

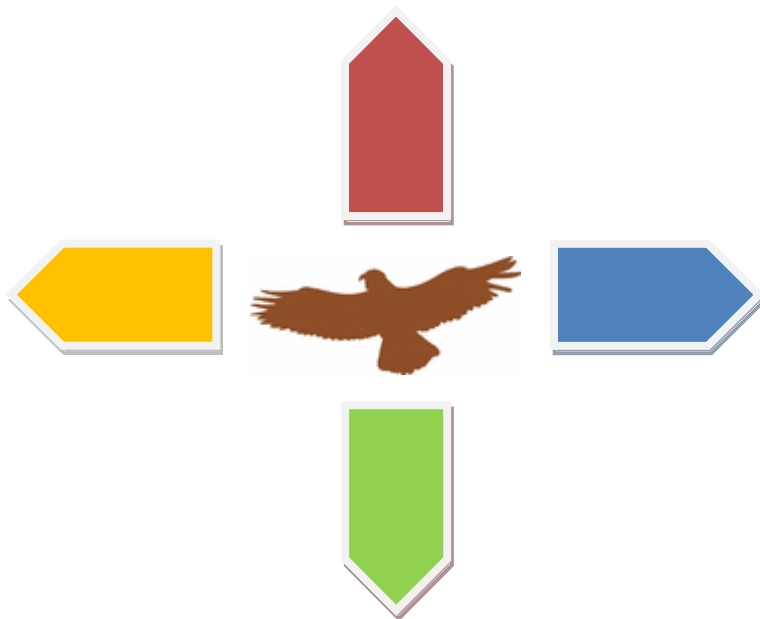
Milan Grković

MUI

KNJIGA ZA USPJEH

Model univerzalne izvrsnosti - MUI

Uspješna osobna i profesionalna karijera
Upravljanje organizacijama



VLASTITA NAKLADA
Belišće, 2011.

Milan Grković

MUI KNJIGA ZA USPJEH

Model univerzalne izvrsnosti - MUI



Milan Grković

MUI KNJIGA ZA USPJEH
Model univerzalne izvrsnosti - MUI

Uspješna osobna i profesionalna karijera
Upravljanje organizacijama

Nakladnik: Milan Grković, Belišće
Mob.: 385 99 280 4210
Email: alfa@portalalfa.com
Internet: www.portalalfa.com

Lektor: Ivana Grković

Tisak: Stolno izdavaštvo

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Gradska i sveučilišna knjižnica Osijek

ISBN 978-953-989-282-9

Grković, Milan

MUI knjiga za uspjeh : model univerzalne izvrsnosti-MUI :
uspješna osoba i profesionalna karijera : upravljanje organizacijama
/ Milan Grković

Belišće : vlast. nakl., 2011
260 str. : ilustr. ; 30 cm

Bibliografija.

Poslovno odlučivanje -- Studija

65.012.123
CIP 02/11

ISBN 978-953-989-282-9

© Milan Grković, Belišće 2011.

Nijedan dio ove knjige se ne smije umnožavati, fotokopirati, prenositi niti na bilo koji način reproducirati bez autorovog pismenog odobrenja.

ZAHVALA

Zahvala mojim roditeljima što su mi omogućili nesputanu slobodu promišljanja.

Zahvala mojoj obitelji na podršci, pomoći i strpljenju koje su nesebično iskazivali prema meni i mom dugogodišnjem radu u traženju načina kako postići izvrsnost.

Posebna zahvalnost mojim unucima, Dolores i blizancima Dorianu i Darinu što sam ih imao kraj sebe kao nezamjenjiv poticaj da godine mog učenja i rada materijaliziram u Model univerzalne izvrsnosti - MUI, koji će mnogim pojedincima omogućiti veća osobna postignuća, a organizacijama da ostvare svoju svrhu.

Zahvala mom prijatelju Mladenu Kajganiću za nesebičnu podršku, pomoć i iskreno prijateljstvo.

Zahvala svim mojim prijateljima, dosadašnjim suradnicima, učenicima i svima onima koji su na bilo koji način pratili i podržavali moj rad.

Milan Grković



PREDGOVOR

Zašto je naslov knjige „MUI KNJIGA ZA USPJEH“?

- Knjiga je pisana za vaš uspjeh, a ne o uspjehu drugih!
- Knjiga ne govori općenito o uspjehu, nego opisuje kako ćete primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Vi stvarno uspjeti.
- Knjiga govori što trebate konkretno činiti da uspijete u životu.

Dizajnirao sam praktičan i cjelovit model koji na univerzalan način omogućava svakom prosječnom pojedincu da postiže izvrsnost u bilo kojem području života i rada, bez obzira na školsku spremu, dosadašnja iskustva i poziciju koju pojedinac ima u sustavu odlučivanja.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI na isti način omogućava učinkovito upravljanje organizacijama bez obzira na vrstu, veličinu i stanja u kojem se organizacija nalazi.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je po mnogim elementima neusporediv s ostalim modelima, teorijama, alatima, metodologijama, ... na tržištu proizvoda za postizanje izvrsnosti.

Pogledati „MUI benchmarking“ na @ str. 133.

Rezultat primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI može biti samo jedna od dvije opcije:

1. MUI je praktičan vrhunski model za postizanje izvrsnosti, koji pojedincima i organizacijama omogućava da postiču uspjehe o kojima do sada nisu ni sanjali da ih mogu ostvariti.
2. MUI je obično smeće i neupotrebljiv za bilo koju praktičnu uporabu.

Ništa ne može biti između ovih dviju opcija.

Što je od toga MUI, uvjerit ćete se kada počnete čitati knjigu i elemente modela počnete praktično primjenjivati u svom životu.

MUI nije motivacijski proizvod nego praktično djelovanje kako postići željeno stanje izvrsnosti.

- MUI treba činiti samo po definiranim sljedovima.
- MUI u potpunosti isključuje improvizaciju.
- MUI je slijed potrebnih aktivnosti koje dovode do željene izvrsnosti.

MUI je tako dizajniran da se dobije isključivost djelovanja: **Ili jesi, ili nisi u MUI-u!**

1. Izvrsnost se uvijek postiže - kada se primijeni Model univerzalne izvrsnosti - MUI.
2. Kada se ne koristi definiran MUI slijed - sigurna je improvizacija.

Siguran sam da će „MUI - KNJIGA ZA USPJEH“, prva knjiga u nizu o Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI pomoći svakom pojedincu i organizaciji koji žele uspjeh da se to i dogodi.

Vjerujem da će izdavanje knjige biti poticaj za intenzivnu analizu izvedivosti i vrijednosti Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

To će omogućiti njegovu bržu verifikaciju i vrednovanje o istinskim mogućnostima primjene modela.

Ako se to dogodi moja svrha će biti postignuta - podijeliti stečena znanja, vještine i ponašanja s drugima kako bi bili uspješniji u svojim životima i time stvarali dodanu vrijednost u zajednicama u kojima žive.

Cijenjeni korisnici Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, vaš budući uspjeh će biti mjerilo jesam li uspio u ostvarenju svog životnog sna.

Svako dobro!

Milan Grković, autor **Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007**

SADRŽAJ

ZAHVALA	3
PREDGOVOR	4
SADRŽAJ	5
UVOD	8
KAKO UČITI KNJIGU	10
MUI OSNOVE	12
1. Uvod u Model univerzalne izvrsnosti - MUI	12
2. Definicija Modela univerzalne izvrsnosti - MUI	14
3. Sastavnice Modela univerzalne izvrsnosti - MUI	16
4. Osnovni elementi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI	18
4.1. Promjene	19
4.2. Radijalno razmišljanje	20
4.3. Princip nelinearnosti	21
4.4. Pravilo 80 20	22
4.5. Sedam područja života	23
4.6. Upravljačka znanja	24
4.7. Meki resursi	26
MUI: struktura mekih resursa	28
4.8. Kreativna mehanika	29
4.9. Pojednostaviti jednostavno	30
4.10. Pravilo 20 60 20	31
4.11. Ostali elementi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI	34
4.12. MUI osnovni elementi - pregled	36
5. MUI pokretači izvrsnosti - uvod	36
6. Karakteristike Modela univerzalne izvrsnosti - MUI	37
7. Primjena Modela univerzalne izvrsnosti - MUI	39
8. Unificirani model izvrsnosti	40
9. Zagovaranje Modela univerzalne izvrsnosti - MUI	42
10. Zaključak	43
MUI PRAKTIKUM	45
1. NAČINI PRIMJENE MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI	45
2. MUI POKRETAČI IZVRSNOSTI	46
2.1. Svrha	50
2.2. Vizija	51
2.3. Misija	52
2.4. Ciljevi	53
Alat SMART predložak - tehnika postavljanja ciljeva	55
2.5. Problematike	56
2.6. Događaji	58
2.7. MUI odgovori	60
Moji/naši događaji (primjeri)	62
2.8. Traženje rješenja	63
Osnovna pitanja - alat za traženje rješenja	64
2.9. Potrebne aktivnosti	66
Alat LPR	67
2.10. Provedba aktivnosti	69
Planeri - preduvjet da se uspjeh i dogodi	70
2.11. Kontrola provedbe	72
Negativna stanja	73
Alat MIZI	76
Kontrola provedbe - poticajna pitanja za postizanje izvrsnosti	78
Kontrola provedbe praktikum	79
2.12. Izvrsnost	80
2.13. Petlja izvrsnosti	82
3. MUI SLIJED	83
3.1 MUI slijed osnove	83
3.2 MUI slijed (umna mapa)	85
3.3 MUI početni elementi izvrsnosti	86
3.4 MUI početni elementi izvrsnosti pregled	87

4. MUI TABLIČNI ALATI	88
MUI tablični alati osnove	88
Lista MUI tabličnih alata	89
MUI tablični alati (umna mapa)	90
MUI slijed poveznica s tabličnim alatima (umna mapa)	91
Popis MUI tabličnih alata	92
1. Svrha - vizija - misija - ciljevi predložak	93
2. Inventura problematika predložak	94
3. Moji/naši događaji predložak	95
4. Traženje rješenja pomoću alata Osnovna pitanja predložak	96
5. LPR predložak	97
61 MUI dnevni/tjedni planer predložak	98
62 Mjesečni planer	99
63 Godišnji planer	100
71 Negativna stanja osobno predložak	101
72 Negativna stanja organizacije predložak	102
8 MIZI predložak	103
9 Moja/naša postignuća predložak	104
Upute za uporabu MUI tabličnih alata	105
5. POČETAK PRIMJENE MUI-A	106
Pokretanje MUI slijeda	106
Pokretanje MUI slijeda (umna mapa)	108
6. MUI KONTROLNA PROVEDBE	109
6.1. MUI kontrolna lista	109
6.2. MUI kontrolna lista predložak	111
6.3. MUI kontrolna lista - kontrolna pitanja	112
MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI DODATNI ELEMENTI	113
1. MUI provedba	113
2. Alati u modelu univerzalne izvrsnosti -MUI	115
3. Alat MUI	118
Alat MUI tablični	120
4. Alat PROMJENE	121
5. Alat IZVRSNOST	122
6. 10 inovativnih elemenata Modela univerzalne izvrsnosti - MUI (umna mapa)	123
7. MUI proizvodi	124
8. Zašto su sastanci novi šesti resurs?	128
9. Jeste li u sindromu vlasnika?	131
10. MUI - održivost modela	132
11. MUI benchmarking	133
Benchmarking (usporedba): MUI - ostali oblici edukacije	134
12. MUI univerzalnost: Kako? vs. Što?	135
USPJEŠNA KARIJERA	136
1. Osobna i profesionalna karijera	136
5 koraka za preživljavanje (umna mapa)	141
7 korak do izvrsnosti (umna mapa)	142
2. Prioritet u životu	143
3. Dolazak na novo radno mjesto	144
4. Promjena posla	146
5. Pokretanje vlastitog posla	148
MEKE VJEŠTINE	150
MUI MEKE VJEŠTINE	150
1. UPRAVLJANJE PROMJENAMA	154
1.1. Upravljanje promjenama uvod	154
1.2. Potreba za promjenama	155
1.3. Uvođenje promjena - kritična odluka za preživljavanje	157
1.4. Razlozi zašto uvesti promjene u život pojedinca	158
1.5. Razlozi za uvođenje sustavnih promjena u organizaciju	159
1.6. Odluka o promjenama	161
1.7. Zašto vlasnici tvrtki ne angažiraju stručnjake za promjene?	162
1.8. Upravljanje promjenama - zaključak	164
2. RJEŠAVANJE PROBLEMA	165
3. UPRAVLJANJE VREMENOM	167
3.1. Upravljanje vremenom uvod	167
3.2. Kradljivci vremena su najveća prepreka za uspjeh	169

3.3. Delegiranje - ključ za uspjeh u osobnom i profesionalnom životu	170
3.4. Lista delegiranih zadataka	172
3.5. Upravljanje vremenom - teme	173
4. UČINKOVITI SASTANCI	174
4.1. Učinkoviti sastanci uvod	174
4.2. Jeste li u paradoksu sastanaka?	176
4.3. Zašto sastanci dugo traju?	178
4.4. Sastanci su najveći krivci što nikada nemamo vremena	180
4.5. Sastanak sa samim sobom (SSSS)	181
4.6. Model UPS - Upravljanje pomoću sastanaka	183
4.7. Test o učinkovitim sastancima	187
4.8. Knjige o učinkovitim sastancima	189
5. UMREŽAVANJE	190
6. ZAGOVARANJE	192
7. UČITI KAKO UČITI	195
8. KREATIVNO PISANJE	197
FUNKCIJE UPRAVLJANJA	202
1. FUNKCIJE UPRAVLJANJA UVOD	202
2. PLANIRANJE	203
3. ORGANIZIRANJE	205
4. VOĐENJE	207
Strukturiranje odluka	209
5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	210
6. KONTROLA	212
Kontrola osnovna pitanja (umna mapa)	214
7. UNAPREĐENJA	215
8. TKO JE MENADŽER?	218
Menadžer cjelovita slika (umna mapa)	220
Funkcije upravljanja menadžera	221
KREATIVNOST	222
1. Oslobodite potisnutu kreativnost	222
2. Ljudski mozak i kreativnost	224
3. Predlaganje ideja	226
4. 65 elementa kreativnosti mapa(umna mapa)	230
UMNE MAPE	231
1 Umne mape osnove	231
2 Prednosti umnih mapa (umna mapa)	233
3 Primjena umnih mapa	234
4 Zašto koristiti umne mape?	235
5 Totalna MUI promjena pojedinca (umna mapa)	237
6 Model univerzalne izvrsnosti - MUI i umne mape	238
OSNAŽIVANJE MUI KORISNIKA	240
1. Osnaživanje za sustavne i kontinuirane MUI aktivnosti	240
2. MUI pravila za postizanje izvrsnosti	241
3. Tjedni planer za MUI	242
DODACI	243
1. Abilene paradoks	243
2. Improvizacija	244
3. Lista tema koje se mogu učiti izdvojeno	246
4. Popis alata koje MUI koristi u knjizi	247
5. Popis tablica u knjizi	248
6. MUI pojmovnik osnovni	249
7. Test znanja	250
8. Izreke	251
9. MUI virtualne radionice	252
10. Portal alfa - Portal znanja	253
KOMUNIKACIJA S AUTOROM MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI	254
PODRŠKA NA INTERNETU	255
LITERATURA	256
O AUTORU	257
ZAKLJUČAK	258
BILJEŠKE	259

UVOD

Po čemu ova knjiga zaslužuje da se čita, proučava i primjenjuje?

Na ovo pitanje ćete jednostavno i brzo odgovoriti.

Knjiga će vam dati nova znanja, vještine i ponašanja koja će vam omogućiti vrhunska postignuća u području vaših interesa.

Vjerujem da nećete pronaći ni jedan razlog da knjigu ne pročitate do kraja, ne proučite je i ne primjenjujete sadržaje iz knjige u vašem stvarnom životu.

Što daje knjiga?

Ciljevi knjige:

- Knjiga je prva cjelovitija objava Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.
- Namijenjena je za široki krug čitatelja različitih interesa, sklonosti, osposobljenosti i pozicija u profesiji.
- Knjiga daje procedure za praktična djelovanja u cilju postizanje željene izvrsnosti primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI za bilo koju problematiku.

U knjizi su prikazane brojne teme:

- koje su neizostavne za postizanje uspješne osobne i profesionalne karijere,
- za učinkovito upravljanje različitih organizacija u kojima djelujete.

Knjiga je priručnik o tome kako praktično postizati sustavnu i kontinuiranu izvrsnost u bilo kojem području života i rada.

Zašto vam je knjiga potrebna?

Knjiga će vam omogućiti da koristite sustavan model ponašanja koji vam donosi kontinuiranu izvrsnost uz optimalnu uporabu resursa:

- osposobit će vas za veća osobna postignuća,
- omogućiti će vam učinkovito i potpuno upravljanje organizacijama u kojima djelujete,

Knjiga je prilika da naučite kako na univerzalan (potpuno isti) način postupati za bilo koju problematiku i bilo koju primjenu.

Kako koristiti knjigu?

Knjigu možete čitati i primjenjivati je na tri načina:

1. **Sustavno i cjelovito** (MUI slijed); po redoslijedu sadržaja: sustavno i cjelovito - odraditi sve praktikume.
2. **Uporaba pojedinačnih alata ili grupe alata** (postavljanje ciljeva, rješavanje problema, uklanjanje negativnih stanja, ...) prema trenutačnom interesu.
3. Čitajte **izdvojene dijelove** knjige prema vašoj trenutačnoj potrebi koji obrađuju pojedine elemente Modela univerzalne izvrsnosti - MUI (pokretanje promjena, delegiranje, upravljanje vremenom, umrežavanje, kreativno pisanje, ...).

Pogledajte „Lista tema koje se mogu učiti izdvojeno“ na @ str. 246 gdje možete pronaći teme za svoje prioritetne interese.

Ako se odmah ne odlučite za cjelovito čitanje (što nije preporuka autora knjige), vjerojatno imate svojih razloga za to. Usvojit ćete brojna nova znanja, vještine i ponašanja koja će vam pomoći da to činite daleko učinkovitije i s manje improvizacija.

Ali neka vam to ne ostane vaša trajna opcija. Iskoristite priliku i knjigu pročitate i primjenjujete cjelovito.

- Knjigu čitajte polagano i s razumijevanjem.
- Ne čitajte knjigu u jednom dahu. Čitajte dio po dio knjige, usvajajte sadržaj i primjenjujete odmah u praksi na vašim konkretnim situacijama.

Knjigu „učite“ (sadržaje praktično pretočite u vaša nova ponašanja), a ne da vam posluži samo za čitanje, jer to je knjiga s praktikumima čiji je cilj da vas osposobi za vrhunska postignuća u stvarnom životu.

S čime?

Za stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja kroz Model univerzalne izvrsnosti - MUI treba vam samo vrijeme. Nemojte se zavaravati da ste prezauzeti i da nemate mogućnosti da odvojite vrijeme za čitanje ove knjige i primjenu sadržaja u vašem stvarnom životu koji što će vam omogućiti da budete učinkovitiji i uspješniji. Planirajte vrijeme za MUI. Pogledajte "Tjedni planer za MUI" na @ str. 242.

Vrijeme za MUI bi trebalo biti vaše najvažnije vrijeme. Vrijeme za MUI je učenje kako ne improvizirati. Sada kada imate mogućnosti da naučite „kako?“ postizati izvrsnost na univerzalan način, iskoristite to u potpunosti.

Cijena knjige je potpuno zanemariva u odnosu na količinu i kvalitetu znanja koju dobijete. Financijski gledano, kupovina knjige će vam biti najbolja investicija do sada. Za to ne možete kupiti pola para prosječnih patika.

Tko može čitati knjigu?

Knjiga je dostupna svakom prosječnom pojedincu. Treba samo planirati vrijeme za čitanje i praktičnu primjenu.

■ Za koga je napisana knjiga?

Za svakog pojedinca koji želi veća postignuća, ova knjiga je nezaobilazna:

- bez obzira na školsku spremu,
- bez obzira na iskustvo,
- bez obzira na poziciju u sustavu odlučivanja,
- bez obzira na vrstu zanimanja,
- bez obzira na problematiku.

Gdje ćete knjigu učiti?

Nema posebnih uvjeta za učenje Modela univerzalne izvrsnosti - MUI pomoću ove knjige.

Pokretljivost je osnovna karakteristika korištenja ove knjige.

Dovoljno vam je da imate odgovarajuće predloške tabličnih alata, papir i olovku za dodatno zapisivanje.

Ako radite elektronički, cjelokupnu MUI problematiku smjestite na USB memoriju (stick) i na bilo kojem dostupnom stolnom ili prijenosnom računalu možete raditi

Kada je vrijeme za učenje knjige?

Jedini kritičan faktor uspjeha (KFU) pomoću Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je vrijeme za MUI.

Prosječno jedan (1) sat dnevno je minimalan "zahtjev" (potreba) za vrhunska postignuća u životu primjenom znanja i vještina koja sadržava ova knjiga.

Imajte na umu da to nije bačeno vrijeme za učenje i primjenu nečega što je potpuno odvojeno od vašeg života.

Vrijeme koje ćete investirati za MUI je vrijeme kada ćete primjenjivati MUI znanja, rješavajući vaše najvažnije, prioritetne i strateški najvažnije probleme.

Naravno, ako se odlučite da odvojite više vremena - uspjeh će biti intenzivniji i brži.

Izvijestiti?

Informirajte osobe iz svoga okruženja s čime se bavite (MUI).

Budite prepoznatljivi u svojem okruženju kao osoba koja pokreće promjene.

Pokažite praktično što ste naučili iz knjige i budite primjer drugima da su promjene moguće i to na lak i jednostavan, ali i učinkovit način.

Uključite i osobe iz vašeg okruženja u izradu praktikuma iz knjige (obitelj, suradnike na poslu, prijatelje, članove udruge, ...) i zagovarajte ih da vam se pridruže jer vi učite „kako“ uspjeti.

Nastavak?

U knjizi su prikazani elementi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI s različitim širinama i dubinama. MUI nastavak slijedi izdanjima novih knjiga koji će dodatno prikazati Model univerzalne izvrsnosti - MUI.

Knjiga je početna aktivnost za daljnje proučavanje i primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

To se posebno odnosi na uporabu umnih mapa (mentalne mape) u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.

Tu vas čeka pravo iznenađenje i daljnji skok u vašim kompetencijama u cilju postizanja vaše svrhe u životu i u svakom području života ponaosob.

Primjenom Modela univerzalne izvrsnosti MUI bit ćete u situaciji da specijalizirate nekoliko tema (područja vašeg djelovanja), a u jednoj da postanete i ekspert u bližem i daljnjem okruženju.

I što je najvažnije znat ćete kako upravljati svojom osobnom i profesionalnom karijerom i kako učinkovito upravljati organizacijama u kojima djelujete.

Kada se osposobite za MUI bit ćete pokretač promjena i definitivno lider u područjima vašeg interesa.

KAKO UČITI KNJIGU

1. NAČINI UČENJA KNJIGE

Knjiga se može čitati i praktično koristiti za uspješnija djelovanja u vašem svakodnevnom životu i radu na tri načina:

1. sustavno i cjelovito,
2. uporaba pojedinačnih alata ili grupe alata,
3. stjecanje znanja i vještina iz **pojedinih elemenata** Modela univerzalne izvrsnosti - MUI,
 - postavljanje ciljeva,
 - improvizacija,
 - učinkoviti sastanci,
 - ostali nespomenuti elementi.

Pogledajte cjelovitu listu u članku "Lista tema koje se mogu učiti izdvojeno" na @ str. 246.

Planirano vrijeme za izdvojeno učenje izabranih elemenata MUI-a evidentirajte u "Tjedni planer za MUI" (vidjeti kasnije).

Tijekom čitanja obratite pažnju na:

- što ste novo uočili u knjizi,
- što ćete upotrijebiti MUI,
- što ćete od naučenoga razmijeniti s drugima.

2. MUI RADNA MAPA

1. Ako radite elektronički:
 - U računalu otvorite mapu (folder) i nazovite je MUI.
 - U mapu "MUI" arhivirajte sve dokumente vezane uz MUI i strukturirajte ih u podmape prema odgovarajućim sadržajima.Neka struktura bude pregledna i lako dostupna u svakom trenutku.

2. Ako radite ručno:

Nabavite fascikl ili registrator i u njega arhivirajte sve radne materijale vezane u primjenu MUI-a.

Knjiga je i radna bilježnica

Knjiga u nekim svojim dijelovima služi kao radna bilježnica.

Odradite praktikume u knjizi koji će s ostalim sadržajima biti sastavni dio vašeg MUI znanja.

3. KAKO RADITI PRAKTIKUME

Izradi praktikuma možete prići na dva načina:

1. Po redoslijedu kako nailaze - korak po korak
2. Prema potrebi

Ako vam je neki element iz sadržaja knjige potreban ranije, koristite ga bez problema izdvojeno - ništa se neće „pomiješati“.

U MUI-u se svaki element može koristiti izdvojeno prema svojoj specifičnoj namjeni.

4. PPP (PITANJA, PRIJEDLOZI I PRIMJEDBE)

Tijekom čitanja knjige iskoristite interaktivnost s MUI autorom, osobama u okruženju , ...

Kontaktirajte MUI autora tijekom čitanja knjige:

1. Postavite **pitanja**
 - razjasnite pojedine sadržaje
 - u vezi sadržaja koji nisu stavljeni u ovu knjigu
 - u vezi bilo koje problematike
2. Dajte **prijedloge** za unapređenje primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI
 - koje dodatne sadržaje staviti kao Internet podršku
 - predstavite vaša iskustva primjene MUI-a
 - elemente unapređenja koji bi poboljšali knjigu kroz 2. izdanje

3. Iskažite **primjedbe** na bilo koji element iz sadržaja knjige, a prvenstveno na:

- nekonzistentnost modela,
- nedorečenost,
- elemente koji nedostaju,
- netočnosti,
- nelogičnosti,
- neizvedivost,
- ograničenja u primjeni,
- druge nespomenute elemente.

Unaprijed zahvala za svaku vašu interaktivnost s MUI autorom jer time dajete doprinos razvoju i verifikaciji Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Informacije o kontaktu s MUI autorom pogledajte na @ str. 254.

5. TJEDNI PLANER ZA MUI

Vrijeme za MUI!

Planirajte vrijeme za MUI i termine unesite u "TJEDNI PLANER ZA MUI".

Tako ćete osigurati praćenje vaših aktivnosti u primjeni Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Prema MUI aktivnostima postupajte s najvećim prioritetom.

→ Predložak "Tjedni planer za MUI" pogledajte na @ str. 242.

→ Predložak u elektroničkom obliku možete preuzeti na Internetu: **mui5.portalalfa.com**.

Tjedni planer za MUI vam služi za cjelovito planiranje aktivnosti učenja i primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Sve MUI aktivnosti moraju biti usklađene s vašim ostalim aktivnosti i biti evidentirane u vašem dnevnom/tjednom planeru.

Struktura vašeg MUI vremena:

- čitanje (učenje) knjige,
- pojedinačna uporaba alata,
- rješavanje problematika uporabom dijela ili cjelovitog MUI slijeda,
- zagovaranje za Model univerzalne izvrsnosti - MUI,
- interaktivnost s MUI autorom,
- ostale MUI aktivnosti.

Savjeti

- Neke praktikume radite u paru ili u većoj grupi. Bit će jako kreativno.
- Dok čitate i analizirate sadržaje knjige, odmah radite primjenu na vašim stvarnim temama.
- Komunikacija s autorom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI vam je u potpunosti otvorena. Iskoristite je.
- Nemojte bacati iskorištene Tjedne planere za MUI. Arhivirajte ih i na taj način ćete imati cjelovitu sliku svih vaših MUI aktivnosti, a njihov pregled će vam sigurno biti poticaj za nova postignuća.

Sažetak

Vrijeme investirano u MUI je vaša najbolja investicija vremena.

Planirajte vrijeme za MUI na dnevnoj razini.

Kako usvajate elemente MUI-a, bit ćete sposobniji da znate "**kako?**", a vaš je izbor "**što?**" ćete činiti.

"Kako" je način postizanja ciljeva primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI,
a "što" je problematika od vašeg interesa.

Ključne riječi

Načini učenja knjige, praktikum, radna mapa, tjedni planer za MUI, primjena, interaktivnost s autorom, arhiviranje

MUI OSNOVE

1. UVOD U MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI – MUI

Način kako da lako, jednostavno i brzo ostvarite uspješnu osobnu i poslovnu karijeru

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je sustav jednostavnih elemenata koji su sofisticirano povezani i omogućavaju postizanje željenih ciljeva na lak, jednostavan i brz način, oslobađajući skrivenu i potisnutu kreativnost pojedinaca.

Model je dizajniran tako da za njegovu primjenu ne treba nikakvih posebnih (specijalističkih) znanja.

MUI je strateški i cjelovit model koji je dostupan i prihvatljiv nevjerojatno širokoj populaciji. On nema nikakvu ekskluzivnu primjenu samo za pojedine kategorije ljudi. Omogućava i "malim" ljudima da postignu za njih do sada nezamislive rezultate i kvalitetniju poziciju u svom osobnom i radnom okruženju.

Svaki prosječan pojedinac može naučiti uspješno primjenjivati Model univerzalne izvrsnosti – MUI i time sustavno i kontinuirano stvarati nesagledive pozitivne posljedice (ishode) na svoj život.

Kako je sve počelo?

U svijetu se neprekidno pokušava osmisliti model koji će pojedincima i/ili organizacijama omogućiti izvrsniju, bržu i lakšu uspješnost. Uspješnost znači postići željene ciljeve.

Gotovo je nemoguće nabrojati koliko je do sada bilo ponuda za uspješnost: modela, unapređenja, savjeta, alata, sustava, standarda, tehnika, metodologija, ... koji su nudili recept za uspjeh pojedinaca i organizacija.

Sve ove ponude bile su različito prihvaćene, korištene i postizavale su različite rezultate.

No, jedno je sigurno - sve su bile ograničenog roka uporabe i bile su neke brže, a neke sporije zamijenjene s novim modelima.

Slijedom različitih događanja i promjena kroz koje sam osobno prolazio, sustavno prateći razvoj novih tehnologija (prvenstveno Interneta), proučavao sam različita područja ljudskih aktivnosti koje sada nazivamo "meke vještine" (soft skills) s ciljem postizanja uspješnosti pojedinaca i organizacija bilo koje vrste.

Discipline koje sam intenzivno proučavao su bile: upravljanje vremenom, učinkoviti sastanci, rješavanje problema, upravljanje promjenama, postavljanje ciljeva, umrežavanje, zagovaranje, upravljanje projektima i druge.

Stekavši bogato iskustvo u tim i drugim vještinama, želio sam pronaći način kako integrativno (sinergijski) iskoristiti nova znanja, vještine i ponašanja u cilju što većeg, bržeg, jednostavnijeg, jeftinijeg i kvalitetnijeg rezultata u postavljanju i postizanju ciljeva u osobnom i profesionalnom životu pojedinaca, kao i u radu organizacija bilo koje vrste, veličine i stanja u kojem se nalaze.

Tijekom godina upornog i sustavnog rada dizajnirao sam MODEL UPS - Upravljanje pomoću sastanaka. Model je definiran 2002. godine.

Poruka i praksa je vrlo jednostavna: pomoću učinkovitih sastanaka može se uspješno upravljati osobnom karijerom i organizacijama bilo koje vrste.

Bio je to "ključ u ruke", objavljen u dvije knjige sa svim elementima samoučenja, metodologije rada i implementacije u praksi.

Pozicionirajući, a i dalje unapređujući Model UPS bavio sam se istraživanjem daljnjih mogućih rješenja: "Kako omogućiti najširoj populaciji da uspije u postavljanju i ostvarivanju svojih osobnih i/ili poslovnih ciljeva na lak, jednostavan i brz način, ne oviseći o svom neposrednom okruženju i razini svog sadašnjeg znanja, iskustava i statusa?"

Rezultat takvog promišljanja, teoretskog i praktičnog istraživanja je izrada modela za univerzalnu primjenu u cilju postizanja bilo kojeg cilja.

Model sam nazvao **MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI**.

Ili skraćeno: **MUI** prema početnim slovima riječi.

Što je MUI?

Model univerzalne izvrsnosti - MUI su strukturirane aktivnosti koje uz ponuđene procedure (upute) na lak, jednostavan i brz način dovode do postizanja svakog postavljenog cilja.

Polazna osnova za takvu uspješnost Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je doslovno trenutno oslobađanje potisnute kreativnosti pojedinca sustavnom uporabom umnih mapa, primjenom ključnih mekih vještina i sofisticiranom uporabom jednostavnih alata.

Model univerzalne izvrsnosti – MUI dokazuje da je svaki prosječan (pa čak i ispod prosječan) pojedinac kreativan samo to ne zna manifestirati (činiti). Kreativnost je potisnuta i blokirana zbog sadašnjeg načina formalnog obrazovanja (linearno/logično promišljanje).

Tvrdnja

Primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI postižu se rezultati koji drastično premašuju rezultate koji se postižu klasičnim modelima s obzirom na raspoloživost resursa kojima pojedinac i organizacije trenutno raspolažu.

Takav spektakularan rezultat se postiže sinergijom različitih novih znanja, vještina i ponašanja, a najviše svojom "probuđenom" i oslobođenom kreativnošću pojedinaca pomoću umnih mapa i uporabom odgovarajućih alata.

Cilj ove knjige je potaknuti vaš potencijal – vašu neiscrpu kreativnost za daleko veća postignuća u vašem osobnom i profesionalnom životu.

Neosporno je da ćete vi početi ostvarivati izvanredne, za vas do sada nezamislive uspjehe. Autor Modela univerzalne izvrsnosti - MUI će vam u tome pomoći i kroz ovu knjigu vas usmjeravati da to postignete jednostavno, lako i brzo.

Motivacija i zahvala

Ovaj moj životni uradak je posljednjih nekoliko godina bio inspiriran mojim unucima: Dolores i blizancima Dorianom i Darinom – njihovom kreativnošću, neprestanim pitanjima, željom za znanjem i životnim radostima koje su mi pružali.

Zato ovaj Model univerzalne izvrsnosti – MUI u potpunosti posvećujem njima.

Siguran sam da će praktična primjena Modela univerzalne izvrsnosti – MUI, a i spektakularni rezultati koje će donijeti, njima i svoj ostaloj djeci osigurati bolju i izvjesniju budućnost.

Jer djeca to zaslužuju od nas starijih.

MUI **MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI – MUI** © Milan Grković 06. 07. 2007.

Prva informacija o MODELU UNIVERZALNE IZVRSNOSTI – MUI objavljena je na Internet stanicama PORTAL ALFA – Portal znanja www.portalalfa.com dana 06.07. 2007. godine.

Svaka slučajnost objave na dan kada je moj rođendan je namjerna.

2. DEFINICIJA MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je postizanje izvrsnosti u bilo kojoj problematici primjenom ključnih mekih vještina, pomoću umnih mapa i uporabom alata koristeći princip kreativne mehanike.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je sustav davanja odgovora na naše događaje s ciljem postizanja izvrsnosti pomoću umnih mapa, ključnih mekih vještina i alata koristeći princip kreativne mehanike.

Objašnjenje elemenata definicije

1. Postizanje izvrsnosti:

- postizanje postavljenih ciljeva,
- zadovoljstvo postignutim stanjem.

2. Primjena ključnih mekih vještina(*soft skills*)

Meke vještine su nove discipline koje se ne uče u sadašnjem sustavu obrazovanja, a omogućavaju učinkovitije postizanje željenih ciljeva.

Meke vještine su: nova znanja, nove vještine i nova ponašanja potrebna za uspješno uvođenje promjena.

3. Pomoću umnih mapa

Primjena radijalnog razmišljanja što za posljedicu ima:

- oslobođenu potisnutu kreativnost pojedinaca,
- vještinu sagledavanja cjelovite slike bilo koje problematike,

4. Princip kreativne mehanike

Kreativna mehanika je primjena jednostavnih strukturiranih procedura (alata) koje potiču kreativna rješenja:

- uporaba alata tijekom mapiranja (mapiranje strukturiranih procedura),
- uporaba tabličnih alata (primjena MUI-a bez mapiranja).



Zašto je naziv "Model univerzalne izvrsnosti"?

* MUI je model.

MUI je sustavan, cjelovit, integrativan i interaktivan pristup u postizanju uspješne osobne i profesionalne karijere s postavljenom svrhom ravnoteže i sinergije između svih sedam područja života:

- profesionalni život,
- financije,
- zdravlje,
- emocionalni život,
- intelektualni život,
- obitelj,
- društveni život.

MUI je sustavan, cjelovit, integrativan i interaktivan pristup učinkovitom upravljanju organizacijama.

* Univerzalna primjenjivost:

Tko može koristiti MUI?

- za sve kategorije korisnika:
 - pojedinac,
 - grupe,
 - organizacije.

Za što se može koristiti MUI?

- za sve kategorije aktivnosti
 - uklanjanje negativnih stanja,
 - unapređenja,
 - razvoj.

Kada se može koristiti MUI?

- u bilo kojoj situaciji,
- u bilo kojoj fazi razvoja,
- u bilo kojem stanju raspoloživih resursa.

* Izvrsnost:

Izvrsnost je željeno stanje kao posljedica odgovora na naše događaje.

Izvrsnost čine sljedeća stanja:

- postignuti ciljevi,
- postignuta svrha,
- bez negativnih stanja,
- znamo gdje smo sada,
- znamo gdje treba ići dalje,
- znamo kako treba ići dalje,
- ispunjenje svrhe.

Izvrsnost je kontinuiran proces tijekom kojeg želimo postići stanje koje je određeno postavljanjem ciljeva.

Upravljanje promjenama

Primjena Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je sustavno upravljanje promjenama s pozitivnim ishodom:

- postižu se svi planirani ciljevi,
 - postiže se situacija bez negativnih stanja,
- ciljevi se postižu uz učinkovitu uporabu resursa.

Pozitivan ishod primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je:

- uspješna osobna i profesionalna karijera,
- učinkovita i razvojna organizacija,

Model univerzalne izvrsnosti - MUI uspješno upravlja promjenama u bilo kojoj problematici.

Promjene su jedina konstanta.

3. SASTAVNICE MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Definicija

Sastavnice Modela univerzalne izvrsnosti - MUI su tri integrirane i sinergijski povezane cjeline novih znanja, vještina i ponašanja koje su strukturirano posložene u sofisticirani sustav za postizanje željene izvrsnosti.

To su nova znanja, novi način razmišljanja i pokretači koji su usmjereni na oslobađanje kreativnosti pojedinaca i stvaranje sinergijskog učinka u organizacijama za postizanje željenih ciljeva koji su daleko iznad očekivanja i dosadašnjih postignuća.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI čine tri sastavnice:

1. Meke vještine

Nova znanja koja se ne uče tijekom redovitog školovanja, a ključne su za postizanje sustavne izvrsnosti¹.

Definicija mekih vještina

Meke vještine su nove discipline koje su posljedica sustavnih promjena zbog razvoja tehnologije, globalizacije i ukupnog društvenog razvoja.

Ne uče se u sustavu obrazovanja, a ključne su za postizanje izvrsnosti.¹

Njihovom se sustavnom uporabom postižu učinkovitiji rezultati.

Ključne riječi u definiciji:

- nove discipline,
- posljedica sustavnih promjena,
- ne uče se u sustavu obrazovanja,
- učinkovitiji rezultati.

MUI meke vještine

MUI meke vještine su odabrane meke vještine koje su ključne u primjeni Modela univerzalne izvrsnosti - MUI. Njihovom primjenom postižu se željeni ciljevi uz sljedeće attribute:

- kvalitetnije,
- više,
- jeftinije,
- brže,
- lakše,
- jednostavnije,
- sustavnije,
- cjelovitije,
- univerzalnije.

MUI meke vještine su:

1. Upravljanje promjenama
2. Rješavanje problema
3. Upravljanje vremenom
4. Učinkoviti sastanci
5. Umrežavanje
6. Zagovaranje
7. Učiti kako učiti
8. Kreativno pisanje

Detaljnije o MUI mekim vještinama na @ str. 150.

2. Umne mape

Stjecanje novog radijalnog (kreativnog) načina razmišljanja umjesto dosadašnjeg linearnog (logičnog) razmišljanja.

Mapiranje (izrada umnih mapa) je tehnika koja u potpunosti oslobađa potisnutu kreativnost pojedinaca.

Stječu se nove sposobnosti:

- Vještine kreiranja alternativnih rješenja (mašta),
- Vještina sagledavanja cjelovite problematike ("**out of box**" - izvan konteksta), što stvara pretpostavke da se željena izvrsnost postiže kreativnim rješenjima uz optimalnu uporabu resursa.

Detaljnije o umnim mapama na @ str. 231.

3. Alati

Procedure - pokretači za izvjesnije i učinkovitije postizanje ciljeva

- Alati su definirane procedure koje služe za učinkovitije postizanje izvrsnosti.
- Alati su definirane potrebne aktivnosti za učinkovito postizanje cilja bez obzira na problematiku i stanje.
- Primjena alata rezultira veliki ROI (povratak investiranja - Return Of Investment; mala ulaganja - veliki rezultati).

Svaki alat se sastoji od definiranog broja sastavnica - potrebnih aktivnosti u točno definiranom slijedu koje treba obvezno učiniti da se namjena alata i ostvari.

Alate jednostavno treba činiti.

Svaka uporaba alata sprečava improvizacije.

Primjena alata u umnim mapama s definiranim MUI procedurama mapiranja dovodi do principa Kreativne mehanike (definirani sljedovi potrebnih aktivnosti dovode do kreativnih rješenja).

Detaljnije o principu kreativne mehanike na @ str. 29.

Detaljnije o alatima pogledajte na @ str. 115.

¹ **Sustavna izvrsnost** je proces postavljanja i postizanja željenih ciljeva na osnovu prethodnih postignuća. Kada postignemo željeni cilj, postavljamo novi cilj. Po njegovom postignuću, postavljamo novi, ...



4. OSNOVNI ELEMENTI MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Definicija

Osnovni elementi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI su ključni (naglašeni) pokretači koji su ugrađeni u sustav Modela univerzalne izvrsnosti - MUI i čijom primjenom se postižu izvrsniji rezultati uz sljedeće atribute: kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije, univerzalnije.

Lista osnovnih elemenata

Modela univerzalne izvrsnosti - MUI ima više elemenata koji su u njega planski integrirani.

U nastavku je prikazano deset ključnih elemenata koji pokrivaju sva područja aktivnosti, donose brza i kvalitetna rješenja i sinergijski pokreću ostale elemente u procesu uvođenja promjena:

1. Promjene
2. Radikalno razmišljanje
3. Princip nelinearnosti
4. Pravilo 80/20
5. Područja života
6. Upravljačka znanja
7. Meki resursi
8. Kreativna mehanika
9. Pojednostaviti jednostavno
10. Pravilo 20-60-20

Izdvojena uporaba pojedinih osnovnih elemenata

MUI korisnik može odabrati uporabu pojedinih MUI elemenata kao pokretače promjenama, a prema potrebama svojih problematika. Svaki element U modelu univerzalne izvrsnosti - MUI može biti pokretač promjena.

Što je MUI korisnik vještiji to će htjeti i moći upotrebljavati više MUI elemenata.

On će čak kombinirati nekoliko elemenata u novi element, koji će odgovarati njegovoj specifičnoj situaciji i bit će još uspješniji.

MUI korisnik će pojedine MUI elemente primjenjivati u specifičnoj i ciljanoj sredini.

Na taj će način brže, jednostavnije i lakše postići postavljene ciljeve, a korisnicima će olakšati i ubrzati period promjena.

Veći broj MUI elemenata je potreba MUI korisnika koji žele visoku kreativnost, vrhunsku vještinu sagledavanja cjelovitosti i širinu pristupa problematici.

MUI korisnik rješavanju problematika prilazi na različite načine obzirom na svoje okruženje i u odnosu na vještine i iskustva koja trenutačno posjeduje.

On vidi najbolja rješenja, no ona nisu uvijek prihvatljiva okruženju jer:

- ima otpora,
- nisu shvatljiva korisnicima,
- sredina nije uređena za takav nivo promjena,
- rješenja su daleko iznad kompetencija shvaćanja i prihvaćanja,
- neki drugi razlozi.

Zato je ključno koristiti one MUI osnovne elemente koji su prihvatljivi za pojedince i sredinu u kojoj se uvodi promjena, iako su oni možda i manje učinkoviti od nekih drugih elemenata s kojima MUI korisnik raspolaže.

Uvijek treba voditi računa o kompetentnosti sredine da prihvati određene elemente koji se primjenjuju u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.

To je osnovi uvjet da planirana promjena bude uspješna i sa što manje otpora.

Napomena: Pojedini navedeni elementi mogu se koristiti pojedinačno izvan procesa uvođenja promjena primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Ostale elemente Modela univerzalne izvrsnosti - MUI korisnici primjenjuju ovisno o stupnju svoje osposobljenosti za primjenu MUI-a kao i trenutačnog interesa (znalac, stručnjak ili ekspert - primjereno svojim trenutačnim znanjima, vještinama i ponašanjima).

4.2. RADIJALNO RAZMIŠLJANJE

Daljnji iskorak u postizanju izvrsnosti u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI je uporaba **umnih mapa** (mentalne mape).

Sustavna i učinkovita izrada umnih mapa dovodi do trajnog radijalnog razmišljanja sa svim koristima i prednostima u odnosu na linearan (logičan) način promišljanja.

Radijalno razmišljanje (radial thinking) pokreće svakog prosječnog pojedinca da "odjednom" može postizati za njega do sada nezamislive rezultate u bilo kojem području života i rada.

Radijalno vs linearno

Radijalno razmišljanje je prirodno funkcioniranje našeg mozga (sinergija lijeve i desne polutke), dok linearno razmišljanje dominantno koristi lijevu polutku mozga koja je zadužena za logiku.

Uodne mape su učinkovita tehnika za radijalno razmišljanje sa sljedećim elementima:

- cjelovita slika,
 - promišljanje "izvan kutije" (out of box).
 - Vidi se drvo od šume i vidi se šuma od drveta.
- vizualizacija,
 - novi elementi u sustavu su lako shvatljivi,
 - uočavanje međuovisnosti bilo kojeg elementa u sustavu,
- oslobađanje potisnute kreativnosti pojedinaca.
- poticaj za stalan razvoj kreativnih vještina
- strukturiranje sadržaja
- vještina kreiranja brojnih alternativnih rješenja

Kada se napravi određeni broj mapa, postigne se vještina radijalnog razmišljanja bez praktične izrade umnih mapa i tada to nazivamo „virtualno mapiranje“

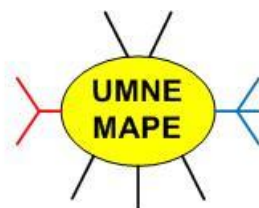
Ključne riječi

- radijalno razmišljanje
- sinergija lijeve i desne polutke mozga
- kreativnost
- cjelovita slika
- strukturiranje
- alternativna rješenja
- virtualno mapiranje

Više o umnim mapama pogledajte na @ str. 231.

Kako što je već rečeno, ova knjiga ne prikazuje uporabu umnih mapa u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.

Primjena umnih mapa u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI je tema sljedeće knjige koja je u pripremi.



4.3. PRINCIP NELINEARNOSTI

Princip nelinearnosti je stvaranje velikih učinaka kroz male aktivnosti.
Cilj je prouzročiti velike efekte kroz male i fokusirane inicijative.

Nelinearno vs. linearno

Linearni pristup = evolucija - postepene promjene

Nelinearni pristup = usmjerena i kontrolirana "revolucija" - intenzivnije promjene

Efekt leptira (Butterfly effect, Domino efekt, Tsunami efekt)

Let (lepršanje krila) leptira može stvoriti tsunami tisućama kilometara dalje.

Efekt leptira pojačava Paretoovo pravilo 80/20:

Od sada 80% resursa usmjeriti na 20 % problematika koje sada donose 80 % rezultata.

Princip nelinearnosti daje visok ROI (Povratak investiranja - Return of investment)

➡ Cilj djelovanja u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI: malo ulaganje (input) - veliki rezultat (output).

Poticajna pitanja

- Odakle leptir polijeće?
- Kamo se leptir kreće?
- Gdje se leptir sada nalazi?
- Što sada radi leptir?
- Gdje će tsunami biti najjači?
- Tko će ga najjače osjetiti?
- Kako da ga pojačamo?

Pokretači - elementi za kreiranje nelinearnosti

U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI se koriste pokretači.

Pokretači su definirani sljedovi potrebnih aktivnosti koji dovode do bržeg željenog rezultata (nelinearnost).

Pokretači dovode do brzih početnih rezultata i odmak od neželjenog stanja:

- pozitivno ozračje se stvara odmah po pokretanju promjena,
- početni rezultati su motivatori za nastavak promjena.
- brži početni rezultati kod uvođenja promjena smanjuju otpor promjenama

Evo nekoliko sofisticiranih pokretača u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI koji koriste nelinearnost:

- MUI sustav rješavanja problema (rješenja se temelje na uporabi mekih resursa),
- Sustav odlučivanja (upravljanje odlukama - strukturirana lista odluka)
 - apsolutno poštivanje odluka vs. nečinjenja,
- Sustav unapređenja (vrednovanje broja danih/usvojenih prijedloga za unapređenja),
 - malim ulaganjima postići veliki efekt.
 - "Iskoristiti" zaposlenike koji najbolje poznaju problematiku za davanje prijedloga unapređenja.

Cilj uporabe principa nelinearnosti

Utvrđiti koji elementi u određenim situacijama za određenu problematiku mogu stvoriti veliku pokretačku snagu za učinkovite i uspješne promjene uz što manju uporabu resursa.

Ključne riječi

- nelinearno
- intenzivniji rezultati
- jednostavnost

4.4. PRAVILO 80/20

Pravilo 80/20 (Paretoovo pravilo)

Talijanski ekonomista Vilfredo Pareto je nedvosmisleno utvrdio da nema situacije u životu i radu za koju ne vrijedi pravilo da 80 % utrošenih resursa donosi 20% rezultata.

Primjeri

80 % kupaca donosi 20 % prihoda, a drugi dio od 20 % kupaca donosi 80% prihoda.

20% članova udruge daje 80 % aktivnosti, a drugi dio od 80 % članova daje 20 % aktivnosti.

20 % utrošenog vremena daje 80 % zadovoljstva, a 80 % utrošenog vremena daje samo 20 % zadovoljstva.

80 % kontakata daje 20 % korisnih poticaja, a 20 % kontakata daje 80 % korisnih poticaja.

20 % sastanaka daje 80 % dobrih odluka, a 80 % sastanaka daje 20 % dobrih odluka.

Elementi

80 % resursa → fokus,

20 % aktivnosti → iz prioritetne i ključnih problematika,

80 % rezultata → preduvjeti za izvrsnost.

Cilj: Trošiti 80 % resursa kroz 20 % aktivnosti (prioritetna i ključne problematike) koje daju 80 % rezultata.

MUI princip selektivnosti

Model univerzalne izvrsnosti ne želi pokrivati 100% područja aktivnosti djelovanjem osnovnih alata i pokretača.

Polazne osnove

Ako se s 80 % resursa pokrivaju 20% ključnih aktivnosti koje donose 80 % rezultata, ostalih 80 % aktivnosti koje donose 20 % rezultata će se kolateralno, "same" dovesti u red (željeno stanje).

Novi princip: *Inducirano postizanje ciljeva nefokusirane problematike*

Kada u organizaciji postoji snažan trend pozitivnih rezultata (80 %) koji dolaze od 20% ključnih aktivnosti (fokusrani elementi), *nefokusirana problematika* ♦ će se uz minimalne dodatne mjere "sama" popraviti pod utjecajem tih ključnih aktivnosti.

Ovo je posebno vidljivo na ponašanju ljudskih resursa (sudionika) kada se pod utjecajem pozitivnih kretanja, mijenjaju i oni sudionici koji su do sada bili nezainteresirani ili koji djeluju negativno:

- Nemaju drugog izbora.

- "Kud' svi Turci tud' i mali Mujo!"

MUI s dodatnim alatima može indukcijom na nefokusiranu problematiku "poremetiti" - popraviti Pareto odnose!

Direktnim i indirektnim utjecajem dominantnih pozitivnih na negativna stanja, pomiče se rezultat iznad 80 % kako to iskazuje uobičajena teorija i praksa Paretoovog pravila.

"Pojačano" Paretoovo pravilo

Paretoovo pravilo koristi princip nelinearnosti.

80% vremena primjenjivati princip nelinearnosti na 20% problematike koje donose 80% rezultata.

Za uspjeh je ključno razlikovati "važno" vs. "nevažno".

Za 20 % ključnih aktivnosti odabrati pokretače koji će na osnovu principa nelinearnosti davati znatno učinkovitije rezultate.

Praktikum

1. Napraviti listu svih potrebnih aktivnosti za određenu problematiku (lista potrebnih aktivnosti).

2. Iz liste potrebnih aktivnosti definirajte 20 % ključnih aktivnosti (lista ključnih aktivnosti).

3. Iz liste ključnih aktivnosti definirajte primarnu aktivnost (samo jednu).

4. Odaberite odgovarajući nelinearni pokretač (mala djelovanja - veliki rezultati).

5. 80 % resursa usmjerite na primarnu i ključne aktivnosti. (80 % na primarnu aktivnost i 20 % na ključne aktivnosti).

Kada se primarna i ključne aktivnosti provede, prema listi prioriteta imenujte novu primarnu i ključne aktivnosti.

Rječnik

♦ Nefokusirana problematika je ona prema kojoj nisu usmjerene sustavne aktivnosti, kontrole, evaluacije i unapređenja. To je problematika koja je prepuštena automatizmu. Dok god se ne pojave sustavna i kontinuirana negativna stanja nefokusirana problematika je "nevidljiva" i ona se u pravilu „sama“ rješava pod utjecajem prioriternih aktivnosti.

Zaključak

S odgovarajućim nelinearnim pokretačem/pokretačima 80 % resursa usmjeriti na 20 % ključnih aktivnosti.

Baviti se fokusirano s onim aktivnostima koje su ključne za postizanje željenog rezultata.

Nejednak pristup problematici (nelinearnost) donosi kvalitetnija rješenja i omogućava učinkovita rješenja.

Ključne riječi

- fokus
- primarna aktivnost

4.5. SEDAM PODRUČJA ŽIVOTA

U području primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, pojedinac i sedam područja njegovog života zauzimaju prioritetsku poziciju.

Osnovno polazište u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI je neizostavna potreba za uspostavljanjem ravnoteže i sinergije između svih sedam područja života:

- profesionalan život,
- financije,
- zdravlje,
- emocionalan život,
- intelektualan život,
- obitelj,
- društveni život.

Ako je i jedno područje života neuravnoteženo, javljaju se nezadovoljstva sa svim daljnjim mogućim posljedicama. U takvim okolnostima nije moguće postići stanje izvrsnosti.

Jedna od najvećih vrijednosti Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je u unificiranom (jednakom) pristupu rješavanja bilo koje problematike u bilo kojem području života.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima dva cilja:

1. učinkovito riješiti svaki problem koji se pojavi u bilo kojem području života, vodeći pri tome računa o ostalim područjima života,
2. uspostaviti skladnu i sinergijsku ravnotežu između svih dijelova života.

Osnaživanje jednog područja života ima izravan utjecaj na sva ostala područja života.

Ni jedno područje ne može samostalno postojati ili se tretirati neovisno od ostalih.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI daje gotove predloške elemenata svakog područja života, omogućavajući MUI korisniku da odmah na početku primjene MUI-a sagleda kompletnu strukturu svakog pojedinog područja života ali isto tako i cjelovitog života.

Tijekom primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, dani predlošci iz područja života se mogu korigirati, bilo dodavanjem novih elemenata ili brisanjem postojećih ovisno o specifičnosti situacije.

Zaključak

Svrha u životu pojedinca treba biti ravnoteža i sinergija između svih sedam područja života.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je dizajniran za tu namjenu.

Ključne riječi

- područja života
- ravnoteža
- sinergija
- izvrsnost



4.6. UPRAVLJAČKA ZNANJA

Definicija

Upravljačka znanja su znanja, vještine i ponašanja za učinkovitu provedbu funkcija upravljanja (menadžmenta). Funkcije upravljanja (menadžmenta) su sljedeće:

- planiranje,
- organiziranje,
- vođenje,
- upravljanje ljudskim resursima,
- kontrola,
- unapređenja.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI uvrštava **unapređenja** kao novu funkciju upravljanja (za razliku od klasične teorije prakse menadžmenta) i to je jedan od brojnih inovativnih elemenata koje su ugrađene u Model univerzalne izvrsnosti - MUI.

Stanja upravljačkih znanja

* Činjenice

- Većini nije ni poznat pojam upravljačkog znanja.
- Premala ili nikakva osviještenost o važnosti sustavnih upravljačkih znanja u osobnoj i profesionalnoj karijeri i upravljanju organizacijom.
- Funkcije upravljanja nisu dovoljno pozicionirane u teoriji, a posebno u praksi menadžera.
- Većina ne razlikuje upravljačka od tehnoloških znanja.
- Mali broj pojedinaca sustavno radi na usvajanju nedostajućih upravljačkih znanja.
- Gotovo da nema organizacije čija se strategija dominantno temelji na sustavnom stjecanju i primjeni upravljačkih znanja.

* Paradoks pozicije upravljačkog znanja

Upravljačko znanje vs. Tehnološko znanje

S vrhunskim upravljačkim znanjem, dovoljno je minimalno tehnološkog znanja za uspješno upravljanje.

Prethodna rečenica naglašava dominantnu važnost upravljačkih znanja za uspjeh pojedinaca i organizacija.

Primjeri:

1. Rukovoditelj prestižne klinike ne mora biti vrhunski kirurg.
2. Rukovoditelj najveće svjetske tvornice informatičkih komponenata ne mora biti vrhunski informatičar.
3. Rukovoditelj najveće svjetske tvrtke za proizvodnju hrane ne mora biti agronom.

Paradoksalna je situacija zanemarivanja značaja, a time i potrebne primjene upravljačkih znanja.

* Neosposobljenost

■ Pojedinaca

Pojedinci su odavno završili školovanje i to najčešće bez ikakvih teoretskih, a pogotovo praktičkih upravljačkih znanja.

Generacije ljudi koji su završili školovanje stekli su vrlo slaba teoretska, a gotovo nikakva praktična upravljačka znanja.

Sadašnji nastavni planovi su neodgovarajući i neprimjereni dinamici razvoja tehnologije i promjena u svijetu.

Apsurd je i paradoks da sadašnji studenti završavaju fakultete bez ijedne sustavno proučavane meke vještine, da bi se stvorio potreban sinergijski učinak s potrebnim upravljačkim znanjima.

Posebno je zastrašujuće što ne uče barem sljedeće meke vještine:

- upravljanje promjenama,
- sustavno rješavanje problema,
- upravljanje vremenom,
- vođenje učinkovitih sastanaka,
- umrežavanje,
- učinkovito zagovaranje,
- kako učiti,
- kreativno pisanje.

■ Organizacija

U većini organizacija nema sustavnog pristupa stjecanju znanja, a pogotovo upravljačkih znanja.

Velikoj većini organizacija koncept "učeća organizacija" je nepoznat.

Jedini način za učenje upravljačkih znanja nije nažalost kroz redovit (institucionalni) sustav obrazovanja, nego na kaotičnom tržištu neformalnih edukacija. Tržište neformalnih edukacija se tek formira kroz aktivnosti velikog broja tvrtki, institucija, udruga i pojedinaca kroz brojne oblike nesustavnih radionica, seminara i predavanja.

Na tržištu edukacija ne postoji cjelovit model postizanja izvrsnosti, a pogotovo model koji bi bio pokretač osposobljavanja pojedinaca i organizacija za pokretanje učinkovitih promjena koje su neizbježne.

Na tržištu edukacija trenutačno ne postoji model za postizanje izvrsnosti koji bi bio dominantno prihvaćen od subjekata procesa edukacije (davatelja i primatelja usluga neformalne edukacije).

MUI pristup

* Hodogram

- Detaljno utvrditi **potrebna znanja** za pojedinca/organizaciju.
- Detaljno utvrditi **postojeća znanja**.
- Na osnovu razlike potrebnih i postojećih znanja (**nedostajuća znanja**) napraviti strukturirani *Plan učenja* (što?, zašto?, kako?, s čime?, tko?, gdje?, kada?, izvijestiti?, nastavak?).
Ovo se prvenstveno odnosi na planove učenja upravljačkih znanja, vještina i ponašanja.

* Fokus

- Cjeloživotno učenje
- Učiti kako učiti
- Učenje kao glavni pokretač stvaranja sustavne dodane vrijednosti u organizacijama - intelektualnog kapitala.
- Postavljanje menadžera/direktora za znanje s odgovarajućom infrastrukturom ovisno o specifičnostima organizacije. Formiranje izdvojene funkcije organizacije s isključivim fokusom na upravljanje znanjem.
- Upravljačko znanje dominantno potiče učinkovitost primjene postojećeg tehnološkog znanja.
Vrhunsko tehnološko znanje bez kvalitetnog upravljačkog znanja je neiskorišteno, a često i neupotrebljivo. Obrnuto ne vrijedi.

Crtice

- Svakodnevna je obveza i potreba menadžera da sustavno, kontinuirano i sinergijski zajedno sa suradnicima radi na stjecanju novih znanja, vještina i ponašanja iz područja upravljačkih znanja.
- Što je menadžer na višem organizacijskom nivou, mora posjedovati više upravljačkih znanja!
- Što je menadžer na višem organizacijskom nivou, mora se ponašati više liderski (lider vs. menadžer)!

Važno

Važnost upravljačkog znanja jednaka je i isti je pristup i za osobnu i za profesionalnu karijeru.

Osobna karijera

Upravljanje osobnim životom je na istim principima kao i upravljanje organizacijom.

Profesionalna karijera

Upravljanje organizacijom, organizacijskim cjelinama i određenim funkcijama organizacije bit će neuspješno bez sustavnih upravljačkih znanja. Upravljačka znanja se zbog promjena tehnologije, globalizacije, konkurentnosti i posljedica ukupnog društvenog razvoja moraju svakodnevno proširivati i prilagođavati konkretnim situacijama.

U cilju uspješnosti svaki pojedinac treba primjenjivati upravljačka znanja u osobnom i profesionalnom životu bez obzira na poziciju, stanje i resurse kojima raspolaže!

Formula za uspjeh

Formula za univerzalan uspjeh u bilo kojem području aktivnosti:

Plan učenja (nedostajuća znanja) = potrebna znanja - postojeća znanja

Posebno naglašena kao osnovna pokretačka snaga u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI:

Plan učenja (nedostajuća **upravljačka** znanja) = potrebna **upravljačka** znanja - postojeća **upravljačka** znanja

Ključne riječi

- upravljačka znanja
- potrebna znanja
- postojeća znanja
- nedostajuća znanja
- plan učenja

Zaključak

Bez sustavnog osposobljavanja za nova znanja i vještine upravljanja (upravljačka znanja) nema izvrsnosti ni kod pojedinaca ni kod organizacija.

Gdje su im argumenti kada kažu da sam neuspješan menadžer jer mi nedostaju ključna upravljačka znanja?



4.7. MEKI RESURSI

Definicija

Resurs je sredstvo koje je potrebno za provođenje aktivnosti.

Resursi su pretpostavke za provođenje potrebnih aktivnosti s ciljem postizanja željene izvrsnosti.

Vrste resursa u klasičnoj teoriji i praksi menadžmenta:

- materijalni,
- financije,
- ljudski,
- vrijeme,
- znanje.



Sastanci kao novi resurs

Uvidjevši ključan značaj sastanaka, Model univerzalne izvrsnosti - MUI tretira sastanke kao novi šesti resurs.

Odluka o imenovanju sastanaka kao novi šesti resurs je jedan od brojnih inovativnih elemenata Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

| Više vidjeti u članku: „Sastanci kao novi šesti resurs“ na @ str. 128. |

MUI podjela resursa

Model univerzalne izvrsnosti - MUI dijeli resurse na:

- tvrdi resursi,
- meki resursi.

Tvrđi resursi su:

- materijalni,
- financije,
- ljudski resursi.

Meki resursi su:

- vrijeme,
- znanje,
- sastanci.



Odluka o podjeli resursa na tvrde i meke je jedan od brojnih inovativnih elemenata Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Pokretačka snaga mekih resursa

1. Vrijeme

Od trideset osam tema koje pokrivaju cjelokupnu problematiku upravljanja vremenom MUI je izdvojio pet tema koje daju dominantne učinke. Ostale teme upravljanja vremenom se koriste specifično (primjena pravila 80/20):

- prioriteti,
- delegiranje,
- planeri,
- fokus (definiranje smjera kretanja),
- SSSS (Sastanak sa samim sobom).

2. Znanje

◆ Pokretač za postizanje izvrsnosti je aktivnost *razdvajanja znanja* po vrstama i njihovim upravljanjem:

- upravljačko,
- tehnološko,
- informatičko,
- vještine komunikacije,
- strani jezici,
- ostala potrebna znanja.

◆ Plan učenja: potrebna znanja, postojeća znanja, nedostajuća znanja

3. Sastanci

◆ Primjena Modela UPS - Upravljanje pomoću sastanaka © 2002 Milan Grković:

Upravljanje karijerom i organizacijama pomoću sastanaka .

Sastanke sustavno i kontinuirano činiti:

- učinkovitijim,
- kraćim,
- rjeđim.

◆ Virtualni sastanci

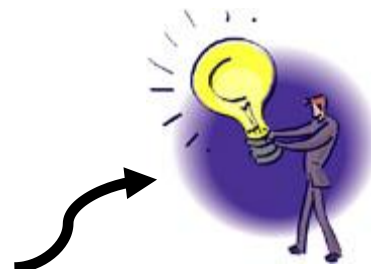
Doprinosi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

1. Imenovanje novog resursa: Sastanci.

2. Podjela resursa:

- tvrdi resursi,
- meki resursi.

3. MUI fokus: **Za traženje rješenja prioritetna i dominantna je uporaba mekih resursa.**



Crtice

- Postizanje izvrsnosti primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI se dominantno temelji na uporabi mekih resursa.
- Tvrdi resursi ne mogu nikada biti izgovor za nepostizanje željene izvrsnosti.
- Uporabom mekih resursa primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI stvaraju se uvjeti za stjecanje tvrdih resursa.
- Meki resursi dominantno utječu na stvaranje dodane vrijednosti.
- Meki resursi dominantno stvaraju intelektualni kapital kako pojedinaca, tako i organizacija u kojima se primjenjuje Model univerzalne izvrsnosti - MUI.

Pitanja u vezi resursa na koje MUI daje učinkovita rješenja

1. Koji su resursi pokretački čimbenici pojedinca i organizacija?
2. Kako povećati pojedine resurse?
3. Kako povećati meke resurse?
4. Što se događa kada pojedini resursi:
 - nedostaju,
 - nekvalitetno se koriste (pogrešno se koriste)
 - neodgovarajuća je uporaba resursa (prekomjerno i/ili premalo)

Praktikum

1. Jeste li se do sada u traženju rješenja dominantno oslanjali na tvrde ili meke resurse?
 - a) tvrdi resursi su dominantno bili moja rješenja,
 - b) meki resursi su dominantno bili moja rješenja.

2. Imate li razloga da se ne složite da su sastanci opravdano novi šesti resurs?

Ako imate, navedite barem pet razloga za to:

1.
2.
3.
4.
5.

3. O kojem mekom resursu imate najmanje znanja?

- a) vrijeme,
- b) znanje,
- c) sastanci.

Koje mjere ćete poduzeti da riješite nedostatak znanja u navedenom mekom resursu?

1.
2.
3.
4.
5.

MUI: STRUKTURA MEKIH RESURSA

Meki resurs	Ciljevi	Br	Element	Opis	Bilješke
Vrijeme	- isključiti improvizacije - isključiti rutinirane poslove - 5 ključnih od 38 tema	1	Prioriteti	Pravilo 80/20, nelinearnost	bježanje od rutina koje umjesto nas mogu obaviti drugi
		2	Delegiranje	Obvezna lista: Delegiranje aktivnosti i ovlaštenja	aktivnosti prepuštati drugima da se možemo baviti važnijim aktivnostima
		3	Planeri	Godišnji, mjesečni, tjedni i dnevni	vizualizacija uporabe vremena
		4	Fokus	Definiranje smjera kretanja	Bacite sat i kupite kompas!
		5	SSSS	Sastanak sa samim sobom	Najvažniji sastanak; nema ni jednog razloga da se ne čini svakodnevno.
Znanje	- razdvojiti znanja - upravljačko vs. tehnološko - utvrditi potrebna znanja - utvrditi nedostajuća znanja - planovi učenja - provjera znanja - potreba za novim znanjima	1	Upravljačko	planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenja	Upravljačko znanje upravlja sa svim ostalim znanjima.
		2	Tehnološko	Obvezne pisane procedure	nema procedura - ima improvizacija
		3	Informatičko	popis potrebnih znanja i vještina	Svako novo informatičko znanje i vještina nas čini učinkovitijima.
		4	Vještine komunikacije	vještine sudjelovanja/vođenja sastanaka	definirati potreban minimum
		5	Strani jezici	lista jezika, potrebni elementi i nivo znanja	engleski jezik je poželjan
		6	Ostalo potrebno znanje	lista ostalih potrebnih znanja	specifično za pojedinca i organizacije
Sastanci	- upravljanje karijerom - upravljanje organizacijom - izbjegavati klasične sastanke - strukturiranje odluka	1	Učinkovitiji	obvezno strukturirane odluke	uporaba alata Osnovna pitanja
		2	Kraći	unaprijed definirano trajanje uz obvezno poštivanje	čuvar vremena: osoba ili naprava
		3	Rjeđi	reducirati klasične sastanke	klasični sastanci su najveći kradljivci vremena
		4	Virtualni	elektronička komunikacija: email, audio/video konferencije, chat, forumi, delphi tehnika, ...	što je manje audio komunikacije, sustav je uredniji i učinkovitiji

U tablici su uzeti ključni elementi mekih resursa koji se dominantno koriste kao pokretači izvrsnosti (pravilo 80/20). Ostali elementi mekih resursa se koriste prema specifičnim situacijama.

4.8. KREATIVNA MEHANIKA

Kreativna mehanika je osnovni princip djelovanja Modela univerzalne izvrsnosti - MUI. To je osnovna pokretačka snaga za brze, učinkovite i cjelovite promjene.

Što je **kreativna mehanika** u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI?

Kreativna mehanika je:

- Primjena strukturiranih procedura koje potiču kreativna rješenja. Ključne riječi:
 - strukturirane procedure,
 - kreativna rješenja.
- Jednostavne procedure s kojima oslobađamo potisnutu kreativnost pojedinaca, grupa, organizacija i zajednice,
- Jednostavan obrazac ponašanja dizajniran tako da daje razvojni, stvaralački, kreativni, ... doprinos postizanju željenih ciljeva.

Kreativna mehanika su jednostavne procedure s kojima se pronalaze kreativna rješenja.

Analiza naziva

Kreativna mehanika zaista neobično zvuči jer sadrži dvije suprotne riječi. Evo objašnjenja:

* **Mehanika**

To znači da pokrećemo aktivnosti za traženje rješenja uporabom sofisticiranih alata s definiranim sastavnicama.

U MUI-u je to upotreba tabličnih ili mapiranih alata koji se primjenjuju za točno definirane situacije. To su:

- Slijed definiranih, lako shvatljivih aktivnosti koje treba obaviti.
- Dani predlošci s uputama za korištenje.
- Upute koje se moraju mehanički slijediti (nema izostavljanja ili zamjene redoslijeda sastavnica alata).

* **Kreativna**

Kreativnost nastaje u procesu opisivanja pojedinih sastavnica alata odlukom koliko ćemo ići u dubinu, a zatim u širinu.

To je struktura koja potiče kreativnost.

Kreativna mehanika je sinteza mehaničkih aktivnosti i kreativnosti koje daju željenu izvrsnost.

To je sofisticirano dizajnirana procedura koja dovodi pojedinca u situaciju da bude kreativan radeći rutinirane aktivnosti.

Početna širina je definirana brojem sastavnica alata koji se koristi, a dubina opisivanja je kreativan proces.

Širina (sastavnice alata) daju cjelovitu sliku pa nema improvizacije.

Primjenom principa Kreativna mehanika dobijemo vještinu kreiranja (sagledavanja) cjelovite slike definirane problematike.

Cjelovitu sliku problematike čine tri elementa:

- centar: predmetna problematika,
- širina: definiran broj sastavnica alata (**potpuna širina**),
- dubina: broj koraka strukture u dubinu koja je asocijativno povezana do željene izvrsnosti (**racionalna dubina**).

Cjelovito je ključno, a ne pojedinačno. Sustav je ključan, a ne njegova pojedina sastavnica.

Cjelovito je važnije od pojedinačnog osim ako nije pogibeljno, nezakonito ili nemoralno.

Primjena kreativne mehanike isključuje improvizaciju.

Hodogram kreativne mehanike

- definirati temu,
- izabrati odgovarajući alat,
- raditi temu po sastavnicama alata (mekanika),
- raditi po sastavnicama alata u dubinu (kreativno).

Princip kreativne mehanike tijekom mapiranja

S principom kreativne mehanike dolazi do izuzetnih postignuća kada se u primjeni MUI-a sustavno i učinkovito koriste umne mape. Upravljanje s dimenzijama mape (centar, širina i dubina) primjenom principa kreativne mehanike dovodi do nevjerojatnih kreativnih rješenja.

Primjena MUI alata u umnim mapama (tijekom procesa mapiranja) dovodi do potpunog oslobađanja potisnute kreativnosti i njenog daljnjeg poticanja koje nema granica.

Rezultate koje pojedinac postiže kada u umnim mapama koristi MUI alate može opisati samo jedna riječ: Zapanjujuće!



4.9. POJEDNOSTAVITI JEDNOSTAVNO

Jednostavnost rješava kompleksnost.

Najbolje rješenje za kompleksne situacije je jednostavnost.

Princip "Pojednostaviti jednostavno" je stalno nastojanje da se stvari pojednostave uz što učinkovitija postignuća.

Ključna sastavnica postizanja izvrsnosti primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je uporaba alata.

U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI postoji stalna težnja da se elementi pojednostave, pa tako i alati.

Osnovni princip učinkovitosti alata je stalna težnja da se smanji broj sastavnica alata:

1. Kod kreiranje alata

U fazi definiranja i kreiranja novih alata koji će imati atribut MUI (koriste se u MUI-u), ključna odrednica je dobiti alat s minimalnim brojem sastavnica.

„Pojednostaviti jednostavno“ je osnovni princip kreiranja alata u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.

2. Kod primjene alata

1. Tijekom primjene alata u praksi utvrditi ima li mogućnosti za smanjivanjem broja sastavnica alata.
2. Tijekom primjene alata, princip „Pojednostaviti jednostavno“ ne "dopušta" primjenu dodatnih sastavnica u alatu ako se ponavljaju i čine alat nepotrebno složenijim.

Primjer

Alat "Učinkoviti sastanci" ima pet sastavnica: interesi, razmjena informacija, odluke, provedba i rezultati.

Alat je modeliran kroz brojne praktične provjere i doveden do krajnjeg stanja s pet sastavnica koje ga u potpunosti opisuju.

- Primjena principa je nastojanje da se smanji broj sastavnica alata s pet na četiri ili još manje.

- Svaka dodatna sastavnica (šesta) je nepotrebna i ponavljanje u odnosu na prethodnih pet sastavnica alata.

U ovom trenutku nema mogućnosti da se to učini s alatom „Učinkoviti sastanci“ i tada kažemo da je alat doveden do potpune širine, tj. cjelovito je opisan s pet sastavnica.

To znači da primjenom takvog cjelovitog alata ništa ne može "pobjeći". Primjenom tako dizajniranog alata za određenu problematiku dobivamo njenu cjelovitu sliku kojom je onda "lako" upravljati.

Napomena: Kada imamo cjelovitu sliku problematike, nema nikakvih uvjeta za improvizaciju.

Karakteristike principa „Pojednostaviti jednostavno“:

- što jednostavnije,
- sustavno (strukturirano),
- cjelovito.

Poticajna pitanja

- Možemo li to pojednostaviti?
- Možemo li reducirati broj sastavnica alata?
- Možemo li od dva napraviti jedan alat?
- Možemo li dva ili više alata zamijeniti s novim, učinkovitijim alatom?
- Možemo li neki alat izbaciti kao nepotreban?

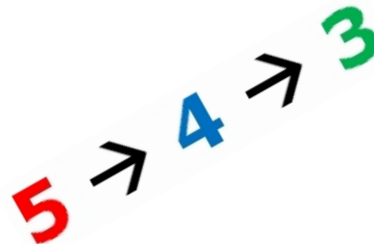
Savjeti

1. Smanjivanje sastavnica alata ne može ići na štetu njegove cjelovitosti.
2. Za ukidanje sastavnice alata postoji procedura kako se to čini. Nema improvizacija.

Zaključak

Princip "Pojednostaviti jednostavno" je primjenjiv u bilo kojem području života i rada pojedinaca kao i u radu organizacija.

Njegova sustavna i kontinuirana primjena je integrativno ugrađena u svaki detalj Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, čineći ga lakim i jednostavnim za primjenu, a nadalje učinkovitim jer se na lak način postiže cjelovita svrha alata (stanje, ciljevi, potrebna strategija, ...).



4.10. PRAVILO 20-60-20

Istraživanja pokazuju da članovi grupa formiraju kategorije različitih ponašanja u odnosu 20 %, 60 % i 20 %.

Pravilo 20-60-20 daje stanje ponašanja članova grupe obzirom na njihovu provedbu (izvršavanje potrebnih aktivnosti), kao i drugih elemenata.

Ako analiziramo bilo koju grupu utvrdit ćemo sljedeće pravilo:

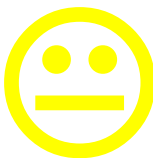
1. 20 % članova su dobri izvršitelji
 - izvršavaju sve potrebne aktivnosti,
 - zajednički ciljevi su im ispred osobnih,
 - ne treba ih posebno kontrolirati.Nazovimo ove članove grupe: **kategorija "+"**.
2. 60 % članova su prosječni izvršitelji
 - događa se da ne izvrše sve preuzete aktivnosti,
 - ne rješavaju sve potrebne aktivnosti kvalitetno,
 - potrebno ih je kontrolirati,
 - prije su podložni utjecaju kategorije "-" nego utjecaju kategorije "+",Nazovimo ove članove grupe: **kategorija "0"**.
3. 20 % članova su loši izvršitelji
 - pružaju snažan otpor promjenama bez obzira na njihov pozitivan učinak,
 - kreiraju negativna stanja,
 - potrebne su dodatne kontrolne mjere,
 - najčešće zagovaraju nečinjenja (otpori promjenama) bez ikakve ili prave argumentacije.Nazovimo ove članove grupe: **kategorija "-"**.

20%



-

60%



0

20%



+

Uzroci ponašanja

Kategorija "+"

- svjesni su svojih obveza i prava,
- osviješteni su o potrebi sustavnih i kontinuiranih promjena,
- znaju jer uče.

Kategorija "0"

- nedovoljna osposobljenost,
- rade u okruženju nedovoljno definiranih procedura,
- nedovoljno kontrole,
- grupa "-" djeluje destimulirajuće na njih.

Kategorija "-"

- imaju interese suprotne od interesa grupe,
- negatori po karakteru,
- nadređeni ne upravlja situacijom i oni to koriste,
- ne pozivaju se na odgovornost.

Pravilo 20-60-20 je ključan element u primjeni Modela univerzalne izvrsnosti - MUI:

- njime se utvrđuje stanje pojedinaca u odnosu na kategorije 20-60-20;
- model se sustavno bavi problematičnim kategorijama "-" i "0";
- uvažavajući realnost postojanja pravila transparentno se definiraju potrebne aktivnosti koje sprječavaju improvizacije i stvaranje negativnih stanja;
- pravilo se koristi za učinkovitiji sustav kontrole provedbe potrebnih aktivnosti;
- primjena pravila omogućava učinkovitiji i pravedniji sustav vrednovanja.

Postupanje za utvrđivanje pripadnosti kategorijama 20-60-20

1. Utvrditi kriterije za pripadnost grupama 20-60-20.
2. Utvrditi pripadnost sudionika odgovarajućim kategorijama prema definiranim kriterijima.
3. Potrebne aktivnosti
 - Prioritetno eliminirati negativna ponašanje grupe "-"
 - Za članove grupe "-" činiti dodatne aktivnosti kontrole tijekom uvođenja promjena.
 - Uvesti sustav vrednovanja koji će potaknuti grupu "0" da se pokrene prema grupi "+", a destimulirati negativno ponašanje grupe "-".
 - Posebno brinuti da se kroz sustav vrednovanja valoriziraju postignuća članova grupe "+".

Poticajna pitanja

- Jeste li napravili analizu 20-60-20?
- Imate li plan aktivnosti za kategoriju "-"?
- Tko je najveći problem u kategoriji "-"?
- Imate li strategiju kako kategoriju "-" prevesti u kategoriju "0"?

Crtice

- Tijekom uvođenja promjena treba imati specifičan pristup za svaku kategoriju 20-60-20.
- Ne može se postupati jednako prema svim članovima grupe jer je kod njih prevelika razlika u stavovima, shvaćanju i sposobnostima kod provedbe potrebnih aktivnosti.
- Postojanje kategorije "-" je kancerogeno stanje koje se negativno širi na cijeli sustav i ugrožava ga.
- Sustav ne može biti u stanju izvrsnosti ako postoji kategorija sa sindromom "-".
- Ako sustav ima kategoriju "-", očito je u stanju improvizacije./
- Kategorija "-" generira 80 % negativnog stanja, a kategorija "+" generira 80 % pozitivnih stanja (Pravilo 80/20).
- Kategorija "-" će stvarati najviše otpora kod uvođenja promjena.
- Kod pokretanja novih aktivnosti, projekata, formiranja timova, ... ključno je pitanje:
„Tko od sudionika pripada kategorijama "+", "0" i "-"?“
Na taj način ćemo utvrditi stvarno stanje i na osnovu toga postaviti realne ciljeve uz odgovarajući izbor strategije.

Kriteriji za određivanje pripadnosti grupama 20-60-20

Potrebno je objektivno definirati standarde koji će odrediti pripadnost članova grupe pojedinim kategorijama 20-60-20.

Standardi trebaju biti:

1. zapisani,
2. svima poznati prije utvrđivanja stanja pripadnosti pojedinoj kategoriji.

Nije važno tko je do sada pripadao kojoj kategoriji, ključno je želi li uvođenjem promjena (sada) biti ili ne biti u kategoriji "+".

Prošlost vrlo lako dominira u našoj sadašnjosti, a gura se i u našu budućnost.

Nema potrebe da se prečesto ide u prošlost i da to dominantno služi za definiranje odnosa između sudionika.

Prošlost najčešće donosi negativne pretpostavke za djelovanje u sadašnjosti i budućnosti.

Treba okrenuti novi list i pokrenuti početak postizanja željene izvrsnosti koji je uređen novim standardima i s kojim su upoznati svi sudionici (transparentnost).

Kada god ne postoje transparentni kriteriji i sustav vrednovanja, javlja se improvizacija koja često za sudionike završi kaosom.

Kada je prisutna češća ili kontinuirana improvizacija imamo kao rezultat:

- otvara se proces povećanja kategorije "-" regrutiranjem iz kategorije "0",
- nastaje "umirovljenje" članova kategorije "+" koji prelazi u kategoriju "0".

Proces se odvija dok se ne dostigne točka gdje su prisutna nepopravljiva negativna stanja i grupa se gasi.

Postupanje

Kada sustav transparentno (otvoreno) analizira i raspravlja o postojanju kategorija 20-60-20 i pripadnosti članova pojedinim kategorijama, to znači da je sustav uređen i da ispunjava uvjete za postizanje izvrsnosti.

Tada se događaju sljedeći procesi:

1. Kategorija "-" će se premjestiti prema kategorijama "0" i "+".
Praksa pokazuje da će zanemarivo mali broj članova sami napustiti grupu i otići dalje.
Većina će prijeći u kategoriju "0", a dio u kategoriju "+".
2. Većina članova iz kategorije "0" će prijeći u kategoriju "+".

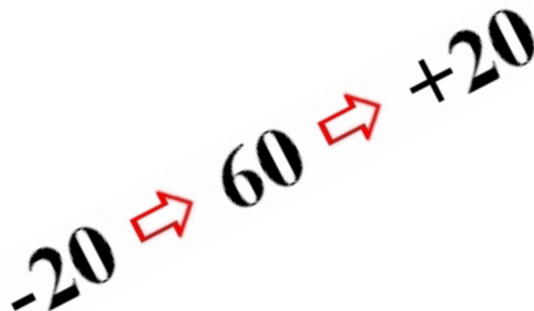
Praktikum

1. Ako postoje, analizirajte sadašnje kriterije za utvrđivanje pripadnosti kategorijama 20-60-20 i po potrebi ih ažurirajte i unaprijedite.
2. Ako nemate postavljene kriterije za utvrđivanje pripadnosti kategorijama 20-60-20, učinite to što prije.
3. Definirajte rok od kada počinje utvrđivanje pripadnosti kategorijama 20-60-20 i neka svi o tome budu informirani na vrijeme.
Odredite optimalno (ni predugo ni prekratko) vrijeme za prilagodbu prema ažuriranim kriterijima.
Neka sve bude transparentno. Svaki član grupe će sam odlučiti o svom ponašanju: u interesu grupe ili na njenu štetu. Svaka odluka naravno ima i svojih posljedica.
4. Neka ocjena pripadnosti kategorijama bude javna.
Svaki član bilo koje kategorije može promijeniti status i "prijeći" u drugu kategoriju.
Dvije su stvari koje ga na to usmjeravaju:
 - osobna odluka, sa svim dobrim ili lošim posljedicama iste,
 - sustav kontrole koji mu ne daje pravo izbora da pripada kategoriji "0", a pogotovo kategoriji "-".

Zaključak

Utvrđeno stanje pripadnosti kategorijama 20-60-20 je trenutačno stanje koje se mora i može promijeniti u novo stanje s drugačijim odnosima.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI ne utvrđuje samo stanje nego ga mijenja u stanje koje je na višoj razini postignuća (članovi su dominantno u kategoriji "+").



11. OSTALI ELEMENTI MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

U nastavku je prikazan dio ostalih elemenata koji su operativne sastavnice Modela univerzalne izvrsnosti - MUI. Pojedinci će ove dodatne elemente koristiti u cilju učinkovitijeg postizanja izvrsnosti u različitim područjima života. Prikazani elementi će se koristiti i za uvođenje promjena u organizacijama ovisno o utvrđenom stanju, postavljenim ciljevima, izboru strategije i interesu i sklonostima korisnika Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Neki spomenuti i nespomenuti elementi u ovoj knjizi se koriste u području naprednije primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.



1. FOKUS vs. VRIJEME (KOMPAS vs. SAT)

Važniji je smjer kretanja od utrošenog vremena. Bacite sat i kupite kompas!

Nije bitno radimo li dobro, nego radimo li pravu stvar!

Što je odstupanje od zadanog smjera veće i duže traje, dolazi do sve veće neučinkovite potrošnje resursa (štete).

2. SUSTAVNO RJEŠAVANJE PARADOKSA

Definicija paradoksa

Paradoksi su kontinuirano kreirana negativna stanja za koja postoje učinkovita rješenja, a koja se ne uklanjaju nego se živi i radi s njima kao da su nerješiva.

Tolerira se kontinuirano kreiranje negativnih stanja za što nema objektivnog opravdanja te pojedince i organizacije gura u probleme, neizvjesnost, a često i u propast. Jedan od najboljih primjera za ovakvo stanje su neučinkoviti sastanci.

Utvrđivanje paradoksa

Paradokse utvrđujemo prema sljedećim sastavnicama:

1. **Potreba za promjenama** (postoje negativna stanja),
2. **Postoje rješenja** (uvijek ima onih koji znaju kako),
3. **Bez promjena** (radi se i dalje pogrešno).

MUI je utvrdio postojanje više od 40 paradoksa iz različitih područja života i rada pojedinaca i organizacija, a čije je uklanjanje osnovni preduvjet za postizanje izvrsnosti.

Uklanjanje paradoksa

Osnovni korak u uklanjanju paradoksa je utvrđivanje ključnog čimbenika koji je dominantan uzrok paradoksa. U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI, paradoksi se tretiraju kao negativna stanja (problemi) i kao i svi ostali problemi učinkovito se rješavaju odgovarajućim alatima.

3. PRINCIP APSOLUTNOG POŠTIVANJA ODLUKA

Izgradnja „idealne“ organizacije

Idealna organizacija je organizacija u kojoj se bezuvjetno poštuje definirani broj dogovorenih elemenata.

Pokretači idealne organizacije su bezuvjetno provedivi elementi, obvezni za sve članove, bez obzira na poziciju ili vlasništvo.

Polazne osnove: s nekoliko ključnih elemenata koji se apsolutno poštuju na svim razinama, organizacija se kontinuirano i sustavno približava idealnom stanju (planiranim ciljevima).

4. NEGATIVNA STANJA

Kontinuirani fokus na negativna stanja

Uklanjanje negativnog vs. uvođenje novoga.

Racionalno je i učinkovito primarno fokusiranje na generatore negativnih stanja.

Ako uvodimo novine, što ćemo sa postojećim stanjima koja su i dalje negativna i sve kancerogenija (stvaraju kroničnu bolest koja se pogibeljno širi sustavom)?

Cilj (izvrsnost) ne može bit postignut ako postoje negativna stanja.

5. KVALITETA VS. KVANTITETA

☺ Nije potrebno da posao bude što veći, nego da bude što bolji. (Tom Peters).

Za određivanje smjera djelovanja (fokus) ključna je procjena treba li unaprijediti postojeće problematike uporabom dostupnih resursa (meki) ili pokretati nove problematike uporabom novih resursa (unapređenja vs. razvoj).

6. PRINCIP IZOKRENUTE ORGANIZACIJE

Činiti nešto drastično drugačije od dosadašnjeg poimanja upravljanja organizacijom.

Sustavno korištenje "ekstremnih sportova" u upravljanju organizacijom u cilju brze i šok promjene.

7. POČETNI POKRETAČI

Početni pokretači su definirane aktivnosti koje se koriste kod pokretanja promjena u cilju postizanja brzih, mjerljivih i vizualnih rezultata. Mogu se odmah koristiti i ne traže gotovo nikakvu pripremu i edukaciju obveznika promjena.

8. TKO JE MENADŽER?

Model univerzalne izvrsnosti - MUI znatno proširuje kriterije pojma menadžer i na taj način uključuje daleko veći broj pojedinaca kao obveznika promjena što dovodi do učinkovitijih promjena (vidjeti više na @ str. 218).

Detalnije o ovim kao i o ovdje nespomenutim elementima u sljedećoj knjizi koja će Model univerzalne izvrsnosti - MUI dodatno prikazati kroz teoriju, praksu i razvoj i to s primjenom umnih mapa.

12. MUI - OSNOVNI ELEMENTI PREGLED

U tablicama su prikazani osnovni elementi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

U odgovarajuće stupce: „Opis“, Ključne riječi“ i „Bilješke“ opišite dane elemente i na taj način stječite saznanja o elementima Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

Tablica: **MUI - OSNOVNI ELEMENTI**

Br	Osnovni element	Opis	Ključne riječi	Bilješke
1	Promjene			
2	Radikalno razmišljanje			
3	Princip nelinearnosti			
4	Pravilo 80/20			
5	Područja života			
6	Upravljačka znanja			
7	Meki resursi			
8	Kreativna mehanika			
9	Pojednostaviti jednostavno			
10	Pravilo 20-60-20			

MUI - OSTALI OSNOVNI ELEMENTI

MUI - OSNOVNI ELEMENTI

Br	Osnovni element	Opis	Ključne riječi	Bilješke
1	Kompas vs. sat			
2	Sustavno rješavanje paradoksa			
3	Princip apsolutnog poštivanja odluka			
4	Negativna stanja			
5	Kvaliteta vs. kvantiteta			
6	Princip izokrenute organizacije			
7	Početni pokretači			
8	Tko je menadžer?			

Bilješke:

5. MUI POKRETAČI IZVRSNOSTI - UVOD

Definicija

MUI pokretači izvrsnosti su nužni elementi koji osiguravaju izvrsnost u bilo kojoj problematici.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima trinaest (13) elemenata koji čine pokretače izvrsnosti:

- 1. Svrha**
- 2. Vizija**
- 3. Misija**
- 4. Ciljevi**
- 5. Problematike**
- 6. Događaji**
- 7. MUI odgovori**
- 8. Traženje rješenja**
- 9. Potrebne aktivnosti**
- 10. Provedba aktivnosti**
- 11. Kontrola provedbe**
- 12. Izvrsnost**
- 13. Petlja izvrsnosti**

S ovih trinaest elemenata u potpunosti se pokriva bilo koja problematika, bilo kojeg stanja i jednako je primjenjivo kako za pojedinca, isto tako i za organizacije bilo koje vrste, veličine i stanja u kojem se trenutačno nalaze.

MUI pokretači izvrsnosti su sastavni dio MUI slijeda s kojima se postiže željena izvrsnost.

O MUI pokretačima izvrsnosti više u nastavku knjige.

6. KARAKTERISTIKE MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Temeljna karakteristika

Postizanje ciljeva u bilo kojoj problematici iz osobnog i profesionalnog života te ciljeva organizacija bez obzira na trenutno stanje.

Pregled karakteristika prema atributima izvrsnosti ⁽¹⁾

● Kvalitetno

Rješenja dobivena primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, kvalitetom objektivno daleko nadilaze očekivanja sredine kao i spremnost za prihvatanjem promjena.

Kada se koriste umne mape, primjenom MUI-a se dolazi do brojnih kreativnih rješenja kojima nema granice mogućnosti iskazivanja.

Primjenom MUI-a se onda sofisticirano pronalaze rješenja sukladno realnoj mogućnosti okruženja da ih prihvati.

Svaki pojedinac i sredina imaju određenu sposobnost apsorpcije prihvatanja promjena i to uvijek treba uvažavati.

➔ To je *redukcija dometa mapiranja* obzirom na sposobnost sredine za prihvatanjem promjena.

● Više

Rezultati dobiveni primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI daleko nadmašuju rezultate dobivene primjenom tradicionalnih modela koji se nude na tržištu edukacija.

■ Maperi⁽²⁾ početnici nakon nekoliko sati rada pokazuju nevjerojatan osobni napredak, a svojim razmišljanjima i prijedlozima se prepoznatljivo nameću svom okruženju.

Brzina napredovanja mapera najviše ovisi o ujednačenom i kontinuiranom vremenu za primjenu MUI-a (vrijeme za MUI), a ne o statusu osobe prije primjene MUI-a (školska sprema, iskustvo i trenutna profesionalna pozicija).

■ Još je izraženiji skok u postizanju rezultata u organizacijama kada se koriste grupne umne mape.

Umno mapiranje nema ograničenja u postizanju uspjeha i malim se intervencijama dolazi do stvaranja visoko vrijednih rezultata (visok ROI - povrat uložених resursa).

➔ Mapiranje stvara "problem" viška ideja, prijedloga, projekata, ... i poticaj je za pokretanje brojnih promjena.

● Jeftino

Kupovinu knjige je prosto zanemariva investicija obzirom na pozitivne posljedice koje će knjiga izazvati u osobnom i profesionalnom životu pojedinaca i osposobljavanju zaposlenika u organizacijama.

➔ MUI će vam biti do sada najbolja investicija.

● Brzo

Nekoliko sati čitanja i praktičnog postupanja je dovoljno da pojedinac primjenom MUI alata postiže izvanredne rezultate.

To je zanemarivo i "bezobrazno" malo ulaganje vremena u nova znanja, vještine i ponašanja za postizanje bilo kojeg cilja iz osobnog i profesionalnog života i ovladavanje vještinama koje će osigurati sustavno djelovanje.

● Lako

Osiguran je "Ključ u ruke" i omogućeno korisnicima da bez ikakvog posebnog truda koriste model koji daje vrhunske rezultate.

■ Korisnicima su dane detaljne upute za postizanje vrhunskih rezultata.

■ Dane su upute za samostalan dodatni rad.

■ Osigurana interaktivnost s autorom. Autor Modela potiče svaku inicijativu korisnika i daje dodatne poticaje za uspjeh.

■ Dostupni su dodatni sadržaji na Internetu (samo za korisnike MUI-a, a koji to postaju kupovinom knjige ili virtualnim radionicama (učenje na daljinu) koje provodi MUI autor jedan na jedan (1 - 1).

● Jednostavno

Lako shvatljive procedure svakom prosječnom pojedincu.

Osnovni princip u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI: "Pojednostaviti jednostavno!"

Primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI pomoću tabličnih alata (ova knjiga) ili umnih mapa (knjiga je u pripremi) može uspješno savladati svaki prosječan pojedinac.

➔ Ne treba apsolutno nikakvih specijalističkih znanja za sustavnu i učinkovitu primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

● Sustavno

- Omogućava strukturirane sustave znanja iz bilo koje problematike.
- Omogućava sustavno rješavanje problema.
- Strukturiranje problematike pomoću sofisticiranih alata daje cjelovitost koja omogućava pronalaženje optimalnih rješenja s obzirom na učinkovitu uporabu resursa.

● Cjelovito

Integrira i osnažuje cjelokupni potencijal pojedinca da lako sagledava cjelovitu sliku bilo koje problematike. Omogućava pojedincu sagledavati problematiku u cjelini, ne zanemarujući pri tome bilo koji dio.

Postiže se potpuna kontrola situacije:

- Vidi se svako drvo u šumi, pa čak i svaka grana na svakom drvetu. A o lišću da i ne govorimo!
- Pozicija gledanja "izvan kutije" (out of box) - objektivno sagledati stvari.
- Cjelovito, ne cjeline! Sustav je uvijek važniji od dijelova (ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno).

● Univerzalno

Primjenjivo doslovno na sve situacije.

Širina primjenjivosti je neograničena:

- za pojedince,
- za grupe,
- za organizacije.

➔ Definitivno unificirani model za postizanje izvrsnosti.

Dodatne karakteristike

- Učenje se odvija na stvarnoj problematici korisnika.
- Primjena potiče sustavno i dodatno samoučenje pojedinaca.
- Kao čarobnim štapićem oslobađa se do sada "skrivena" i potisnuta kreativnost pojedinaca.
- Model omogućava visoko učinkovit rad virtualnih timova.
- Učinkovit alat za kontrolu rada pojedinaca, grupa, organizacija, ...

⁽¹⁾ Atributi izvrsnosti su alat koji ima sljedeće sastavnice: kvalitetnije, više, brže, jeftinije, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije i univerzalnije. Atributi izvrsnosti se koriste za unapređenje sustava.

⁽²⁾ Mapperi su osobe koje sustavno i kontinuirano rade umne mape za različite problematike iz osobnog i profesionalnog života, te rada organizacija u kojima djeluju.

7. PRIMJENA MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Najveći domet Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

Nema teme u bilo kojoj problematici na koju se ne može uspješno primijeniti Model univerzalne izvrsnosti - MUI. To praktički znači da se pomoću Modela univerzalne izvrsnosti - MUI može postići bilo koji postavljeni cilj.

Korisnici Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

- pojedinac,
 - profesionalno,
 - osobno,
 - učenje (zbog važnosti, učenje je ovdje posebno izdvojeno),
- grupa,
- organizacija,
- lokalna zajednica,
- nacionalno,
- globalno.

Neka područja primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

- utvrđivanje objektivnog stanja,
- učinkovito postavljanje ciljeva,
- racionalan izbor strategije,
- uspješno postizanje ciljeva,
- rješavanje problema,
- sustavna unapređenja poslovanja,
- prevladavanje Sindroma vlasnika (razdvajanje vlasničkih i upravljačkih funkcija),
- virtualno upravljanje (upravljanje organizacijama na daljinu),
- sinkronizacija poslovne komunikacije (nadređeni, suradnici, podređeni),
- osposobljavanje novih menadžera,
- skokovit osobni razvoj,
- postizanje nedostižne konkurentske prednosti,
- uspješno upravljanje promjenama,
- transparentno upravljanje organizacijama,
- dodatna sinergija timskog rada,
- sagledavanje cjelovite slike bilo koje stvari, aktivnosti ili stanja,
- ostalo (nema teme koju MUI ne može uspješno riješiti).

Tko može ostvariti korist primjenom Modela univerzalne izvrsnosti ?

- bez obzira na status:
 - siromašni (jer primjena MUI-a ne ovisi dominantno o tehnološkoj i kulturnoj razini pojedinaca i zajednice),
 - bogati (najveće i najbogatije tvrtke na svijetu za daljnji razvoj i unapređenje poslovanja),
- poduzetnici u svim fazama razvoja i stupnja uspješnosti,
- moćnici da svoje pozicije korigiraju na demokračićniji i pravićniji način,
- političari da svoja obećanja opravdaju učinkovitijim rezultatima u zajednicama koje predstavljaju,
- prosjećni ljudi za svoje pravednije pozicioniranje u društvu,
- tko god ima želju postići uspješnu osobnu i profesionalnu karijeru,
- tko god želi dati doprinosa razvoju zajednice u kojoj živi i radi.

Komplementarnost

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je komplementaran tradicionalnom sustavu obrazovanja.

On sofisticirano nadopunjuje učinke formalnog (redovitog) obrazovanja primjenom ključnih mekih vještina (mapiranje alata mekih vještina) koje se ne uće u tradicionalnom sustavu obrazovanja.

Otvorenost Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

Tijekom primjene Modela mogu se dodatno koristiti i drugi tradicionalni alati, procedure, metodologije rada, ... ako korisnik to želi, a koji su:

- specifićni su za stanje korisnika,
- navikao je na njih,
- daju pozitivne sinergijske učinke s elementima Modela univerzalne izvrsnosti - MUI,
- postoje neki drugi razlozi koji primjenu ćini opravdanom.

8. UNIFICIRANI MODEL IZVRSNOSTI

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je unificirani model postizanja izvrsnosti. Unificirani model znači da je svima svojstven, da ga svi koriste, podoban je za sve. Model je primjenjiv za:

- sve kategorije aktivnosti,
- sve kategorije korisnika,
- bilo koje stanje kvalitete,
- bilo koju složenost problematike.

Korisnici Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

- Pojedinci u svim područjima života:

- profesionalni,
- financije,
- zdravlje,
- emocionalni život,
- intelektualni život,
- obitelj,
- društveni život.

- organizacije ¹

- poduzetničke,
- institucije,
- državna uprava,
- lokalna samouprava,
- udruge,
- formalne grupe,
- neformalne grupe,
- obitelj.

- Isti pristup u primjeni
- Metodologija je ista za sve.
- "Receptura" je za sve ista!

Svi koriste isti slijed - **MUI slijed**.

Evo samo neke izdvojene kategorije pojedinaca koji kroz primjenu Modela univerzalne izvrsnosti koriste istu metodologiju za postavljanje i postizanje svojih ciljeva:

- vrhunski menadžer,
- student,
- voditelj sekcije u udruzi,
- gradonačelnik,
- profesionalni pisac,
- čelnik političke stranke,
- obrtnik,
- umirovljeni učitelj,
- srednjoškolac,
- doktor nauka,
- bilo koje drugo zanimanje.

Gore navedene kategorije pojedinaca razlikuju se po drugim elementima. Evo najvažnijih:

- po specifičnom stanju,
- djelovanjima,
- resursima,
- ciljevima.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI svu tu raznolikost učinkovito rješava sofisticiranim slijedom potrebnih aktivnosti bez obzira na utvrđena stanja i postavljene (željene) ciljeve koje su specifične za svakog pojedinca.

Ključni su sljedeći elementi za postizanje izvrsnosti:

- alati koji se koriste za traženje rješenja.
- pokretači - specifični alati koji dovode do bržeg postizanja željenih ciljeva.

Snaga nadređenosti u organizacijama

Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima specifičan pristup upravljanja u profesionalnim i neprofesionalnim organizacijama.

Uveden je dodatni element: *Snaga nadređenosti*.

Snaga nadređenosti je pozicija pojedinca ili izdvojene grupe u organizacijama (uprava) da ovlaštenim mjerama osiguraju izvjesnije (pouzđano) provođenje potrebnih aktivnosti (rukovođenje).

Primjeri:

1. Vlasnik tvrtke ima veću snagu nadređenosti prema svojim zaposlenicima nego predsjednik udruge prema članovima udruge.
 - Ne treba motivirati zaposlenika u tvrtki da obavi redovan zadatak na korektan način i na vrijeme! To je njegova obveza jer radi u profesionalnoj organizaciji i za svoj rad je plaćen. Ali mu treba osigurati optimalne uvjete da to obavi.
 - Člana udruge treba motivirati jer on radi volonterski u neprofesionalnoj organizaciji i za svoj rad nije plaćen.
U društvu još uvijek ne postoji visok stupanj društvene odgovornosti pojedinaca za društveni razvoj.
2. Ravnatelj profesionalne institucije ima veću snagu nadređenosti prema podređenim zaposlenicima nego bilo koji supružnik prema drugom supružniku.
 - Ako nije pogibljivo, nezakonito i nemoralno zaposlenik profesionalne institucije u potpunosti mora izvršavati naredbe nadređenog.
 - U braku nema nadređenih, samo ravnopravnih u svim pitanjima zajedništva. Ako nema dogovora nema zajedništva.
3. Gradonačelnik ima veću snagu nadređenosti prema zaposlenicima Gradske uprave nego bilo koji član neformalne grupe prema ostalim članovima (krug prijatelja).
 - Prijatelji se za čas i za sitnicu naljute i izađu iz društva bez obveza.
 - Ako zaposlenik Gradske uprave hoće plaću treba svakodnevno raditi posao prema uputama nadređenih i preuzetim obvezama.

Treba razlikovati motivaciju s obzirom na vrstu organizacije. Što je snaga nadređenosti manja, motivacija je potrebija.

Kod primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI u upravljanju organizacijama uvažavati snagu nadređenosti s obzirom na vrstu organizacije kao i o postavljenim ciljevima (operativni, taktički ili strateški).

Zaključak

Jedna od najvažnijih kvaliteta Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je u njegovoj univerzalnosti, jedinstvenoj promjeni za sve i svakoga.

To primjeni Modela daje brzinu početne primjene, laku usporedbu primjene različitih korisnika, razmjenu informacija između korisnika s potpunim međusobnim razumijevanjem, identična kontrola provedbe, ...

¹ **Profesionalne organizacije** su: poduzetničke, institucije, državna uprava i lokalna samouprava. **Neprofesionalne organizacije** su: volonterske udruge, neformalne grupe, obitelj i zajednice

U profesionalnim organizacijama članovi su plaćeni za svoj rad, a u neprofesionalnim organizacijama članovi djeluju volonterski (dragovoljno).

9. ZAGOVARANJE MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Ciljevi zagovaranja

1. Ocjena vrijednosti i mogućnosti Modela univerzalne izvrsnosti - MUI kao osnova za njegovo prihvatanje kao novog načina promišljanja i sustavnog postizanja ciljeva.
2. Sustavna primjena MUI-a u osobnom i profesionalnom životu i upravljanju organizacijama gdje djelujete.
3. Zagovaranje drugih pojedinaca i organizacija za sustavnu primjenu MUI-a.

Ja vas zagovaram za sustavnu primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI

Zašto?

- Ako nakon prvih koraka (analiza onoga što donosi primjena MUI) ocijenite da vam Model univerzalne izvrsnosti - MUI može omogućiti ogroman skok za daljnji osobni i profesionalni razvoj, te učinkovito upravljanje organizacijama u kojima djelujete, nemojte propustiti priliku - odgađanje je izgubljeno vrijeme koje je vaš najvažniji resurs.
- Kada ovladate novim znanjima, vještinama i ponašanjima primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, možete to primijeniti svugdje, na sve situacije i u svim vremenskim okvirima.
- Svatko može naučiti primjenjivati Model i koristiti alate na lak i jednostavan način pomoću ove knjige.
- U interesu širokog kruga potencijalnih korisnika Modela univerzalne izvrsnosti, želim dokazati da je ovo izvanredna prilika za vas. Postizanje uspjeha u osobnom i profesionalnom životu te uspostavljanju skladne ravnoteže između svih sedam područja života kao i učinkovitom upravljanju organizacijama moguće je na lak i jednostavan način.
- Model univerzalne izvrsnosti je model za uspješnost gdje nema razlike u pristupu osobnoj ili profesionalnoj karijeri, te upravljanju organizacijama. Zato je još privlačniji i korisniji za primjenu.

Zagovarajte druge za učenje i sustavnu primjenu Modela univerzalne izvrsnosti

Zašto?

- Lakše ćete prenositi svoje ideje, inicijative, projekte, ... na druge.
- Lakše će vas podržavati, slijediti i zajedno s vama sudjelovati u vašim osobnim, profesionalnim ali i zajedničkim projektima.
- Stvarate uvjete za formiranje uspješnih timova od pojedinaca koji koriste sustavan i cjelovit model kako što je MUI.
- Što sredina ima više osoba koje primjenjuju MUI, objektivnije će vrednovati vaše napore i postignuća.
- Stvarate uvjete za intenzivniji razvoj sredine u kojoj živite i radite.
- I najvažniji razlog: "Osobe koje primjenjuju MUI se jednostavno razumiju!" jer ih povezuje kreativno razmišljanje i proaktivnost.

Nastavak na razvoju MUI

Molim sve zainteresirane za bilo kakva pitanja, prijedloge i primjedbe u vezi primjene i razvoja Modela univerzalne izvrsnosti - MUI da me slobodno kontaktiraju.

Također iskažite svoja osobna iskustva do kojih ste došli primjenom MUI-a i podijelite ih sa mnom i sa ostalima koji žele veća postignuća u svom životu.

Umrežavanje je učinkovita strategija kako postizati više, brže, lakše, jednostavnije, ...

Primate unaprijed moju duboku zahvalnost za vaš interes i doprinos u primjeni Modela univerzalne izvrsnosti - MUI i njegov daljnji razvoj na dobrobit pojedinaca i zajednice.

Kontakt s autorom Modela:

Milan Grković

Tel: 385 99 280 4210

Email: alfa@portalalfa.com

LinkedIn: www.linkedin.com/in/milangrkovic

Twitter: www.twitter.com/milangrkovic

Facebook: www.facebook.com/mgrkovic

Skype: milan.grkovic

10. ZAKLJUČAK

Ovdje je, kao i kod svih ostalih aktivnosti u životu, pogotovo onih složenijih, ključno pitanje: "Zašto?"

- Zašto bi primjenjivali Model univerzalne izvrsnosti - MUI?
- Zašto bi koristili meke vještine?
- Zašto bi učili i koristili sofisticirane alate ključnih mekih vještina?
- Zašto bi naučili vještine izrade umnih mapa?

Evo samo nekoliko razloga koji ukazuju na ispravnost vaše strateške (životne) odluke o primjeni Modela univerzalne izvrsnosti - MUI u vašem životu:

Osnovno

- Širina primjenjivosti Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je neograničena.
- Lako i jednostavno savladivo za svakog prosječnog pojedinca.
- Učenje se temelji na rješavanju stvarnih problema iz života i rada (nema "gubitka" vremena za učenje).
- Primjenjivo za sve kategorije pojedinaca i organizacija.
- Održivost modela uslijed promjena je osigurana sofisticiranom strukturom modela i kreiranjem novih alata prema potrebi.
- Do nevjerojatnih rezultata dolazite MUI "malim" poticanjem izvana, a zatim glavni poticaj za vaše daljnje uspjehe dolazi od vas na osnovu lako usvojenih MUI znanja, vještina i ponašanja.

Da parafraziram svima poznatu izreku:

"Ovo je mali korak za mene kao autora Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, ali velik korak za vas kao korisnika!"

Ovo je ključna prednost Modela univerzalne izvrsnosti - MUI u odnosu na većinu drugih modela koji traže trajniju i složeniju intervenciju izvana.

- Proces promjena primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI traje neusporedivo kraće od tradicionalnih metoda.

Dodatno

- MUI je cjelovit model za uspješnost u bilo kojem području života i rada.
- To je model za čije ovladavanje treba bezobrazno malo vremena u odnosu na rezultate koje daje.
- Vrlo brzo ćete utvrditi da ste ustvari izuzetno kreativna osoba.
Do sada ste potiskivali svoju kreativnost i niste znali (imali vještina) kako da je iskazujete prema sebi i vašem okruženju.

Sve gore navedeno je vrlo lako i brzo dokazivo što ću i učiniti ovom knjigom. Dodatni elementi koji nisu mogli biti iskazani u ovoj knjizi će dodatno visoko pozicionirati praktičnu vrijednost MUI-a. Ako se znanja i vještine prikazane u knjizi primjenjuju cjelovito, koristeći MUI pokretače kroz MUI slijed, jedini mogući rezultat je izvrsnost.

Snaga Modela Univerzalne izvrsnosti - MUI

Iako svoju pokretačku snagu crpi iz ogromne baze znanja, vještina i ponašanja različitih disciplina (multidisciplinarnost) i svih karakteristika koje sam ovdje samo djelomično prikazao, praktični aspekt primjene Modela univerzalne izvrsnosti je sveden na nevjerojatno jednostavne procedure.

Moto i prepoznatljivost Modela univerzalne izvrsnosti - MUI:

SLOŽENOST SE RJEŠAVA JEDNOSTAVNOŠĆU!

Pojednostaviti jednostavno!

Složena problematika je svedena na najjednostavnije procedure koristeći princip Kreativne mehanike.

Model za svakoga

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je dizajniran za širok krug potencijalnih korisnika.

Model je dizajniran za korisnike različitih nivoa osposobljenosti.

U tu svrhu je i napisana ova knjiga koju sada čitate.

Budućnost

Siguran sam da će Model univerzalne izvrsnosti - MUI imati dominantnu ulogu kako u životu i radu prosječnih pojedinaca, vrhunskih stručnjaka, tako i različitih organizacija koje MUI prihvate kao svoju osnovnu strategiju.

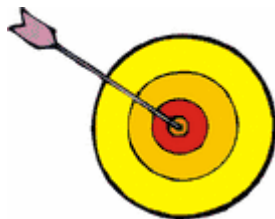
■ MUI atributi:

- sustavnost,
- cjelovitost,
- univerzalnost,

su posebne odrednice koje će dugoročno osiguravati aktualnost i upotrebljivost Modela univerzalne izvrsnosti - MUI u bilo kojoj problematici.

■ Primarno usmjeren na postizanje kvalitete, široke primjene, uz potrebu minimalnih ulaganja, lako, jednostavno i brzo za naučiti, univerzalan, sustavan i cjelovit, MUI nema drugu opciju nego da bude poželjan izbor većine.

No, sve ovo ćete praktički potvrditi Vi, korisnici Modela univerzalne izvrsnosti - MUI svojim rezultatima u postizanju uspješnije osobne i profesionalne karijere i vašim utjecajem na promjene u sredinama u kojima živite i radite.



Time će svrha, vizija, misija i ciljevi Modela univerzalne izvrsnosti - MUI biti ispunjeni. 😊

MUI PRAKTIKUM

1. NAČINI PRIMJENE MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Praktična primjena MUI-a može se provoditi na dva načina:

1. Pomoću tabličnih alata

Koriste definirane tablice koje prikazuju odgovarajuće alate ("nemaperski pristup" - bez mapiranja).

2. Pomoću mapiranja (izrada umnih mapa)

Cjelokupna primjena MUI-a se provodi pomoću umnih mapa (mentalne mape, mind maps).

Oba načina imaju iste osnove:

- MUI pokretače izvrsnosti,
- MUI slijed.

Struktura alata (sastavnice) koji se primjenjuju pomoću tabličnih alata je ista kao i kada se alati koriste u mapama.

Razlika je jedino u sustavnoj uporabi umnih mapa ili tabličnih alata.

Uporaba umnih mapa dovodi do oslobađanja potisnute kreativnosti i njenog kontinuiranog i sustavnog razvoja.

Rješenja su daleko kreativnija, a promjene dinamičnije i dublje.

U ovoj knjizi je prikazana primjena Modela univerzalne izvrsnosti - MUI pomoću tabličnih alata.

Razlog zašto je knjiga napisana s **primjenom tabličnih alata** (bez mapiranja):

1. Kako bi Model univerzalne izvrsnosti - MUI pomoću ove knjige mogle koristiti i osobe koje **nemaju** računalo.
Sve potrebne tablice s alatima mogu se kopirati i koristiti ručno.
2. Da Model univerzalne izvrsnosti - MUI pomoću ove knjige mogu koristiti i osobe koje **ne koriste** ili **manje koriste** računalo.
Sve potrebne tablice s alatima mogu kopirati i koristiti ručno
3. Korištenje MUI-a primjenom umnih mapa može biti presnažno za pojedince i ovo je faza prilagodbe prema primjeni MUI-a primjenom umnih mapa.
4. U sredinama koje daju snažan otpor promjenama, potrebne promjene primjenom MUI-a pomoću tabličnih alata će se lakše pokrenuti.
5. Da MUI približi onim korisnicima koji nisu navikli na sustavan rad
Knjiga se može koristiti parcijalno: čitaju se , uče se i primjenjuju pojedini elementi.
Ovo nikako nije preporuka autora nego njegovo uvažavanje trenutnog stanja kod nekih korisnika.

Snaga i praktičnost primjene MUI-a je u *slijedu potrebnih aktivnosti* kojima se postiže sustavna i kontinuirana izvrsnost.

Primjena MUI-a pomoću tabličnih alata (nemaperski - bez mapiranja) će davati rezultate koji se ne mogu mjeriti s dosadašnjim klasičnim načinima.

Barem su tri razloga zašto ćete postizati vrhunske rezultate primjenom MUI-a pomoću tabličnih alata:

1. MUI je cjelovit pristup bilo kojoj problematici iz bilo kojeg područja života pojedinca ili rada organizacija.
2. MUI je definirani slijed potrebnih aktivnosti kojim se postiže sustavna i kontinuirana izvrsnost na lak i jednostavan način pomoću definiranih tablica s kojima je lako i pregledno raditi.
3. MUI ne dopušta nikakve improvizacije, što je jedna od njegovih najvećih praktičnih vrijednosti.

Zaključak

Vrhunski rezultati primjenom MUI-a se postižu odgovorima na vaše događaje kroz definirani slijed potrebnih aktivnosti (točno treba sve učiniti po definiranom slijedu).

Primarno je kako postupati (slijed), a ne sa čime (načini: tablični alati ili umne mape).

Zato će vam primjena MUI-a pomoću tabličnih alata omogućiti vrhunska postignuća u osobnoj i profesionalnoj karijeri kao i u radu organizacija u kojima djelujete.

Kada se kao sljedeći korak odlučite da MUI primjenjujete pomoću umnih mapa, nema više granica vašim postignućima.

To ćete sigurno učiniti kada proučite ovu knjigu koja će vam dati potrebna znanja, vještine i ponašanja za praktično postizanje vaše željene izvrsnosti. To će vas potaknuti da naučite kako primijeniti Model univerzalne izvrsnosti - MUI pomoću umnih mapa za još veće osobne uspjehe.

2. MUI POKRETAČI IZVRSNOSTI

MUI pokretači izvrsnosti su obvezni elementi koji dovode do izvrsnosti u bilo kojem području rada i života.

MUI pokretači izvrsnosti su cjelovita slika Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

To je 13 uvjeta za postizanje univerzalne izvrsnosti.

MUI pokretač izvrsnosti su:

1. **Svrha**
2. **Vizija**
3. **Misija**
4. **Ciljevi**
5. **Problematiche**
6. **Događaji**
7. **MUI odgovori**
8. **Traženje rješenja**
9. **Potrebne aktivnosti**
10. **Provedba aktivnosti**
11. **Kontrola provedbe**
12. **Izvrsnost**
13. **Petlja izvrsnosti**

Osnovni elementi MUI pokretača izvrsnosti

Svrha	Svrha je ono čemu težimo. Svrha određuje naša cjelokupna djelovanja. Ako nismo definirali svrhu, sve što činimo je dobro (i improvizacija). Najvažnija svrha za pojedinca je definiranje svrhe njegovog života. Nužno je postaviti svrhe i u svim područjima života (profesionalni, financije, zdravlje, emocionalni, intelektualni, obitelj i društveni život). Sve svrhe u područjima života moraju biti usuglašene sa životnom svrhom. Definiranje svrhe za organizacije je specifično s obzirom na vrstu organizacije. Ključna riječ: težnja
Vizija	Vizija je definirana slika željene budućnosti, najčešće za pet godina. To je motivator da činimo i aktivnosti koje nam baš nisu "drage", a neophodne su za postizanje ciljeva. Da se vizija i dogodi često trebamo postaviti vrlo jednostavno, a učinkovito pitanje: "Hoće li me sadašnje aktivnosti dovesti do ispunjenja moje vizije?" Ako ne, moramo mijenjati ponašanje i/ili aktivnosti. Ključna riječ: slika budućnosti
Misija	Misija proizlazi iz vizije. Elementi misije određuju našu ulogu tijekom procesa postizanja ciljeva. Ključna riječ: uloga
Ciljevi	Ciljevi su željena postignuća. Tek kada se svi ciljevi postignu kvantitativno, kvalitativno i pravovremeno postigli smo izvrsnost. Ključna riječ: željena postignuća

Problematiche

Inventura problematika je utvrđivanje stanja s čime se sve bavimo (kako trošimo svoje vrijeme i ostale resurse) i određivanje prioriteta za svaku problematiku. Aktivnosti s kojima se bavimo nisu istog prioriteta i imaju nejednak doprinos postizanju željenih ciljeva.

Zato je inventura problematika ključan element određivanja pravca djelovanja:

- Hoće li biti učinkovit (usmjeren u pravom smjeru).

- Hoće li biti improvizacija (nepostizanje ciljeva uz utrošak resursa).

Ključna riječ: **područja aktivnosti**

Događaji

Događaj je svako novo stanje.

Događaji stvaraju potrebu za promjenama

Događaji su prilike za promjene.

Imamo tri vrste događaja s obzirom na vrijeme nastanka:

- prošli

- sadašnji

- budućí

Svaki događaj s obzirom na vremensku odrednicu je specifičan i traži odgovarajuće odgovore.

Događaji koji su bez odgovora su neiskorištene prilike i/ili neuklonjene prijetnje.

Ključna riječ: **ново stanje**

MUI Odgovori

MUI odgovori su sustav davanja odgovora na događaje primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

MUI odgovori su jedan od mogućih odgovora na događaje.

Mogući su sljedeći odgovori na vaše događaje:

1. Bez odgovora

2. Improvizacija

3. Postojeći sustav davanja odgovora (ako ga imate)

4. MUI odgovori

5. Neki drugi sustav davanja odgovora na vaše događaje (trebate ga potražiti)

Ova knjiga je napisana da vam da znanja, vještine i ponašanja koja će vam omogućiti učinkovite MUI odgovore na vaše događaje i postizanje željene izvrsnosti.

Ključna riječ: **učinkoviti odgovori**

Traženje rješenja

Traženje rješenja je proces pronalaženja učinkovitih djelovanja (definiranje potrebnih aktivnosti) koja će dovesti do željene izvrsnosti uz što manju uporabu resursa.

Za svaku situaciju za koja tražimo rješenja, imamo više alternativnih mogućnosti.

MUI ima "zadatak" da pronade najbolja rješenja s obzirom na sljedeće atribute: kvalitetnije, više, brže, jeftinije, lakše, kvalitetnije, cjelovitije, sustavnije i univerzalnije.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI rješenja dominantno traži rješenja uz uporabu mekih resursa: vrijeme, znanje i sastanci.

U MUI-u traženje rješenja pomoću "tvrdih resursa": materijalni, financije i ljudski resursi je u "drugom planu".

Ako imamo tvrde resurse naravno da ćemo ih koristiti, ali oni nisu isključivo potrebni da bi se postigla izvrsnost.

Traženje rješenja za postizanje izvrsnosti se čini uporabom alata "Osnovna pitanja".

Pomoću alata Osnovna pitanja rješenja tražimo kroz:

1. Rješavanje problematika

MUI sve problematike rješava kroz sljedeće elemente:

- planiranje,

- organiziranje,

- vođenje,

- upravljanje ljudskim resursima,

- kontrola,

- unapređenja.

	To su naravno funkcije upravljanja i one čine osnovu MUI djelovanja. 2. Rješavanje problema Problem je svako negativno stanje. Problem je sve ono što nas ne zadovoljava i što želimo promijeniti u novo stanje s kojim ćemo biti zadovoljni. Svako uočeno negativno stanje je događaj (slabosti, prijetnje) koji treba ukloniti. Ključna riječ: meki resursi kao rješenja
Potrebne aktivnosti	Iz sadašnjeg stanja (sada) doći ćete u željeno stanje (cilj) samo ako učinite sve potrebne aktivnosti da se dođe do željenog cilja. Jedan od ključnih čimbenika neuspjeha je ako ne definiramo potrebne aktivnosti koje treba obaviti da se dođe do cilja. Kontrolno pitanje izvrsnosti: "Znam li točno što trebam obaviti da dođem do željenog cilja?" Ako nemam definiranu listu potrebnih aktivnosti - nastupa improvizacija i siguran neuspjeh. Svaka promjena zahtijeva svoje specifične aktivnosti da bude uspješno provedena. Ako nemamo definiranu listu potrebnih aktivnosti koje treba obaviti, nećemo postići željene ciljeve. Određivanje potrebnih aktivnosti za postizanje ciljeva tijekom procesa traženja rješenja definiramo uporabom alata LPR. Alat LPR ima tri sastavnice: - lista, - prioriteti, - rokovi. Ključna riječ: rokovi provedbe
Provedba aktivnosti	Organizaciju provedbe potrebnih aktivnosti strukturiramo u organizatorima koji se zovu tablični planeri. U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI imamo tri vrste planera: dnevni/tjedni, mjesečni i godišnji. Na dnevnoj razini je operativan tjedni/dnevni planer s odgovarajućim sastavnicama koje omogućavaju sagledavanje cjelovite slike dana u tjednu s obzirom na potrebne aktivnosti koje su definirane za taj dan. Nekorištenje planera sigurno dovodi do improvizacije. Bez planera je nemoguće provesti potrebne aktivnosti koje su prioritetne. Ako se ne obave prioritetne aktivnosti - nema uspješnog dana. Ako dani nisu uspješni, ulazimo u stanje neuspješnosti što nas udaljava od postavljenih ciljeva. Ključna riječ: dnevni planovi
Kontrola provedbe	Kontrola provedbe potrebnih aktivnosti sastoji se od dvije faze: 1. Utvrđivanje negativnih stanja Negativna stanja utvrđujemo pomoću alata "Negativna stanja". 2. Uklanjanje negativnih stanja Negativna stanja uklanjamo kroz proces koji definira alat MIZI. Ako nema sustavne i kontinuirane kontrole, za čas se stvori sustav improvizacije. Ključna riječ: negativna stanja
Izvrsnost	Izvrsnost je postignuta svrha. Izvrsnost je stanje bez negativnih stanja. Dok god ne uklonite sva negativna stanja, nemate stanje izvrsnosti. Ključna riječ: postignuta svrha

Petlja izvrsnosti

Petlju izvrsnosti čine kontinuirana i sustavna uzlazna postignuća u određenoj problematici.
Na osnovu postignutih ciljeva (prethodna postignuća), u MUI-u uvijek postavljate nove ciljeve i na taj način kreirate petlju izvrsnosti koja se nalazi na većoj razini postignuća od prethodne.
Kreiranjem petlje izvrsnosti (postavljanje novih ciljeva) koristimo postojeće resurse na optimalan način i postignuća će biti učinkovitija.
Ključna riječ: **postavljanje novih ciljeva**

Pripadajući alati MUI pokretača izvrsnosti

Br	MUI pokretač izvrsnosti	Alat	Bilješke
1	Svrha	SVRHA	
2	Vizija	VIZIJA	
3	Misija	MISIJA	
4	Ciljevi	SMART	
5	Problematiche	INVENTURA PROBLEMATIKA	
6	Događaji	MOJI/NAŠI DOGAĐAJI	
7	MUI odgovori	MOGUĆI ODGOVORI	
8	Traženje rješenja	OSNOVNA PITANJA	
9	Potrebne aktivnosti	LPR	
10	Provedba aktivnosti	PLANERI	
11	Kontrola provedbe	NEGATIVNA STANJA MIZI	
12	Izvrnost	POSTIGNUĆA	
13	Petlja izvrsnosti	POSTIGNUĆA	

Ključna riječ MUI pokretača izvrsnosti

Br	MUI pokretač izvrsnosti	Ključna riječ	Bilješke
1	Svrha	težnja	
2	Vizija	slika budućnosti	
3	Misija	uloga	
4	Ciljevi	željena postignuća	
5	Problematiche	područja aktivnosti	
6	Događaji	novo stanje	
7	MUI odgovori	učinkoviti odgovori	
8	Traženje rješenja	meki resursi kao rješenja	
9	Potrebne aktivnosti	rokovi provedbe	
10	Provedba aktivnosti	dnevni planovi	
11	Kontrola provedbe	negativna stanja	
12	Izvrnost	postignuta svrha	
13	Petlja izvrsnosti	postavljanje novih ciljeva	

2.1. SVRHA

Definicija svrhe

Svrha je ono čemu se teži, što se želi postići, što je cilj, ...

Svrha je razlog zašto djelujemo na taj način.

Svrha je kontinuirano nastojanje da se postigne željena izvrsnost.

Moja/naša svrha je postizanje kontinuirane izvrsnosti u životu.

Svjestan i ispunjen život je kontinuirano i sustavno nastojanje da se postigne svrha.

Svrha je ono što pokreće na neku djelatnost.

Definiranje svrhe

1. Za pojedinca (Moja svrha) - Ja

Svrha je ravnoteža i sinergija između svih 7 područja mog života:

- profesionalni,
- financije,
- zdravlje,
- emocionalni,
- intelektualni,
- obitelj,
- društveni.

2. Za organizacije u kojima djelujemo (Naša svrha) - Mi

Svrhu za organizacije određujemo prema čimbeniku koji se zove "Kritični čimbenik uspjeha"

(Critical Success Factor - CSF). Kritični čimbenik uspjeha je dominantan element o kojem ovisi postizanje svrhe.

Svrhe (kritični čimbenici uspjeha) za grupe i organizacije su sljedeći:

- Poduzetničke organizacije: profit,
- Javna uprava: zadovoljavanje potreba građana,
- Institucije: usluge korisnicima,
- Udruge: umrežavanje kroz zajedničke interese
- Obitelj: zajedništvo,
- Neformalne grupe: druženje,
- Zajednica: suživot.

Svaki oblik organiziranja ima svoju specifičnu svrhu:

- Nitko ne osniva udruhu radi profita.
- Nitko ne osniva poduzetničku tvrtku radi humanitarnog rada.
- Nitko ne osniva obitelj radi usluga korisnicima.

Sastavnice svrhe

- Vizija,
- Misija,
- Ciljevi.

Poticajna pitanja/crtice

- Imate li definiranu svrhu? Ako ne, možete li objasniti zašto je to tako?
- Što ako svrha nije definirana? Onda je sve što se učini dobro.
Takve situacije se nazivaju Abilene paradoks.
- Svrha, vizija, misija i ciljevi su valjani i upotrebljivi samo ako su zapisani.
Ako ih imamo samo u glavi to je improvizacija koja dovodi do daleko manjih postignuća ili do neuspjeha.
- Kada ćemo imati postignutu svrhu? - Samo ako nam se ostvare vizija, misija i ciljevi.

Praktikum

1. Možete li prihvatiti dani prijedlog svrhe: "Vaša svrha kao pojedinaca je ravnoteža i sinergija između svih sedam područja života."

Ako ne možete prihvatiti predloženu svrhu, definirajte je u drugom željenom obliku.

2. Postavite svrhe i u pojedinim područjima života u odnosu na život cjelovito (profesionalni, financije, zdravlje, emocionalni, intelektualni, obitelj i društveni život).

3. Utječite na definiranje svrhe u organizacijama u kojima djelujete: inicirajte postavljanje svrhe koje je nemaju definiranu ili izmjenu ako je postojeća svrha neodgovarajuća.

2.2. VIZIJA

Vizija je željena slika u definiranoj budućnosti (najčešće za pet godina).

- Gdje se vidim/vidimo u definiranoj budućnosti?
- Gdje želim/želimo biti u budućnosti?
- Gdje idem/idemo?

Odgovori na sljedeća pitanja će dobro definirati svaku viziju:

1. Gdje sam/smo? (**biti** - okruženje)
2. Što činim/činimo? (**činiti** - aktivnosti)
3. Što imam/imamo? (**imati** - resursi)

Primjeri vizije

1. primjer vizije

1	Gdje sam?	 Havaji
2	Što činim?	 plaža i havajske plesačice
3	Što imam?	 mega jahta čeka u luci

2. primjer vizije

1	Gdje sam?	 Afrika
2	Što činim?	 liječenje siromašnih
3	Što imam?	 veliko srce za druge

Imate li pisanu viziju?

Imate li vašu viziju, i to zapisanu?

Jeste li za period od pet godina definirali:

- Gdje ćete biti?
- Što ćete raditi?
- Što ćete imati?

Ako jeste i imate to zapisano, možete se svima i što češće pohvaliti: "Ja imam pisanu viziju!"

Zašto je to ključno?

Vizija je cilj, smjer, trend, pravac, kompas, ... kuda trebate ići da postignete željeni cilj.

Ako nemate viziju, kako znate što trebate činiti sada, sutra, prekosutra, ... ?

Kada nemate definiranu viziju, onda je sve što činite dobro. To je onda improvizacija i često vas vode drugi. Dosadašnja životna iskustva pokazuju da stanje kada nas vode drugi najčešće nije ono što će nas zadovoljiti i dovesti u situaciju da se u potpunosti prepustimo svojim vođama. Previše je lažnih vođa.

Nažalost, jako malo pojedinaca ima pisanu viziju, a time i pravi smjer u životu.

Ako nemate pisanu viziju glasno recite: "**Dosta!**", sjednite, promišljajte i napišite vašu viziju.

A što onda s vizijom?

Neka vam ostvarenje vizije bude prioritet u životu i sve vaše aktivnosti neka budu usmjerene da se vaša vizija i ostvari.

Zaključak

1. Definirajte vašu viziju i zapišite je.
2. Neka vaše aktivnosti budu prioritetno usmjerene na ostvarenje vaše vizije.
Mudra izreka kaže: "Veliko putovanje počinje prvim korakom".
Hoćete li učiniti ključan korak (definirati vašu viziju i zapisati je) i krenuti na vaše veliko putovanje (uspješna osobna i profesionalna karijera)?

Imate li alternativa?

2.3. MISIJA

Definicija misije

Misija opisuje zašto postojim/postojimo/postoje.

Misija je način kako ćemo ostvariti svoju viziju.

Misija određuje našu ulogu.

Misija određuje ulogu organizacija.

Odgovori na sljedeća pitanja će dobro definirati svaku misiju:

1. Tko sam/smo?
2. Koje su moje/naše vrijednosti?
3. Što trebam/trebamo činiti?
4. Za koga to činim/činimo?
5. Zašto to činim/činimo?

Posljedica sustavne i kontinuirane provedbe misije je ostvarenje vizije.

Praktikum

1. Postavite vašu životnu misiju.

Br	Element misije	Opis
1	Tko sam?	
2	Koje su moje vrijednosti?	
3	Što trebam činiti?	
4	Za koga to činim?	
5	Zašto to činim?	

2. Postavite misiju za vašu najvažniju organizaciju u kojoj djelujete.

Br	Element misije	Opis
1	Tko smo?	
2	Koje su naše vrijednosti?	
3	Što trebamo činiti?	
4	Za koga to činimo?	
5	Zašto to činimo?	

2.4. CILJEVI

Postavljanje ciljeva - putovnica za uspjeh

Ako nemamo postavljene ciljeve, kako znamo kuda treba ići?

Ako nemamo cilj, sve što uradimo je dobro.

Definicija ciljeva

Ciljevi su stanja koja želimo da se ostvare u definiranom vremenu uz što učinkovitiju uporabu resursa. Postavljanje ciljeva je određivanje specifičnih, mjerljivih, izvedivih i realnih elemenata koje treba postići u definiranom vremenu.

Alat SMART

Za postavljanje ciljeva koristimo alat SMART.

SMART je tehnika postavljanja ciljeva i služi za definiranje elemenata ciljeva i procjenu jesmo li u planiranom vremenu postigli postavljeni cilj.

SMART su početna slova engleskih riječi sastavnica alata SMART.

Cilj mora biti:

1. Specifičan (Specific)

Što želimo da se dogodi?

Precizno i nedvosmisleno definirati cilj.

Čitajući napisani cilj svima mora biti jasno što je to.

Odgovori na sljedeća pitanja će dobro opisati što je željeni cilj:

- Što?
- Zašto?
- Kako?



2. Mjerljiv (Measurable)

Cilj mora biti iskazan kvantitativno i kvalitativno.

Treba utvrditi koji se elementi mjere.

Utvrditi kako se iskazani elementi cilja mjere.

Kvantitativni i kvalitativni elementi postavljanja ciljeva su ključni pokazatelji izvedbe (KPI) i koriste se kao elementi provjere jesmo li na pravom putu postizanja cilja (kontrola provedbe).

Na osnovu ove precizno definirane sastavnice alata moći ćemo utvrditi je li i kada je postignut postavljeni cilj.

3. Izvediv (Attainable)

- Jesu li dostupni svi potrebni resursi (materijalni, financijski, ljudski, vrijeme, znanje i sastanci)

- Mogu li se savladati otpori (sudionika i vanjskih čimbenika)?

- Je li definiran sustav kontrole provedbe potrebnih aktivnosti?

Ako nema kontrole, postavljeni ciljevi se neće postići.

- Može li se to dogoditi u realnosti?

4. Realan (Realistic)

Mogu li i ja (mi, oni) to postići?

Ne postaviti previsoke ciljeve (nerealno postavljene ciljeve nisu ostvarivi).

Ne postaviti preniske ciljeve (podcjenjivanje mogućnosti).

5. Pravovremen (Timely)

Mora biti točno iskazan vremenski rok za postizanje cilja (početak i završetak aktivnosti).

Savjeti

- Svaka značajnija aktivnost treba imati postavljen cilj pomoću alata SMART.
- Nemojte izbjegavati postavljanje ciljeva pomoću alata SMART jer mislite da je moguće i bez njega. Lako ćete se prevariti.
- Vježbajte postavljanje SMART ciljeva na različitim temama.
- Postavite ciljeve iz raznih područja vašeg života i rada.
Oni će vas nepogrešivo voditi vašem najvažnijem cilju: zadovoljstvu u životu i sa životom.
- Pogledajte kako to rade drugi i učite od njih.
- Za svaku značajniju inicijativu za pokretanje aktivnosti od drugih osoba morate napraviti SMART ciljeve.
- Ni pod kojim okolnostima nemojte prihvatiti novo ponuđenu aktivnost ako nisu postavljeni SMART ciljevi.
- Svaka vaša nova značajnija aktivnost mora imati SMART postavljene ciljeve.
- Upitajte se: "Zašto bih to radio ako ne znam što mi je krajnji cilj?"

Rečenice koje potiču

- Odredimo dugoročne ciljeve, kratkoročni se onda podrazumijevaju.
- Postavljanje ciljeva je prvo slovo u abecedi strategije.
- Samo ako nešto možemo mjeriti, onda s time možemo i upravljati.
- Postavljeni ciljevi nas usmjeravaju na prioritetne aktivnosti.
- Putovnica za uspješnost se zove postavljeni ciljevi.
- Ciljevi bez vremenskog roka su želje koje se neće ostvariti.

Crtice

- Ako cilj nije zapisan, on ne postoji!
- Treba činiti redovite, unaprijed definirane kontrole provedbe aktivnosti na putu postizanja postavljenih ciljeva.
- Cilj je postignut ako su postignuti kvalitativni i kvantitativni pokazatelji i u zadanom roku.
- Unaprijed planirati ocjenu dosadašnjih aktivnosti na putu postizanja ciljeva (evaluacija).
- Metrika su aktivnosti kojima utvrđujemo gdje se trenutačno nalazimo u procesu postizanja ciljeva.
- Vještina postavljanja ciljeva je ključna meka vještina (soft skill).
- Vještina postavljanja ciljeva je vještina koja se mora učiti.
Uči se isključivo praktičnom izradom različitih SMART ciljeva.

Praktikum

1. Postavite vaš najvažniji cilj u životu pomoću alata SMART.
Neka vaš najvažniji cilj bude:
 - specifičan,
 - mjerljiv,
 - izvediv,
 - realan
 - pravovremen.
2. Kontrolirajte provedbu aktivnosti koje trebate učiniti da postignete vaš najvažniji cilj u životu.
3. Kada postignete željeni cilj, postaviti sljedeći cilj pomoću alata SMART.
Bez brige, niste gotovi - uvijek ćete imati novih ciljeva koje želite postići!

Predložak tabličnog alata SMART pogledajte u nastavku.

ALAT SMART PREDLOŽAK - TEHNIKA POSTAVLJANJA CILJEVA

Cilj: Izradio: Datum:

Br	Sastavnica	Opis
1	specifičan - Što želimo da se dogodi? - Precizno i nedvosmisleno definirati cilj. - Čitajući napisani cilj svima mora biti jasno što je to. - Odgovoriti na sljedeća pitanja - Što? - Zašto? - Kako?	
2	mjerljiv - Cilj mora biti iskazan - kvantitativno - kvalitativno - Utvrđiti koji se elementi mjere. Kako se mjere? - Na osnovu precizno definirane sastavnice alata moći ćemo utvrditi je li postignut postavljeni cilj.	
3	izvediv 1 Ako se to može dogoditi u stvarnosti. 2 Ako se mogu ukloniti otpori promjenama. 3 Ako su dostupni svi potrebni resursi: - materijalni, financijski, ljudski, vrijeme, znanje i/ili sastanci. 4 Ako je definiran sustav kontrole provedbe potrebnih aktivnosti.	
4	realan - Mogu li ja (mi, oni) to postići? - Ne postaviti previsoke ciljeve. - nerealno postavljene ciljeve nisu ostvarivi - Ne postaviti preniske ciljeve. - podcjenjivanje mogućnosti	
5	pravovremen - Mora biti točno iskazan vremenski rok za postizanje cilja. - početak aktivnosti - završetak aktivnosti	

Bilješke:

2.5. PROBLEMATIKE

Umijeće je organizirati se da budemo zadovoljni s onim čime se bavimo u životu.

Definicija problematika

Problematike su dijelovi područja života kojima dajemo određeni značaj kroz različite aktivnosti za koje trošimo vrijeme i ostale resurse, a u cilju postizanja željenih ciljeva.

Aktivnosti koje činimo u problematikama s kojima se bavimo su više ili manje sustavne i kontinuirane što ovisi o našem umijeću kako s njima upravljamo.

Polazne osnove

- Moje/naše problematike trebaju biti posljedica moje/naše svrhe, odnosno vizije, misije i ciljeva.
- Problematike moraju biti u funkciji postizanja željenih ciljeva (postizanje izvrsnosti).

Ciljevi teme

- Osvijestiti se o važnosti prioriteta za postizanje ciljeva.
- Utvrditi s čime se sve bavimo u životu.
- Pomoću prioritete problematike dominantno rješavati postizanje uspjeha u životu.

Vlasništvo problematika

1. Moje problematike iz područja života (osobna razina): profesionalni, financije, zdravlje, emocionalni, intelektualni, obitelj i društveni život.
2. Naše problematike (u zajedništvu s drugima):
 - obitelj,
 - organizacije u kojima djelujemo (tvrtka, udruge, institucije),
 - zajednica,
 - neformalne grupe

Lista mojih/naših problematika

1. Postojeće
 - Prioritetna
 - Ključne
 - Potrebne
 - Privremene
 - Nametnute
 - Nepotrebne
2. Željene

Inventura problematika

■ Prioritetna

To je uvijek samo jedna problematika koja ima prioritet nad ostalim problematikama.

■ Ključne

One vam donose izvrsnost. Posljedica su prioritete problematike.

■ Potrebne

Dio su osobne i profesionalne svakodnevnice i ne možemo ih "izbjeci".

■ Privremene

Ograničenog su roka trajanja (definiran je rok trajanja).

■ Nametnute

Obveze prema drugima. Pronađite načina da ih uklonite!

■ Nepotrebne

Ne donose vam nikakvu dodanu vrijednost. Troše vaše resurse, prvenstveno vrijeme.

■ Željene

Iz različitih razloga ne bavite se s njima uopće ili koliko bi željeli.

Nemojte dopustiti da se ne bavite vašim željenim problematikama.

JA je najvažnija riječ! Misliti o sebi!

Ako ste nezadovoljni, ne možete kvalitetno brinuti ni za druge koje volite i/ili ovise o nama.

Nađite si vremena za vaše željene problematike!

Nova problematika

To je problematika s kojom se do sada nismo bavili.

Ključno je pitanje: Zašto uvesti novu problematiku?

- Oprez!

- Ako problematika nije u skladu s našim ciljem - to je **Abilene paradoks**.

Detalnije o Abilene paradoksu pogledajte na @ str. 243.

Nemojte uvesti novu problematiku ako za nju niste stvorili minimalne uvjete definirane kroz sljedeća pet elementa:

- Utvrditi stanje prije uvođenja nove problematike.
- Koliko sati tjedno ćete prosječno raditi na novoj problematici?
- Kako ćete osloboditi vrijeme za novu problematiku?
- Koje ciljeve želite postići u novo uvedenoj problematici?
- Koju strategiju (način) ćete koristiti da postignete željene ciljeve u novoj problematici?

Savjeti

1. Fokusrati se na prioritetnu, potrebne ili željene problematike!
2. Inventura problematika je prvi korak ka učinkovitijem življenju.
Nemamo vremena za improvizacije!
3. Svako povećanje angažmana u jednoj problematici traži smanjenje angažmana ili veću djelotvornost u drugoj/drugim problematikama.
4. Ako ne sagledavamo cjelovitu sliku svako otvaranje nove problematike može dovesti do zanemarivanja postojećih problematika.
5. Odredite rok kada ćete ponovo napraviti inventuru vaših problematika.
Neka to bude najmanje svaka tri mjeseca.

Da bi bili uspješni moramo uspostaviti odgovarajuću ravnotežu između svih svojih problematika s obzirom na njihovu važnost, dinamiku i intenzitet.

Ciljevi upravljanja s problematikama

Br	Vrsta problematika	Ciljevi upravljanja s problematikom	Bilješke
1	Prioritetna	fokusrati	
2	Ključne	definirati listu prioriteta ključnih problematika	
3	Potrebne	unaprijediti	
4	Privremene	ubrzati završetak aktivnosti	
5	Nametnute	reducirati angažman	
6	Nepotrebne	izbaciti	
7	Željene	zamijeniti nepotrebne	

Poticajna pitanja

1. Zate li koja je vrsta problematika daleko najznačajnija za vas?
2. Imate li definirane rokove za redovite inventure vaših problematika?
3. Vodite li računa da stvorite dovoljno vremena da se bavite željenim problematikama?
4. Jeste li sigurni da je trenutačno definirana prioritetna problematika u vašoj najvažnijoj organizaciji zaista pokretač razvoja organizacije?
5. Imate li definiranu strategiju kako odbiti nepotrebne aktivnosti koje vam predlažu drugi?

2.6. DOGAĐAJI

Definicija događaja

Događaj je svaka promjena. Svako pokretanje promjena je događaj.
Događaj je svako novo stanje. Svaka promjena stanja je događaj.

Analiza događaja

Vlasništvo

- moj, naš događaj;
- njegov/njezin, njihov događaj.

Pokretači događaja

1. Izvana - drugi pokreću događaje.
2. Iznutra - ja/mi pokrećemo događaje: Postoji svjesnost o potrebi pokretanja događaja.
Događaje pokrećemo kada postoji potreba za promjenama:
 1. Kada postoje negativna stanja,
 2. Kada postoji namjera za unapređenjem (atributi izvrsnosti),
 3. Zbog utjecaja vanjskih čimbenika,
 4. Kada se postave ciljevi.

Vremenska odrednica nastanka događaja

1. Prošli događaji

Događaji nastali u prošlosti.
Posljedica prošlih događaja je sadašnje stanje.

2. Sadašnji događaji

Događaji koji nastaju u sadašnjem trenutku

Uočavanje događaja:

- dolasci/odlasci,
- komunikacija,
- zahtjevi/zadaci/želje/zamolbe/ponude,
- pojava negativnih stanja,
- odstupanje od hodograma,
- pojava prilika/prijetnji.

3. Budući događaji

Događaji koji će se pokrenuti u budućnosti.

- Tko ih pokreće?

- ja/mi,
- drugi.

Važno je buduće događaje koje pokreću drugi predvidjeti unaprijed - pogotovo ako su prijetnja.

- Kako?

- Primjenom upravljačkih znanja, vještina i ponašanja:

- planiranje,
- organiziranje,
- vođenje,
- upravljanje ljudskim resursima,
- kontrola,
- unapređenja.

Utjecaj događaja

- direktni,
- indirektni (često puta skriveni i teže uočljivi).

Interesi za pokretanje događaja

- subjektivni,
- objektivni.

Intenzitet promjena koje izazivaju događaji

- mali,
- srednji,
- intenzivan,
- potpuna promjena.

Dinamika javljanja događaja

- jednokratni
- povremeni (rjeđi, češći)
- kontinuirani

Posljedice pokretanja događaja

- pozitivni
- nemaju utjecaja
- kreiraju negativna stanja različitog intenziteta i posljedica.

Obvezno postupanje

1. Na svaki moj/naš događaj se mora odgovoriti.
2. Odgovor ne može biti improvizacija nego odgovor koji će biti usmjeren na postizanje željenog cilja.
3. Odgovor na moj /naš događaj je u skladu sa postavljenom svrhom, vizijom, misijom, ciljevima i mojim/našim problematikama (MUI početni elementi izvrsnosti).

Crtice

1. Primjena Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je model davanja odgovora na događaje s ciljem postizanja željene izvrsnosti.
2. Svaki događaj se uz odgovarajuće odgovore može usmjeriti na željenu izvrsnost.
3. Svaki događaj, odgovor i novi ishod su promjene.
4. To nije moj događaj! Ako ga prihvatim, bit ću u Abilene Paradoksu.
5. Prihvatite samo događaje koji su povezani s vašom svrhom.
6. Ključno je uočavati događaje kao priliku ili prijetnju.
7. Događaji su prilike za promjene (iskoristiti događaje).

Moj/naš interes za događaje

1. Inicijalni interes za događaj

Utvrđivanje je li to moj/naš događaj.

Da utvrdimo je li događaj moj/naš, postavimo sljedeća tri kontrolna pitanja:

- Je li to moj/naš događaj?
- Zašto je to moj/naš događaj?
- Hoću/hoćemo li odgovorom na taj događaj osigurati postizanje mojih/naših ciljeva?

2. Stvarni interes za događaj

Događaj je utvrđen kao moj/naš i zahtijeva odgovor.

Kada se utvrdi da je događaj moj/naš, definirati način odgovora i postupati dalje u skladu s donesenom odlukom.

Praktikum

Tablični alat „**Moji/naši događaji**“ na @ str. 95 služi za evidentiranje vaših događaja na koje morate odgovoriti.

Pokrenite proces evidentiranja vaših događaja prema tabličnom alatu "Moji/naši događaji". Sustavno i kontinuirano evidentiranje vaših događaja je siguran način sprečavanja improvizacija. Razlikujte vaše događaje od događaja koji se događaju u vašem okruženju, ali nisu vaši.

2.7. MUI ODGOVORI

Definicija

Odgovor je reakcija na događaj koja rezultira pokretanjem jedne ili više aktivnosti.

MUI odgovor je definirani slijed aktivnosti koji omogućava učinkovito postizanje željenih ciljeva primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Odgovori su posljedica događaja.

Odgovori su uvjetovani utvrđenom svrhom, vizijom, misijom, ciljevima i problematikama.

Cilj je da odgovori na vaše događaje dovedu do postizanja vaše svrhe.

Vrste odgovora

1. Improvizacija: različiti odgovori na iste ili približno iste događaje.

Više o improvizaciji vidjeti u članku „Improvizacija“ na @ str. 244.

2. Sustav davanja odgovora: isti odgovori na iste ili približno iste događaje.

Sustav davanja odgovora je univerzalno definirani slijed aktivnosti bez obzira na vrstu, intenzitet, trajanje, stanje, porijeklo, ..., događaja.

Na sve događaje se odgovori na isti način.

Po uočavanju događaja utvrditi:

1. Je li to vaš događaj?

To znači utvrđivanje vašeg događaja u odnosu na postavljenu (definiranu):

- svrhu,
- viziju,
- misiju,
- ciljeve,
- vaše problematike.

2. Ako je događaj vaš - na njega morate odgovoriti!

Mogući odgovori na vaše događaje

1. Bez odgovora (kako god "ispadne" na kraju).

2. Improvizacija (Neizostavno se stvaraju dodatni problemi.)

3. Vaš sadašnji sustav davanja odgovora (ako ga imate).

Ako čitate ovu knjigu očito je da nemate sustav davanja odgovora ili ako ga imate s njim niste zadovoljni.

4. MUI odgovori na događaje.

5. Potraga za novim sustavom davanja odgovora.

MUI odgovori na događaje

MUI odgovori na bilo koje događaje uvijek se provode kroz četiri sastavnice:

1. Traženje rješenja,
2. Potrebne aktivnosti,
3. Provedba aktivnosti,
4. Kontrola provedbe.

U tablici u nastavku su prikazane sastavnice alata "MUI odgovori" i odgovarajući alati koji se u njima koriste.

Br	Sastavnice	Uporaba alata	Opis
1	Traženje rješenja	Osnovna pitanja	sagledavanje cjelovite slike događaja
2	Potrebne aktivnosti	LPR	lista potrebnih aktivnosti koje su poredane po prioritetima provedbe i za koje je definiran rok za provedbu.
3	Provedba aktivnosti	Planeri	činiti potrebne aktivnosti bez negativnih stanja
4	Kontrola provedbe	Negativna stanja MIZI	- utvrđivanje negativnih stanja - uklanjanje negativnih stanja

Potreba za odgovorima

1. Odgovori na prošle događaje

Posljedice ranijih odgovora na vaše prošle događaje je vaše sadašnje stanje (snage, slabosti).

Ako je sadašnje stanje nezadovoljavajuće, vaši odgovori na prošle događaje su bili neodgovarajući.

Potrebne aktivnosti: Slabosti kao unutrašnji čimbenik pretvoriti u snage, ukloniti sadašnja postojeća negativna stanja.

2. Odgovori na sadašnje događaje

Sadašnji događaji su događaji koje upravo sada pokreću drugi.

Potrebne aktivnosti:

- Utvrdite je li to vaš događaj.
- Ako je to vaš događaj, na njega MUI odgovorite!

3. Odgovori na buduće događaje

Kada god planirate, vi kreirate buduće događaje.

Potrebne aktivnosti:

- predvidite buduće prijetnje od vanjskih čimbenika (ukloniti ih pokretanjem događaja: **prevencija**),
- predvidite buduće prilike od vanjskih čimbenika (iskoristiti ih pokretanjem događaja: **moгуćnosti**),
- pokrećite promjene koristeći vašu snagu (**sustavna unapređenja**).

Crte

- Odgovor na događaj koji nije moj/naš je Abilene paradoks (vidi članak "Abilene paradoks" na © str. 243).

- Moji/naši odgovori su događaji za druge pojedince/organizacije.

- Moji/naši događaji bez odgovora su odluke da ne upravljamo svojim životom i prepuštamo se sudbini.

Poticaјna pitanja

- Postoje li prošli događaji na koje nisu dani odgovori?
- Što će se dogoditi ako ne odgovorim/odgovorimo na događaj koji je moj/naš (odgađanje)?
- Što će se dogoditi ako damo pogrešan odgovor (neodgovarajući)?
- Na koje događaje moram/moramo odgovoriti?
- Jeste li svjesni prošlih događaja koji još uvijek čekaju vaše odgovore?
- Što sam/smo naučili iz prethodnog događaja?

Praktikum

Za uočavanje, evidentiranje i definiranje načina traženja odgovora na vaše događaje koristite tablični alat "MOJI/NAŠI DOGAĐAJI" koji je prikazan u nastavku.

Elementi u tablici daju pregled postupanja s događajima u vašem bližem ili daljnjem okruženju.

U tablici je prikazano nekoliko primjera događaja i postupanja s njima.

U preostale redove (7. - 10.) unesite vaše stvarne događaje i postupajte po elementima alata.

Napomena

Traženje rješenja pomoću Osnovnih pitanja je jedan od načina kako odgovarate na vaše događaje.

U MUI-u postoje i drugi načini traženja rješenja, uporabom različitih alata čiji odabir ovisi o tome koje odgovore tražimo: utvrđivanje stanja, postavljanje ciljeva, izbor strategije, ...

Jedan od načina traženja rješenja je uporaba alata MUI.

Tablični alat MUI pogledajte na @ str. 120.

MOJI/NAŠI DOGAĐAJI (primjeri)

Br	Događaj	Datum uočavanja događaja	Prošli Sadašnji Budući	Problematika	Ciljevi davanja odgovora	Rok za davanje odgovora	Način traženja rješenja	Napomena
1	Ponuda potencijalnog dobavljača "A"	20.06.2010.	naš prošli	Nabava	- osigurati sigurnu i kontinuiranu nabavu robe s nižim cijenama - potpisati dugoročni ugovor s dobavljačem	01.07.2010.	upotrijebiti alat Osnovna pitanja	
2	Hitan zahtjev partnera X za usklađenje salda-konti kao posljedica pada njihovog informatičkog sustava	21.06.2010.	naš sadašnji	Financije	pomoći poslovnom partneru u nevolji	24.06.2011.	Izdvojiti osobu samo za taj posao dok se problem ne riješi	
3	dogovoriti sastanak za proširenje suradnje s našim najvećim kupcem koji je uspješno Otvorio novo tržište u Kini	22.06.2010.	naš budući	Prodaja	vrhunska priprema za sastanak; formirati radnu grupu za pripremu sastanka	02.07.2010.	upotrijebiti alat Učinkoviti sastanci	
4	prekinut i nezavršen tečaj za poslovni engleski	24.06.2010.	moj prošli	Strani jezik	uključiti se u novi tečaj jer mi je poslovni engleski potreban za duže službeno putovanje u Englesku	01.09.2010.	na Internetu potražiti informacije o sljedećem tečaju engleskog jezika	
5	slučajan susret s prijateljem N.M.	27.06.2010.	moj sadašnji	Internet portal	dogovoriti partnerske odnose s prijateljem koji je vrhunski stručnjak za Internet i koji je izrazio želju za partnerstvom	01.07.2010.	napraviti prijedlog partnerskih odnosa upotrijebiti alat Osnovna pitanja	
6	planiram napisati svoju 4. knjigu „MUI pomoću umnih mapa“	28.06.2010.	moj budući	Pisanje	izdati novi naslov kao nastavak knjige „MUI - knjiga za uspjeh“	01.04.2011.	upotrijebiti alat UČINKOVITO PISANJE	
7								
8								
9								
10								

2.8. TRAŽENJE RJEŠENJA

Kada utvrdite da je događaj vaš, na njega treba odgovoriti na način što učinkovitijeg postizanja željenih ciljeva.

Kada utvrdite da je događaj vaš, otvarate proces traženja rješenja, tijekom kojeg pronalazite (definite) potrebne aktivnosti koje će vas dovesti do željenog cilja.

Definicija

Traženje rješenja je proces pronalaženja odgovora na vaše događaje.

Traženje rješenja je proces u kojem utvrđujemo s kojim potrebnim aktivnostima ćemo postići željene ciljeve na najučinkovitiji način.

Odgovor na vaše događaje treba biti uz što učinkovitiju uporabu resursa.

To znači da se planirani ciljevi postignu uz utrošak što manje resursa (materijalni, financije, ljudski, vrijeme, znanje i sastanci).

Procedura za traženje rješenja

U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI postoji više načina traženja rješenja uporabom različitih alata koji se koriste pojedinačno ili više njih zajedno.

Osnovni (početni) pristup u traženju rješenja je uporaba alata "Osnovna pitanja" koji je prikazan u nastavku.

Alat "Osnovna pitanja" je jednostavan alat za uporabu, ali koji daje učinkovita i sofisticirana rješenja. Alat ima univerzalnu primjenu za bilo koju problematiku iz osobnog i profesionalnog života kao i za bilo koju problematiku iz područja upravljanja organizacijama.

Ciljevi traženja rješenja

Postupak traženja rješenja kako odgovoriti na vaše događaje činite u dva područja:

1. Rješavanje problematika

U okviru ključnih proizvoda funkcija upravljanja možete smjestiti sve problematike bez obzira odakle dolaze:

1. planiranje (**plan**),
2. organiziranje (**zadatak**),
3. vođenje (**odluka**),
4. upravljanje ljudskim resursima (**plan učenja**),
5. kontrola (**izvješće**),
6. unapređenja (**procedura**).

U zagradi su označeni ključni proizvodi funkcija upravljanja.

MUI traženje rješenja temelji na ključnim proizvodima funkcija upravljanja koje pokrivaju sve problematike pojedinaca i organizacija.

2. Rješavanje problema

Kada je za događaj utvrdite da je negativno stanje, imate problem koji morate riješiti.

Problem je svako negativno stanje. Problem je svako neželjeno stanje.

Cilj je pronaći učinkovito rješenje koje će ukloniti uočeni problem.

Koja rješenja tražite?

Tražite rješenja za davanje najučinkovitijih odgovora na vaše događaje.

To su ona rješenja koja će vas kvalitetnije, više, brže, jeftinije, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije i univerzalnije dovesti do vaših postavljenih ciljeva.

U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI @ 2007 atributi: kvalitetnije, više, brže, jeftinije, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije i univerzalnije čine alat „**Atributi izvrsnosti**“.

Atributi izvrsnosti su alat koji se upotrebljava za sustavna i kontinuirana unapređenja i ima značajno mjesto među alatima koji služe za postizanje izvrsnosti.

Poticajna pitanja

- Na koji ste način do sada tražili rješenja kao odgovor na vaše događaje?
- Znate li u ovom trenutku što je vaš najveći problem?
- Imate li potrebne odgovore za vaš trenutno najveći problem?
- Imate li potrebu za novim upravljačkim znanjima i vještinama kako bi rješenja koja tražite bila učinkovitija?

OSNOVNA PITANJA - ALAT ZA TRAŽENJE RJEŠENJA

Alat Osnovna pitanja koristimo zasebno i u kombinaciji s drugim alatima za traženje rješenja za davanje odgovora na vaše događaje.

Uporaba alata Osnovna pitanja:

1. Rješavanje problematika (planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenje).
2. Rješavanje problema.

Alat Osnovna pitanja sastoji se od slijedećih pitanja (sastavnica):

Što?

Zašto?

Kako?

S čime?

Tko?

Kada?

Gdje?

Izvijestiti?

Nastavak?



Odgovori na ova jednostavna pitanja koja su dana na ovako strukturiran način daju uvid u cjelovito stanje bilo koje problematike ili problema.

Ovih devet pitanja u potpunosti pokrivaju bilo koju problematiku i daju nam cjelovitu sliku. Nema opravdanosti i logike za nova pitanja, a koja već nisu na bilo koji način uključena kroz gore navedena. Isto tako, redukcija jednog ili više pitanja (sastavnica) dovest će do nepotpunog i nekvalitetnog rješenja.

Br	Pitanje	Opis	Ključne riječi
1	što?	1. Definiranje problematike: plan, zadatak, odluka, plan učenja, izvješće, procedura 2. Definiranje problema	cilj rješavanje problematika rješavanje problema
2	zašto?	To nije samo znatiželja nego potreba da bi bili u potpunosti uključeni u događanja. Kod uvođenja promjena treba svim sudionicima odgovoriti na pitanje: Zašto se uvode promjene? Promjene se neće dogoditi ako sudionici promjena ne znaju pravi razlog za njih.	razlog za djelovanje razlog za promjene
3	kako?	Na koji način će se nešto obaviti? Kako ćemo riješiti problem?	procedure lista, prioriteti i rokovi za provedbu potrebnih aktivnosti
4	s čime?	Koji su resursi potrebni?	potrebni resursi materijalni, financijski, ljudski, vrijeme, znanje, učinkoviti sastanci
5	tko?	Koje su sve osobe uključene u problematiku.?	sudionici
6	kada?	Kada /do kada mora biti započeta/završena aktivnost? Kada će se nešto planirano dogoditi?	rokovi
7	gdje?	Mjesta provođenja aktivnosti.	mjesta događanja
8	izvijestiti?	Osobe koje moramo obavijestiti prije, tijekom i poslije događanja.	povratne informacije
9	nastavak?	Pitanje: "Ima li nastavka aktivnosti?" je potrebno postaviti po završetku svake aktivnosti. Svaka uspješno završena aktivnost ako ima mogućnosti i potrebe može imati svoj nastavak na osnovu postignutih rezultata. Svaki nastavak prethodno završene aktivnosti znači daljnje unapređenje stanja.	sljedeće aktivnosti unapređenja unaprijediti postojeće vs. uvoditi novo

*Znate li razlog zašto
izbjegavete
rješavanje problema?*

Savjeti

1. Pomoću alata Osnovna pitanja nađite rješenja za različite teme iz svih područja vašeg života:
 - profesionalni,
 - financije,
 - zdravlje,
 - emocionalni,
 - intelektualni,
 - obitelj,
 - društveni život.
2. Što više primjera uporabe alata "Osnovna pitanja" napravite, bit ćete brži i kreativniji u traženju rješenja, a time će svako postizanje cilja biti izvjesnije.

Praktikum

1. Napravite vašu listu za traženje rješenja (kao pojedinac i za vaše organizacije u kojima djelujete).
To je lista potrebnih odgovora na vaše događaje.
2. Kada utvrdite potrebu za odgovorom na vaš događaj (potrebni odgovori) definirajte ciljeve traženja rješenja:
plan, zadatak, odluka, plan učenja, izvješće ili procedura.
Kada ste postavili cilj traženja rješenja, upotrijebite alat „Osnovna pitanja“ za pronalaženje optimalnog odgovora.
3. Pomoću alata Osnovna pitanja odradite predložene teme.
Alat „Osnovna pitanja“ možete naći na @ str. 64.
Alat „Osnovna pitanja“ u elektroničkom obliku možete preuzeti na Internetu: mui5.portalalfa.com.

Br	Potreban odgovor	Funkcija upravljanja	Cilj traženja rješenja	Napomena
1	Planiranje godišnjeg odmora	planiranje	izrada plana	Neisplanirani godišnji odmor može biti prava mora. Spriječite to uporabom tabličnog alata „Osnovna pitanja“.
2	Organizirati grupu za razvoj tvrtke	organiziranje	davanje zadatka	Delegiranje zadatka podređenom kako da učinkovito formira tim od kojeg tvrtka očekuje izuzetne rezultate. Konkurencija opasno puše za vratom!
3	Moj izbor fakulteta	vođenje	donošenje odluke	Odlučili ste se za fakultet - opišite vašu odluku strukturirano. Dobit ćete cjelovitiju sliku koja će vam pomoći da cilj i postignete.
4	Nedostajuća upravljačka znanja	upravljanje ljudskim resursima	izrada plana učenja	Bez upravljačkih znanja nema uspjeha. Utvrdite koja vam upravljačka znanja nedostaju i kako ćete ih usvojiti.
5	Kako to radi konkurencija?	kontrola	dati izvješće	Dobili se zadatak od Direktora da napišete izvješće o aktivnostima konkurencije.
6	Naplata potraživanja	unapređenja	izrada procedure	Ovdje nema mjesta za improvizaciju. Treba napraviti nedostajuću proceduru za naplatu potraživanja. Treba sustavno iskoristiti sve mogućnosti. Ako nema redovitog plaćanja, solventnost tvrtke je u pitanju. A tada ...

2.9. POTREBNE AKTIVNOSTI

Definicija

Potrebne aktivnosti su lista aktivnosti koje treba napraviti, a definirane su kao rezultat traženja rješenja, uporabom tabličnih alata i drugih intervencija u cilju postizanja željene izvrsnosti.

Potrebne aktivnosti su odgovori na vaše događaje u cilju postizanja željene izvrsnosti.

Potrebne aktivnosti su aktivnosti koje vas dovode do željenog cilja uz učinkovitu uporabu resursa.

Utvrđivanje potrebnih aktivnosti

Potrebne aktivnosti utvrđujemo tijekom procesa:

1. traženja rješenja uporabom alata "Osnovna pitanja" (rješavanje problematika i problema).
2. uklanjanja negativnih stanja tijekom kontrole provedbe uporabom alata "Negativna stanja".

Za definiranje i postupanje s potrebnim aktivnostima koristimo alat "**LPR**" koji se sastoji od tri sastavnice:

1. Lista - evidentirati potrebne aktivnosti za postizanje cilja,
2. Prioriteti - odrediti prioritete za svaku potrebnu aktivnost,
3. Rokovi - za svaku potrebnu aktivnost definirati rokove za provedbu.

Detaljnije o alatu "LPR" i njegovoj primjeni pogledajte na @ str. 67.

Određene potrebne aktivnosti koje su kompleksne, važne, nove, ... trebate obvezno strukturirati.

To činite uporabom alata "Osnovna pitanja" kroz sljedeće sastavnice:

1. Što? - **Što je cilj?**
2. Zašto? - **Razlog za djelovanje**
3. Kako? - **Procedure**
4. S čime? - **Potrebni resursi**
5. Tko? - **Sudionici**
6. Gdje? - **Mjesta događanja**
7. Kada? - **Rokovi**
8. Izvijestiti? - **Povratne informacije**
9. Nastavak? - **Sljedeće aktivnosti**

Savjeti

1. Što su potrebne aktivnosti detaljnije opisane (pomoću alata "Osnovna pitanja"), rješavanje problematike će biti uspješnije, a uporaba resursa racionalnija.
2. Ako i jednu potrebnu aktivnost izostavite ili preskočite njen redoslijed izvedbe nećete postići željene ciljeve.
3. Učinkovit odabir potrebnih aktivnosti za postizanje ciljeva je proporcionalan sustavnim i kontinuiranim aktivnostima na traženju rješenja iz vaših različitih problematika.

Podsjetnik - poticaj za daljnja MUI postignuća

Jedno od ključnih postignuća Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je oslobađanje potisnute kreativnosti kod pojedinaca i njeno daljnje poticanje za vrhunska postignuća.

U MUI-u to čine umne mape, jedna od tri sastavnica Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

MUI će vas naučiti kako da odaberete one potrebne aktivnosti koje će vas na najučinkovitiji način dovesti do željenih ciljeva u bilo kojoj problematici iz osobne i profesionalne karijere kao i iz problematika organizacija u kojima djelujete.

Poticaajna pitanja

- Zna li procijeniti koja vam je aktivnost prioritarna?

- Možete li spriječiti da odgađate provedbu prioritarnih potrebnih aktivnosti bez obzira je li "ugodna" ili ne?

Praktikum

Imate li listu potrebnih aktivnosti za vašu najvažniju problematiku?

Ako je odgovor „Ne“, hitno napravite listu potrebnih aktivnosti.

Kao poticaj na djelovanje navedite šest prioritarnih aktivnosti koje trebate učiniti i odredite im rok za provedbu.

Aktivnost 1: Rok: Aktivnost 2: Rok:

Aktivnost 3: Rok: Aktivnost 4: Rok:

Aktivnost 5: Rok: Aktivnost 6: Rok:

Kad provedete prvih šest potrebnih aktivnosti, nastavite s ostalima koje ste definirali kao potrebne da se postigne cilj.

ALAT LPR

Definicija

Alat LPR je procedura kreiranje liste (popisa), određivanja (prioriteta) važnosti elemenata liste i definiranja rokova kada ćete se baviti s elementima liste.

Namjena alata

U situacijama kada imate dva ili više elemenata na listi.

U alatu LPR se primjenjuje princip Kreativne mehanike s ciljem postizanja željene izvrsnosti.

Princip kreativne mehanike su definirane aktivnosti koje svojim mehaničkim slijedom činjenja dovode do kreativnih rješenja s velikom učinkovitošću.

Sastavnice alata LPR

1. Lista,
2. Prioriteti,
3. Rokovi.

1. Liste

Kada imate više elemenata kreirate liste (popise).

- Definirajte naziv liste (vidjeti kasnije: „Moguće liste“,
- Evidentirajte sve elemente imenovane liste

Traži se cjelovitost liste. Nemojte izostaviti ni jedan element liste! Na taj način ćete dobiti cjelovitu sliku problematike s kojom se lista bavi.

Prioriteti

Elementi liste nemaju istu važnost.

Čim imate listu (minimalno dva elementa) morate definirati što je prioritetnije: što je prvo po redoslijedu, što je drugo, što treće, ...

Prioriteti možete određivati prema sljedećim kriterijima:

- po logičnom redoslijedu događanja (hodogram aktivnosti),
- obveze prema sebi,
- Paretoovo pravilo (Pravilo 80/20),
- prijetnje,
- obveze prema drugima,
- naša obećanja,
- prema rokovima koje su definirali drugi,
- ostalo specifično za problematiku.

Rokovi

Definirajte rokove kada treba provesti aktivnosti vezane uz elemente liste koje će zajedno s ostalim potrebnim aktivnostima dovesti do postizanja željenog cilja.

Ako niste definirali rokove - imate samo želje koje se neće dogoditi u stvarnosti.

Točno definirajte:

- datum djelovanja (činjenja),
- trajanje djelovanja,
- početak djelovanja,
- završetak djelovanja,
- višekratnost:

Ponavlja li se događaj?

Ima li nastavka djelovanja i kada?

Moguće liste:

- potrebne aktivnosti,
- problemi,
- odluke,
- sastanci,
- unapređenja,
- naučiti,
- delegirati,
- procedure,
- problematike,
- negativna stanja,
- potrebne promjene,
- knjige za čitanje,
- članci za čitanje,
- ostalo.

Praktikum

1. Imenujte jednu listu iz vaše najvažnije problematike i kreirajte odgovarajuće liste (lista potrebnih aktivnosti, lista problema, lista potrebnih odluka, lista potrebnih sastanaka, lista potrebnih unapređenja, lista inventura, ...)
2. Elemente unutar imenovane liste posložite po prioritetima (važnosti i redoslijedu postupanja), od najvažnijeg prema manje važnom elementu liste.
3. Za svaki element koji ima određeni status prioriteta odredite rok za provedbu.
Potrebna aktivnost bez definiranog roka samo je želja koja se sigurno neće ostvariti.

Crtice

- Gotovo svaki pojedinac ima duboko ukorijenjeno ponašanje da izbjegava definirati rokove za provedbu potrebnih aktivnosti (sindrom odgađanja).
- Morate biti potpuno svjesni da dogovori bez rokova dovode do lažne sigurnosti kao da je sve u redu.
- Odgađanje (nedefiniranje) jednog roka obično dovodi do odgađanja niza drugih rokova.
- Svako odgađanje rokova je povezano s dodatnim trošenjem resursa i neizvjesnošću postizanja ciljeva.

Zaključak

Alat LPR (liste, prioriteti, rokovi) vam omogućava definiran slijed činjenja koji dovodi do uvjeta za postizanje željene izvrsnosti.

Točno znate kada što trebate učiniti da bi postigli željene ciljeve.

Alat LPR je najveći "neprijatelj" improvizacije.

2.10. PROVEDBA AKTIVNOSTI

Samo ako i učinimo, postići ćemo što želimo.

Definicije

Provedba aktivnosti je realizacija ranije definiranih potrebnih aktivnosti s kojima se postižu željeni ciljevi na učinkovit način.

Provedba aktivnosti je proces u kojem se potrebne aktivnosti i dogode u stvarnosti.

Planeri

Za upravljanje provedbom potrebnih aktivnosti služi nam alat "Planeri".

Planeri su centralno mjesto za upravljanje provedbom potrebnih aktivnosti.

Planeri nam kažu što je najučinkovitije za činiti kako bi postigli željeni cilj uz racionalnu uporabu resursa.

Planeri nam kažu „što?“ i „kada?“ trebamo napraviti u promatranom periodu vremena (godina, mjesec, tjedan i dan).

Potrebne aktivnosti koje smo stavili u planer su "posljedica" traženja rješenja.

Uporabom planera vidimo cjelovitu sliku:

- što smo do sada napravili,
- što sada radimo,
- što trebamo činiti slijedeće.

Detaljnije o planerima pogledajte u nastavku.

Ključne riječi: potrebne aktivnosti, planeri, prioriteti, rokovi za provedbu, trajanja provedbe, odgađanje, racionalna uporaba resursa

PLANERI - PREDUVJET DA SE USPJEH I DOGODI

Nije važno radimo li, nego što radimo!

Definicija

Planeri su obrasci u koje upisujemo potrebne aktivnosti koje treba učiniti da se postignu željeni ciljevi.

Planeri su alat koji pokazuje što trebamo činiti tijekom dana, tjedna, mjeseca, godine, ...

Planeri "nam kažu" što trebamo činiti u ovom trenutku, a i u budućem vremenu.

Ciljevi uporabe planera

- Osigurati provedbu potrebnih aktivnosti za postizanje željenih ciljeva.
- Postizanje veće učinkovitosti uz manje trošenja resursa (bez kašnjenja).
- Svaki pojedinac mora sustavno i kontinuirano planirati svoj radni dan i temeljiti ga na prioritetima.

Očekivane koristi

- fokusiranje na prioritetne aktivnosti,
- smanjivanje aktivnosti koje nisu u smjeru željenih ciljeva,
- uklanjanje potreba za dodatnim radom (nema improvizacija),
- sagledavanje cjelovite slike (kontrola i sinergija problematika),
- mogućnost rada u vremenskim okvirima u cilju obavljanja srodnih aktivnosti u slijedu (ušteta vremena),
- omogućavanje vremenskog prostora za Sastanak sa samim sobom (SSSS): analiza stanja i planiranje daljnjih aktivnosti.

Način vođenja planera

- Ručno upisivanje aktivnosti u tiskani obrazac planera,
- Elektroničko vođenje planera (PC, laptop, iPad, smartphone, ...).

Vrste planera

1. Dnevni/tjedni planer

Dnevni/tjedni planer je proizvod sustavnog planiranja u namjeri postizanja željenih ciljeva tijekom jednog tjedna.

Kada imate dnevni/tjedni planer znate što točno trebate raditi tijekom dana i tjedna.

Predložak dnevnog/tjednog planera pogledajte na @ str. 98.

Obvezne sastavnice dnevnog/tjednog planera

1. Dan u tjednu s odgovarajućim datumom.
2. Prioriteti (mjere za uklanjanje negativnih stanja, intervencije, aktivnosti iz prioritetne i ključnih problematika)
3. Ključne potrebne aktivnosti su zbog značaja izdvojene u poseban stupac radi lakšeg pregleda i kontrole:
 - SSSS (Sastanak sa samim sobom): odluka hoćete li održati Sastanak sa samim sobom,
 - delegiranje: prepuštanje nadležnosti i ovlaštenja drugim osobama,
 - sastanci (pripreme, sudjelovanja i aktivnosti poslije),
 - kontrole: sebe i drugih.
4. Potrebne aktivnosti
Vrste aktivnosti: planirane i iznenadne (prilike, nametnute)
5. Hodogram vremena (točan slijed planiranih aktivnosti u odnosu na tijek vremena u jednom danu).

Prema specifičnim potrebama pojedinaca, planer može imati i dodatne sastavnice (stupce).

Ključno je da se ni jedna od gore naznačenih sastavnica ne isključi jer su to neizostavne sastavnice za učinkovitost dnevnog planera.

Savjeti za ručni planer

1. Isprintajte dnevni/tjedni planer (na formatu A4).
2. Ručno upisujte aktivnosti u planer.
3. Ručni planer nosite sa sobom da se uvijek nađe pri ruci (presavijte ga - onda stane i u džepić ili u torbicu).
4. Ažurirajte ga po potrebi:
 - unosite nove elemente kako nailazi potreba za njima,
 - kontrolirajte stanje elemenata koje trebate obaviti,
 - korigirajte elemente koji se mijenjaju,
 - evidentirajte provedene aktivnosti.

2. Mjesečni planer

- Potrebne aktivnosti unositi u odgovarajući dan u mjesečnom planeru.
- Aktivnosti iz mjesečnog planera prenijeti u aktivni dnevni/tjedni planer.

Predložak mjesečnog planera pogledajte na @ str. 99.

3. Godišnji planer

Planirane aktivnosti staviti u odgovarajući mjesec tekuće godine

Kada naiđe aktivan mjesec premjestiti sve aktivnosti iz godišnjeg u mjesečni planer

Predložak godišnjeg planera pogledajte na @ str. 99.

U setu imajte:

- tekući dnevni/tjedni planer + 2 sljedeća dnevna/tjedna planera,
- tekući mjesečni planer + mjesečni planer za sljedeći mjesec,
- tekući godišnji planer + sljedeći godišnji planer.

Kako prolaz tjedan, mjesec, godina - uzmite sljedeći planer po redu.

Savjeti

- Obvezno stavite najmanje 5 dnevnih prioriteta koje trebate učiniti tijekom dana.
- Pazite da prioritetne aktivnosti budu sigurno izvršene!
Prioritetne aktivnosti donose izvrsnost!
- Neizvršene prioritete obvezno riješite prvom mogućom prilikom.
- Nije dopušteno u kontinuitetu (više puta uzastopno) premještat neizvršene aktivnosti na nove termine provedbe.
- Ako primjenjujete ručno upisivanje u planer, a u planer imaju uvid i druge osobe - pišite čitko!
- Unos u vrstu planera (dnevni/tjedni, mjesečni i godišnji) ovisi o roku za provedbu.
- Kako se definiraju - planirane aktivnosti unosite u odgovarajući planer: godišnji, mjesečni ili dnevni/tjedni.
- Prema osobnoj sklonosti i uvjetima koristite elektronički ili ručni dnevni/tjedni planer.

Kontrola planera

- Ako nema kontrole provedbe planera, nema ni postizanja ciljeva!
- Otpori uvođenja planera su očekivani, ali nemaju objektivno opravdanje.
Budite uporni za njihovu sustavnu i kontinuiranu primjenu.
- Uporaba planera je vaša čvrsta odluka i materijalni dokaz da stvarno želite da se planirana postignuća i dogode.

Poticajna pitanja

- Što vam je sada prioritetno za činiti?
- Kako možete postići cilj ako ne planirate?
- Kako možete biti učinkoviti ako nemate planere?
- Ako nemate planer kako znate što treba činiti kada ne vidite cjelovitu sliku dana (uvjeti za improvizaciju)?

Zaključak

Ako ne koristite planere, nema ni planiranja. Ako ne planirate sve što činite je dobro.

Zato je samo pozitivan odgovor na pitanje: "Imate li planere?" jedino mjerilo da se uspjeh i dogodi u odnosu na potencijale koje imate i ciljeve koje ste postavili.

2.11. KONTROLA PROVEDBE

Da bi bili na pravom putu, moramo kontrolirati smjer kretanja prema postavljenom cilju.

Definicija

- Kontrola provedbe su propisane aktivnosti pomoću kojih se utvrđuje čine li se potrebne aktivnosti koje dovode do željenih ciljeva.
- Kontrola provedbe je skup propisanih aktivnosti koje za cilj imaju utvrditi koliko sadašnje stanje odstupa od željenog stanja i tko je odgovoran za uočena negativna stanja.
- Kontrola provedbe je postupak utvrđivanja postojanja negativnih stanja.

Kontrola je jedna od funkcija upravljanja (menadžmenta) i nezaobilazna u hodogramu postizanja izvrsnosti bez obzira o kojoj se problematici radi.

Kontrola je sustavna i kontinuirana aktivnost gdje utvrđujemo stanje problematike u odnosu na elemente postizanja željenog cilja (kvantitativno i kvalitativno određenje cilja te pravovremenost).

Ako nema kontrole provedbe - izvjestan je **neuspjeh!**

Polazne osnove

- Potreba za kontrolom je posljedica čestog nepoštivanja provedbe donesenih odluka.
- Fokus kontrole su negativna stanja. Uz negativna stanja se ne mogu postići postavljeni ciljevi!
- Sustav kontrole mora biti transparentan i svima mora biti jasno o čemu se radi.
- U modelu univerzalne izvrsnosti - MUI sustav kontrole je identičan za bilo koju problematiku.
- Uvijek se zna tko je uzročnik negativnih stanja.
- Uzročnik negativnih stanja je automatski obavezan da sam uklanja negativna stanja koja su u području njegovih nadležnosti i ovlaštenja.
- Kašnjenje izvješća ili lažni prikaz stanja je težak disciplinski prekršaj.
- Transparentno evidentiranje negativnih stanja kao ključne prepreke za postizanja izvrsnosti.
- Uklanjanje negativnih stanja je definiran slijed aktivnosti bez obzira na vrstu, mjesto i način nastajanja negativnih stanja.
- MUI alati za kontrolu provedbe su sofisticirana preventiva da se spriječe pojave negativnih stanja.
- Uklanjanje negativnih stanja je obveza i pravo svakog pojedinca.

Sastavnice

U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI kontrola provedbe se sastoji od dvije sastavnice (faze):

1. **Utvrdjivanje negativnih stanja**

Negativna stanja utvrđujemo pomoću alata "Negativna stanja" (vidjeti detaljnije na © str. 73 i 102).

2. **Uklanjanje negativnih stanja**

Negativna stanja uklanjamo pomoću alata MIZI (vidi detaljnije na @ str. 103).

Crtice

- Ono što se ne kontrolira, nije izvjesno da će se i dogoditi.
- Najveći problemi nastaju zbog donesenih odluka koje se ne provode.
- Svaki pojedinac, aktivnost, sustav, ... imaju svoje ključne pokazatelje izvedbe koje se moraju kontrolirati.
- Svi problemi (negativna stanja) u sustavu su posljedica nepoštivanja donesenih odluka.
- Ako nema kontrole, neće biti postizanja željenih ciljeva.
- Osoba koja provodi kontrolu, mora biti osposobljena za nju.
- Svi relevantni čimbenici moraju znati što se kontrolira (mjeri) i zašto se to čini.
- Troškovi kontrole su vrlo rijetko veći od posljedica šteta zato što nije bilo kontrole.
- Kontrola je znak racionalnosti, a ne nepovjerenja.
- Velika je neosviještenost o potrebi kontrole provedbe.

Ključna odrednica kontrole

→Kada nadređeni sazna za negativno stanje, on u potpunosti preuzima odgovornost za to.

Ključna pitanja za učinkovitu kontrolu

- Ima li negativnih stanja?
- Uklanjaju li se uspješno ranije uočena negativna stanja?
- Radi li se na preventivnim aktivnostima za sprečavanje budućih negativnih stanja?

NEGATIVNA STANJA

Negativna stanja su prepreka za postizanje uspjeha u osobnoj i profesionalnoj karijeri, kao i za uspješan rad organizacija.

Definicija negativnih stanja

Negativna stanja su odstupanja od željenih stanja.

Negativna stanja su sve ono što ometa postizanje izvrsnosti (željene ciljeve).

Negativna stanja su odstupanja od željenih, planiranih ili očekivanih kvalitativnih i kvantitativnih vrijednosti.

Negativna stanja su alat koji ima kontrolnu funkciju.

Ključni čimbenik uspjeha

Na stanje izvrsnosti utjecaj imaju brojni čimbenici. Njihov utjecaj ovisi o različitim okolnostima.

Što dominantno utječe na postizanje željene izvrsnosti?

Čimbenik koji dominantno utječe na postizanje izvrsnosti zove se "Ključni čimbenik uspjeha" (Critical Success Factor - CSF) i ima ga svaka problematika.

Neki čimbenici se pojavljuju češće i u više različitih problematika (univerzalnije se pojavljuju).

Univerzalan ključni čimbenik uspjeha u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI je nepostojanje **negativnih stanja**.

Polazne osnove

Negativna stanja su ključni interes Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Tek kada se uklone negativna stanja, postignuti su ciljevi i MUI je uspješno primijenjen.

Uklanjanje negativnih stanja možemo pozicionirati prema vremenu nastanka negativnih stanja:

1. Uklanjanje zatečenih negativnih stanja: koja su nastala u prošlosti.
2. Uklanjanje pojavnih negativnih stanja: koja nastaju u sadašnjosti.
3. Preventiva nastanka mogućih negativnih stanja: negativna stanja koja se mogu očekivati u budućnosti.

Negativna stanja su alat koji ima pet sastavnica:

1. **kašnjenja,**
2. **nekvalitetno,**
3. **nedovoljno,**
4. **nezadovoljstva,**
5. **neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno, premalo).**

Kada postoje negativna stanja ne može se postići željeni cilj.

Kada se svjesno i sustavno bavimo uočavanjem i uklanjanjem negativnih stanja, mogu se napraviti veliki i brzi pomaci u razvoju osobne i profesionalne karijere, kao i u razvoju organizacija u kojima djelujemo, što je primarni zadatak Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Uzroci koji dovode do negativnih stanja

Evo u nastavku samo dio uzroka koji dovode do različitih negativnih stanja:

1. Kod pojedinaca
 - nedovoljna znanja (upravljačka, tehnološka, informatička, ...)
 - nepokretanje potrebnih promjena u odnosu na događaje koji to neizostavno zahtijevaju,
 - kada su osobni interesi iznad općih,
 - neosviještenost o značaju negativnih stanja,
 - improvizacija,
 - neodgovornost,
 - neorganiziranost (nedostatak znanja i vještina upravljanja vremenom).
 - loši međuljudski odnosi,
 - nema kontrole nadređenih,
 - ostali uzroci.

2. Sustav (grupa, organizacija, zajednica)
 - kada nema pisane vizije, misije i ciljeva što dovodi do čestih improvizacija,
 - kada nije definirana strategija (način) postizanja ciljeva,
 - kada nema sustavne i kontinuirane kontrole,
 - nedostajuće, nepotpune ili netočne procedure,
 - kada postoji neuređen sustav,
 - nedefinirana komunikacija između sudionika,
 - nesposobno vodstvo,
 - stanja kronične nesolventnosti,
 - ostali uzroci.

Analiza

1. Utvrđivanje uzroka:
 - Zašto dolazi do pojava negativnih stanja?
 - Tko ih najčešće stvara?
2. Iskazivanje posljedica postojanja negativnih stanja:
 - do sada,
 - ako se postojeća negativna stanja ne uklone.
3. Perspektiva rješavanja negativnih stanja:
 - privremeno uklanjanje,
 - trajno uklanjanje negativnih stanja.

Uočavanje negativnih stanja

1. Svi sudionici bez obzira na funkciju imaju obvezu i pravo uočavati i aktivno postupati u cilju uklanjanja negativnih stanja (potpuna odgovornost svih sudionika bez obzira na poziciju u organizaciji).
2. Kada nadređeni sazna za negativna stanja podređenih - u potpunosti preuzima odgovornost za njih. Ovo je najvažnija odrednica za funkcioniranje grupa i organizacija. Nažalost, u realnosti su prečesti slučajevi kada nadređeni zna za negativna stanja svojih podređenih, ali ne intervenira s ciljem da se ista uklone. Vrlo brzo se uspostavlja konsenzus prešutnog odobravanja negativnih stanja većine sudionika. To dovodi do kontinuiranih šteta koje često dovode u pitanje i samu egzistenciju organizacije.

Utvrđivanje negativnih stanja

Negativna stanja "utvrđujemo" pomoću sljedećih pitanja:

- Što kasni?
- Što je nekvalitetno?
- Što je nedovoljno?
- Ima li nezadovoljstva?
- Ima li neodgovarajućih trošenja resursa (prekomjerno, premalo)?

Primjeri negativnih stanja:

1. Kasnite s učenjem za ključni ispit (kašnjenje).
2. Znanje engleskog jezika vam nije zadovoljavajuće (nekvalitetno).
3. Trenutačno nemate dovoljno novaca za kupovinu novog auta (nedovoljno).
4. U udruzi u kojoj ste jako aktivni, postoji nezadovoljstvo većeg broja članova (nezadovoljstva).
5. Sudjelujete na previše neučinkovitih sastanaka (prekomjerno trošenje vremena).
6. Tijekom učenja nedostajućih informatičkih znanja premalo tražite pomoć (premalo tražite pomoć od drugih).

Stvarnost

Većina pojedinaca nije dovoljno osviještena u poimanju važnosti negativnih stanja. Negativna stanja nažalost nisu u fokusu zbivanja pojedinaca i organizacija. Većina postojećih modela upravljanja karijerom i organizacijama nema fokus na negativna stanja. Zbog dominacije Abilene paradoksa (vidjeti na @ str. 243) bavimo se novim (iznenadnim) aktivnostima, a zanemarujemo postojeće koje kreiraju negativna stanja.

Velik broj rukovoditelja ne reagira na negativna stanja. Posljedice su nesagledive, a često puta i pogibeljne za organizaciju.

Savjeti

- Ključno je što prije uočiti pojavu negativnog stanja.
 - Uklanjanje negativnih stanja su prioritetne aktivnosti. Svako negativno stanje stvara štetu (jednokratnu, koja se češće pojavljuje ili kontinuiranu).
 - Kada evidentirate pojavu negativnog stanja, utvrdite:
 - povod,
 - uzrok,
 - posljedice.
- Ovakvim cjelovitim pristupom lakše ćete pronaći rješenja za uklanjanje negativnih stanja.
- Za svako negativno stanje napravite mjere za njegovo prevladavanje.
 - Ako ima više negativnih stanja, odredite prioritete njihovog rješavanja (jedno po jedno).
 - Tijekom uklanjanja negativnih stanja, koristite ključnu strategiju - pitajte druge za savjet kako da što učinkovitije uklonite negativna stanja: "Tko pita, taj ne skita!"

Crtice

- Negativna stanja su ključne odrednice za postizanje izvrsnosti.
- Negativna stanja i izvrsnost se automatski međusobno isključuju.
Izvrsnost je situacija bez negativnih stanja.
- Nepoduzimanje mjera na negativna stanja stvara dodatna negativna stanja.
- Negativna stanja su:
 - unutrašnje slabosti,
 - vanjske prijetnje.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI

Model univerzalne izvrsnosti - MUI negativna stanja pozicionira kao početni element za određivanje potrebnih aktivnosti za postizanje željenih ciljeva. Pomoću sofisticiranih i jednostavnih alata objektivno se utvrđuju sva negativna stanja u odnosu na postavljene ciljeve. Tako objektivno utvrđena negativna stanja se odgovarajućim procedurama uklanjaju i dovode do izvrsnosti (željeno stanje).

Ključne riječi

Ključni čimbenik uspjeha, uočavanje negativnih stanja, kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstvo, neodgovarajuće trošenje resursa, mjere na negativna stanja, uklanjanje negativnih stanja, postizanje izvrsnosti.

ALAT MIZI

Definicija

Alat MIZI je definirani slijed aktivnosti s ciljem uklanjanja negativnih stanja.

Polazne osnove

1. Cjelina (sustav) je važnija od dijelova osim ako nije:
 - pogibeljno,
 - nezakonito,
 - nemoralno.
2. Kada nadređeni sazna za postojanje negativnih stanja kod podređenoga, u potpunosti preuzima odgovornost za njih.

Uklanjanje negativnih stanja je osnovni pokretač izvrsnosti u MUI-u i to je osnovna funkcija alata.

MIZI je dio sustava kontrole u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.

MIZI je proces, a ne povremena reakcija na pojedina negativna stanja u određenim okolnostima.

Namjena alata

- Uklanjanje negativnih stanja (prekinuti trend stvaranja šteta),
- Utvrditi kategoriju zaposlenika i locirati one koji sustavnije i kontinuiranije stvaraju štete (Pravilo 20-60-20)).
- osnovni element za vrednovanje rada - korigira li pojedinac svoja negativna stanja "bez prisile".

Sastavnice alata MIZI

1. Mjere za uklanjanje negativnih stanja
2. Intervencije
3. Zamjena
4. Isključenje

1. Mjere za uklanjanje negativnih stanja

Donosi ih osoba/osobe koje su dovele do negativnih stanja:

- odmah po nastajanju,
- kao obveznu mjeru.

Mora biti u pismenom obliku i dostupno u bilo kojem trenutku svakoj osobi koja ima ovlaštenja za to.

2. Intervencije

Kada je potrebna intervencija?

- kada odgovorna osoba ne donosi mjere za uklanjanje negativnih stanja,
- kada donesene mjere ne uklanjaju negativna stanja.

Tko može intervenirati?

- vlasnik,
- nadređeni,
- suradnik,
- podređeni,
- outsourcing (vanjski sudionici),
- ostali koji imaju pravo i obvezu intervencija za uklanjanje negativnih stanja.

3. Zamjena

Kada negativna stanja postoje u dužem vremenskom periodu, s velikim su posljedicama i učestalo se javljaju sudionik se zamjenjuje s drugim sudionikom koji preuzima njegove obveze i prava:

- privremeno,
- trajno.

Zamjena je odluka kojom se sudionik zamjenjuje drugim sudionikom.

Proceduru o zamjeni obvezno strukturirati Osnovnim pitanjima (što?, zašto?, kako?, s čime?, tko?, gdje?, kada?, izvijestiti?, nastavak?)

Zamijenjeni sudionik dobiva druge obveze i prava.

4. Isključenje

Isključenje je stanje kada se sudionik racionalnim načinima i mjerama ne može afirmativno pozicionirati u sustavu

Potrebna je odluka odgovorne osobe kojom se sudionik isključuje iz sustava zbog šteta koje su izvjesne da će se i dalje stvarati.

Odlukom se definiraju međusobna prava i obveze isključene osobe i organizacije.

Odluka o isključenju mora biti strukturirana s Osnovnim pitanjima (što?, zašto?, kako?, s čime?, tko?, gdje?, kada?, izvijestiti?, nastavak?) i svakako pravno utemeljena.

Poticajno

- Svako negativno stanje stvara štetu. Svaka šteta onemogućava postizanje željene izvrsnosti.
- Svaka odluka uklanjanja negativnih stanja dovodi do još veće štete.
- Nadređeni iz različitih razloga često izbjegavaju prekinuti stvaranje kontinuiranog negativnog stanja. Pronađi uzroke negativnog ponašanja nadređenih. Najčešće je to Sindrom vlasnika/rukovoditelja.
- MIZI stvara preduvjete za uređen sustav koji daje učinkovitost (nema improvizacije).
- MIZI nije represija nego bavljenje uzrokom šteta koje urušavaju sustav i dovode do neostvarenja ciljeva.
- MIZI je uvijek za postizanje izvrsnosti.

Praktikum

■ Kontrolirajte jednu poslovnu problematiku pomoću alata MIZI.

1. Definirajte problematiku/temu.
2. Utvrdite ima li negativnih stanja: kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva, neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno, premalo).
3. Za svako utvrđeno stanje donesite pisanu **Mjeru za uklanjanje negativnog stanja**.
Svaka Mjera za uklanjanje negativnog stanja mora biti opisana (strukturirana) pomoću alata "Osnovna pitanja": Što?, Zašto?, Kako?, S čime?, Tko?, Gdje?, Kada?, Izvijestiti?, Nastavak?).
Kreirajte listu potrebnih aktivnosti za uklanjanje negativnog stanja.
Za potrebne aktivnosti za uklanjanje negativnog stanja koristite alat LPR:
 - kreiranje liste potrebnih aktivnosti → lista,
 - određivanje prioriteta (redoslijeda) potrebnih aktivnosti → prioriteti,
 - definiranje rokova za provedbu potrebnih aktivnosti → rokovi.

■ Kontrolirajte jednu osobnu aktivnost za koju ste utvrdili negativno stanje pomoću alata MIZI.

■ Nastavite dalje pratiti vašu prioritetnu i ključne problematike pomoću alata MIZI.

Poticajna pitanja

- Jeste li prije primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI bili svjesni negativnih stanja u vašim problematikama?
- Na koji način ste do sada rješavali negativna stanja?
- U kojoj ste problematici imali najviše negativnih stanja?
- U kojoj problematici imate najmanje negativnih stanja?
- Sada kada imate "moćne" alate možete li reći svakoj osobi da stvara negativna stanja i da ih treba ukloniti do određenog roka?

Ako ne, **zašto?**

Crtice

- Stanje sustava je zadovoljavajuće ako nema negativnih stanja.
- Samo stanje bez negativnih stanja dovodi do planiranih ciljeva.
- Što je organizacija veća ima više sustava kontrole.
- Što je viši organizacijski nivo u organizaciji, kontrola je značajnija.
- Svaki menadžer mora imati sustav kontrole.
- Svaka funkcija organizacije mora imati sustav kontrole.
- Kontrola se provodi barem od jedne osobe.
- Za kontrolu posla je odgovorna osoba koja ga vodi kao i njegov nadređeni.

Zaključak

Izvrsnost se postiže uklanjanjem negativnih stanja koja se neminovno pojavljuju tijekom provedbe aktivnosti iz različitih subjektivnih i objektivnih razloga.

KONTROLA PROVEDBE - POTICAJNA PITANJA ZA POSTIZANJE IZVRSNOSTI

Evo pitanja iz problematike kontrole koja će vas potaknuti da kontrola bude učinkovitija i na taj način u funkciji postizanja željenih ciljeva:

Sustav

- Možete li vašim sadašnjim sustavom kontrole utvrditi objektivno stanje?
- Kontrolirate li provedbu aktivnosti koje vam trebaju osigurati postignuće vašeg najvažnijeg cilja?
- Planirate li kada ćete kontrolirati?
- Jesi li vam jasni ciljevi kontrole?
- Jeste li definirali ključne elemente koje ćete kontrolirati?
- Zna li kako osigurati suradnju osoba koje kontrolirate?

Otpori

- Ima li otpora tijekom kontrole?
- Možete li identificirati osobe koje se opiru kontroli?
- Zna li prepoznati uzroke otpora tijekom kontrole?

Ponašanja

- Zna li što trebate učiniti kada kontrolom utvrdite štetu? Činite li to?
- Tajite li negativne rezultate kontrole? Zašto?
- Ima li vaša organizacija transparentan sustav kontrole?
- Bojite li se kontrolirati vaše podređene?
- Zna li da je kontrola jedna od osnovnih funkcija menadžmenta?
- Jeste li ikada pomislili da kontrolu podređenih možete delegirati drugim osobama?
- Zna li razlog zašto vas nadređeni ne kontrolira?
- Ima li vaš nadređeni kontrolu?
- Brinete li se više zbog internih ili vanjskih kontrola?
- Postajete li poslije vanjske kontrole pametniji ili samo oprezniji?
- Je li pravedno da vas nadređeni nenajavljeno kontrolira?
- Imate li pisane procedure za provedbu kontrole na svim organizacijskim nivoima?
- Što vam je prioritet kod kontrole: rokovi, kvaliteta, kvantiteta ili nešto drugo?
- Imate li listu aktivnosti koju sada kontrolirate?
- Imate li propisanu kontrolu za vaše najvažnije aktivnosti?
- Jeste li sigurni da je kontrola objektivna u iskazivanju stvarnog stanja?
- Trebate li organizirati sustav kontrole u još nekim aktivnostima?
- Imate li sustav odgovora na situaciju kada kontrolom utvrdite negativna stanja?
- Imate li obvezu pisanog informiranja svih relevantnih osoba o rezultatima kontrole?
- Imate li potrebu za unapređenjem sustava kontrole?
- Zna li kontrolirati ključne aktivnosti vaših podređenih?
- Možete li se sjetiti kada ste zadnji puta izvršili kvalitetnu kontrolu?
- Kontrolira li vas nadređeni?
- Jeste li uvijek spremni kada vas se kontrolira?
- Stvara li vam kontrola vaših aktivnosti nelagodu? Zašto?
- Zna li vaši podređeni da ih ne kontrolirate?
- Imate li proceduru za kontrolu najvažnijeg projekta?



KONTROLA PROVEDBE PRAKTIKUM

1. Odmah napravite kontrolu provedbe aktivnosti za vaš najvažniji projekt.
Hoće li biti neugodnih iznenađenja?
2. Napravite listu potrebnih kontrola koje možete nekome delegirati.
Na taj način ćete osloboditi svoje vrijeme za druge aktivnosti, a predmeti kontrole će se uspješnije provoditi jer vi zbog zauzetosti to ne stignete.
3. Obvezna pitanja koja si u problematici kontrole treba postaviti nadređeni.

Mjere za uklanjanje negativnih stanja:

- Ima li negativnih stanja kod podređenih?
- Jesu li podređeni donijeli mjere za uklanjanje uočenih negativnih stanja?
- Jesam li odobrio predložene mjere na koje se čeka moje odobrenje ?

Intervencije:

- Uklanjaju li podređeni uspješno negativna stanja s predloženim mjerama?
- Trebam li intervenirati jer mjere za uklanjanje negativnih stanja ne djeluju?
- Provode li se ranije dane intervencije?

Zamjena

- Trebam li zamijeniti osobu koja kontinuirano i sustavno stvara negativna stanja?

Isključenje

- Trebam li isključiti osobu koja kontinuirano i sustavno stvara negativna stanja?

2.12. IZVRSNOST

Definicija izvrsnosti

Izvrsnost je željeno stanje.
Izvrsnost su postignuti ciljevi.
Izvrsnost znači da nema negativnih stanja.
Izvrsnost je postignuta **SVRHA**.
Izvrsnost je kada znamo gdje smo sada.
Izvrsnost je kada znamo kamo treba ići dalje.
Izvrsnost je kada znamo kako treba ići dalje.
Izvrsnost je ispunjenje!

*** Definirajte i vaše elemente izvrsnosti!

1.
2.
3.

Stanje izvrsnosti

Izvrsnost je posljedica odgovora na vaše događaje.
Sadašnje (trenutačno) stanje je posljedica vaših dosadašnjih odgovora na vaše prošle događaje.
Ako je stanje željeno - imate stanje izvrsnosti.
Ako stanje nije željeno - niste u stanju izvrsnosti. Očito je da odgovori na vaše prošle događaje nisu bili odgovarajući.
Izvrsnost je proces u kojem sustavno i kontinuirano činite aktivnosti da postignete željeno stanje.

Crte

- Ako su vaši odgovori na vaše događaje neodgovarajući, nećete postići stanje izvrsnosti.
- Pravim odgovorima se uvijek može postići stanje izvrsnosti.
- Stanje kada nemate izvrsnost nije katastrofično. Ključno je da sadašnje stanje koje vas ne zadovoljava želite dovesti do izvrsnosti.

Poticajna pitanja

- Jeste li do sada bili svjesni značenja riječi izvrsnost?
- Mislite li da ne zaslužujete stanje izvrsnosti?
- Imate li učinkovit model za postizanje izvrsnosti?
- Je li moguće da nećete iskoristi praktična znanja i vještine koje daje ova knjiga te postizati sustavnu i kontinuiranu izvrsnost u vašem životu?

Praktikum

1. *Analiza vaše najvažnije problematike*

Utvrđite postoje li negativna stanja:

- Ima li kašnjenja?
- Čini li se što nekvalitetno?
- Čini li se što nedovoljno?
- Ima li nezadovoljstva od bilo koga?
- Ima li neodgovarajućeg trošenja resursa (prekomjerno, premalo)?

- Ako su svi odgovori "Ne", imate stanje izvrsnosti.◇

Nalazite se u stanju izvrsnosti.

- Ako je i jedan odgovor "Da", stanje nije izvrsno i postoji potreba za◇ aktivnostima koje će dovesti do stanja izvrsnosti.

Za svaki odgovor "Da", odmah odredite rok za uklanjanje svakog pojedinačnog negativnog stanja (uporaba alata LPR).

Svako negativno stanje je prepreka za postizanje izvrsnosti.

Istom procedurom učinite to i s vašim ostalim problematikama.

2. *Kontrolno pitanje izvrsnosti*

Jesam li/jesmo li u stanju izvrsnosti?

Možete li reći:

- "Ja sam/mi smo izvrsno" i osjetiti potpuno zadovoljstvo zbog izrečenih riječi?
- Ako možete, vaša svrha je ispunjena. Nastavite dalje!

3. *Moja/naša postignuća*

Svako postignuće je prilika i potreba za:

- daljnjim učenjem,
- pohvaliti se uspjehom,
- vizualizirati sljedeće mogućnosti,
- nagraditi - motivirati se,
- biti zadovoljan,
- opravdati svrhu.

Koristite tablični alat „MOJA/NAŠA POSTIGNUĆA“ na @ str. 104 za iskazivanje dosadašnjih postignuća i poticaj za pokretanje novih.

To je deveti po redu i zaključni MUI tablični alat i potvrda vaše izvrsnosti.

Zaključak

Izvrsnost možete postizati na lak i jednostavan način.

Ova je knjiga napisana za to, i to tako da vam praktički pokaže kako to činiti.

Zato je to knjiga za uspjeh, a ne samo knjiga o uspjehu.

Izdvojite vrijeme za sebe i dovedite sva svoja stanja u stanja izvrsnosti.

Uz pomoć ove knjige vi to možete.

I vi to zaslužujete!

2.13. PETLJA IZVRSNOSTI

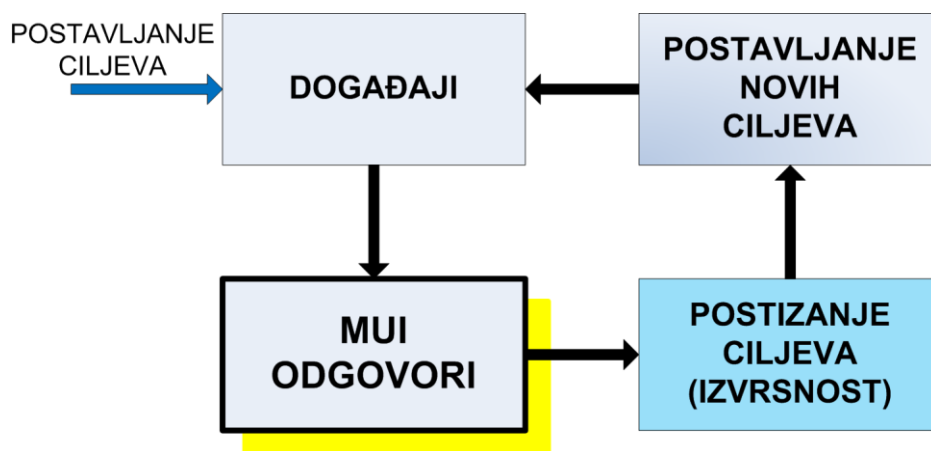
Definicija

Petlja izvrsnosti je kontinuirano i sustavno postizanje novih ciljeva na osnovu prethodnih postignuća. Petlja izvrsnosti je zatvoreni kontinuirani tijek definiranih aktivnosti koje rezultiraju kontinuiranom izvrsnošću. Pri tome dolazi do stalnih unapređenja koja su poticana učenjima tijekom prethodnih aktivnosti.

Sastavnice Petlje izvrsnosti

1. Postavljanje ciljeva
2. Događaji
3. MUI odgovori
4. Postizanje ciljeva (izvrsnost)
5. Postavljanje novih ciljeva

Shema petlje izvrsnosti



Primjer petlje izvrsnosti za organizaciju

- Postavi se cilj lokalnog značaja.
- Po postizanju lokalnog cilja i na osnovi novo stečenog iskustva postavi se regionalni cilj.
- Po postizanju regionalnog cilja i na osnovi novo naučenog iskustva, postavi se nacionalni cilj.
- Kada se postigne cilj na nacionalnom nivou, kroz sljedeću petlju izvrsnosti postavi se cilj u široj regiji.
- Po istom scenariju postavi se zatim cilj na globalnom svjetskom nivou.
- Zatim slijedi postizanje cilja u ulozi svjetskog lidera.
- Kao svjetski lider, organizacija kroz brojne sinkronizirane petlje osigurava konkurentsku prednost i postiže sukcesivne ciljeve u području unapređenja i razvoja poslovanja.

Primjer petlje izvrsnosti za pojedinca

Pojedinac će pomoću petlje izvrsnosti i za njega u potpuno novoj problematici, postati ekspert svjetskog glasa (World Class Expert) i/ili guru u predmetnoj problematici.

Dobar primjer za to je Nido Qubein, kada je kao mladić iz Libanona došao na američki koledž bez da je znao i jednu englesku riječ. Upornošću (pomoću njegovih petlji izvrsnosti) je već u mlađim godinama postao čuveni svjetski govornik (naravno, na engleskom govornom području) i trenirao druge da to isto postignu. A pri tome je "usput" stekao milijune dolara.



3. MUI SLIJED

3.1 MUI SLIJED OSNOVE

Ako svaki dan donesemo kanticu zemlje na jedno mjesto tijekom našeg života, nastat će planina. - Confucije

Definicija

- MUI slijed su definirane aktivnosti koje dovode do izvrsnosti u bilo kojoj problematici.
- MUI slijed je grupiranje i primjena MUI pokretača izvrsnosti u definiranom slijedu.
- MUI slijed je definiran slijed djelovanja čiji je ishod željena izvrsnost.

Sastavnice MUI slijeda

■ Skraćeni prikaz MUI pokretača izvrsnosti

1. MUI početni elementi izvrsnosti (svrha i problematike)
2. Promjene (DOI: **D**ogađaji, **O**dgovori, **I**zvrsnost)
3. Petlja izvrsnosti

● Prošireni prikaz MUI pokretača izvrsnosti

1. Svrha
2. Problematike
3. Događaji
4. Odgovori
5. Izvrsnost
6. Petlja izvrsnosti

■ Cjelovit prikaz MUI pokretača izvrsnosti

1. Svrha
2. Vizija
3. Misija
4. Ciljevi
5. Problematike
6. Događaji
7. MUI odgovori
8. Traženje rješenja
9. Potrebne aktivnosti
10. Provedba aktivnosti
11. Kontrola provedbe
12. Izvrsnost
13. Petlja izvrsnosti

Tri pravila za postizanje izvrsnosti

1. Ako se i jedan MUI pokretač izvrsnosti izostavi, neće se postići izvrsnost.
2. Ako se izmijeni redoslijed, neće se postići izvrsnost.
3. Ako se poštuje MUI slijed glede pokretača izvrsnosti, jedina izvjesnost je izvrsnost.

Crtice

- MUI slijed je apsolutna prepreka za bilo koju improvizaciju.
- Ni jedna imalo važna i kompleksnija problematika ne može se dovesti do kontinuirane izvrsnosti ako se ne poštuje MUI slijed.

Savjeti

- Apsolutno poštujte MUI slijed. Ako se ne poštuje - nema izvrsnosti.
- Kažite "Dosta improvizacijama!" i postupajte na MUI način.
- Vrijeme improvizacije zamijenite modelom ponašanja kako ga daje Model univerzalne izvrsnosti - MUI.

Promišljanja

Nije li veličanstveno da sve problematike iz bilo kojeg područja vašeg života možete "strpati" u MUI slijed i bez improvizacija postizati sustavnu i kontinuiranu izvrsnost.

Isto tako na jednak način primjenjivati MUI slijed kod osoba u vašem interesnom okruženju, kao i za organizacije u kojima djelujete.

Uvijek znate gdje se nalazite u MUI slijedu bez obzira na problematiku (istovremeno vidite cjelovitu sliku problematike, a i svaki njen dio).

Zaključak

Vrlo je lako izaći iz MUI-a, a još je lakše biti u njemu.

Za postizanje sustavne i kontinuirane izvrsnosti, jednostavno činite definirane aktivnosti prema MUI slijedu.

Imate li i jedan razlog da ne činite MUI i postignete željenu izvrsnost u bilo kojem području vašeg života?

Bilješke

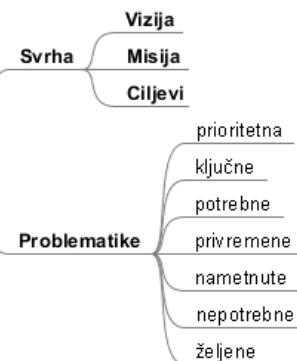
[illegible]

Autor: Milan Grković
 Zadnja promjena: 03.11.2010. srijeda
 Verzija 6
 Start: 10.07.2010.
 Kontakt: 098 / 57 88 31, alfa@portalalfa.com
 Web: www.portalalfa.com
 PORTAL ALFA - Portal znanja
 Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007

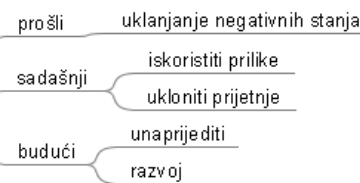
MUI SLIJED



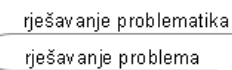
MUI početni elementi izvrsnosti



Događaji



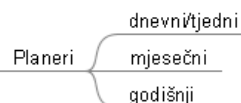
Traženje rješenja



Potrebne aktivnosti



Provedba aktivnosti

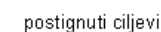


MUI odgovori

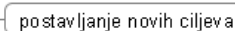
Kontrola provedbe



Izvrnost



Petlja izvrsnosti



3.3 MUI POČETNI ELEMENTI IZVRSNOSTI

Definicija

MUI početni elementi izvrsnosti su početak MUI slijeda.

Oni određuju daljnji tijek vaših djelovanja.

Prema njima utvrđujete koji događaji su vaši i kako na njih odgovoriti.

Sastavnice

MUI početni elementi izvrsnosti imaju sljedeće sastavnice:

- Svrha
- Vizija
- Misija
- Ciljevi
- Problematike

Uvjetovanost sastavnica

Ako je postignuta svrha onda su sigurno postignuti vizija, misija i ciljevi.

Ako nije ostvarena vizija, nije ostvarena ni svrha.

Ako nije ostvarena misija, nije ostvarena ni svrha.

Polazne osnove

MUI početni elementi izvrsnosti funkcioniraju uz sljedeće odrednice:

- Princip nelinearnosti
- Pojednostaviti jednostavno
- Kreativna mehanika
- Obvezno poštivanje slijeda
- Kontrolirana i uvjetovana promjena parametara

Crte

- Ako ne postavite MUI početne elemente izvrsnosti, odlučili ste se za improvizaciju.
- MUI početni elementi izvrsnosti su početni i neizostavni korak prema postizanju izvrsnosti.
- Redoslijed sastavnica u MUI početnim elementima izvrsnosti se ne smije mijenjati.
- MUI početni elementi izvrsnosti su ovisni jedan o drugom prema mjestu u njihovom redoslijedu.
- Prvo se postavi svrha, a na osnovu nje vizija, misija i ciljevi.
Na kraju se popišu sve problematike s kojima se bavimo i odredi im se status.
Ne može se postupati obrnuto.
- Promjena pojedinih sastavnica MUI početnih elemenata izvrsnosti je moguća kao svjestan i odgovoran čin, a ne improvizacija zbog subjektivnih razloga i trenutačnih interesa.
- Za svaku promjenu MUI početnih elemenata izvrsnosti utvrditi da li treba mijenjati i ostale elemente.
Imati na umu zavisnost između sastavnica MUI početnih pokretača izvrsnosti.

Zaključak

MUI slijed vam omogućava lak i jednostavan način postizanja željene izvrsnosti samo pod jednim uvjetom: Da apsolutno poštujete potrebne aktivnosti koje su definirane MUI slijedom.

Početni korak u postizanju željene izvrsnosti je postavljanje MUI početnih elemenata izvrsnosti.

MUI početni elementi izvrsnosti vam određuju koji su događaji vaši i kako na njih morate odgovoriti, a u cilju postizanja željene svrhe.

MUI POČETNI ELEMENTI IZVRSNOSTI - PREGLED

Br	Oznaka	Moduli	Definicije	Vrijeme	Pitanja/Crtice	Elementi	Pojmovnik
1	S	SVRHA	Svrha je ono čemu se teži, što se želi postići.	trajno	Svrha je kontinuirano nastojanje da se postigne željena izvrsnost. Svrha u životu je ravnoteža i sinergija između svih područja života. Svjestan i ispunjen život je kontinuirano nastojanje da se postigne svrha.	- vizija - misija - ciljevi	• težnja - svrha u životu - svrha u područjima života - razlog djelovanja → rečenica Zašto djelujemo?
2	V	VIZIJA	Vizija je slika u definiranoj budućnosti.	- definiran rok - 5 godina	- Što bi željeli biti za točno definirano vrijeme? - Što bi željeli činiti za točno definirano vrijeme? - Što bi željeli imati za točno definirano vrijeme?	- biti - činiti - imati	• slika budućnosti - vizualizacija - željeno stanje - rok → rečenica Što djelovanjima želimo postići?
3	M	MISIJA	Misija opisuje potrebna djelovanja da se dogodi vizija.	trajno	Koja je naša uloga: - Tko smo? - Koje su naše vrijednosti? - Što radimo? - Za koga radimo? - Zašto to radimo? Svako organizacijsko djelovanje treba imati misiju.	- prepoznatljivost - vrijednosti - proizvod/usluga - korisnici - razlog za djelovanje	• uloga - fokus (kompas) → rečenica Koja je naša uloga?
4	C	CILJEVI	Ciljevi su nova mjerljiva stanja koja želimo da se dogode u definiranom vremenu.	definirani rokovi za ispunjenje pojedinačnih ciljeva	Ciljevi su mjerljiva postignuća. Postizanjem ciljeva ostvarujemo misiju? Najveći cilj: Ostvariti viziju!	- specifični - mjerljivi - izvedivi - realni - pravovremeni	• željena postignuća - SMART ciljevi - glavni cilj - ostali ciljevi - ključni pokazatelji izvedbe - KPI → rečenica Koja mjerljiva stanja želimo postići?
5	P	PROBLEMATIKE	Problematiche su dijelovi područja života kojima dajemo određeni značaj kroz različite sustavne i kontinuirane aktivnosti i za koje trošimo vrijeme i ostale resurse, a u cilju postizanja željenih ciljeva.	promjenjivo s obzirom na postizanje ciljeva i postavljanje novih ciljeva	S čime se bavimo? Prioritetna problematika je samo jedna. Koje su naše željene, a nerealizirane problematike?	- prioritetna - ključne - potrebne - privremene - nametnute - nepotrebne - željene	• područja aktivnosti → rečenica Na što trošimo resurse?

Vizija - širi okvir postignuća

Ciljevi - mjerljiva željena stanja (kvantitativna i kvalitativna mjerenja)

4. MUI TABLIČNI ALATI

4.1. MUI TABLIČNI ALATI OSNOVE

Definicija

MUI tablični alat je definirani set elementa (sastavnica) koji imaju specifičnu namjenu i koji su prikazani pomoću tablice.

Načini korištenja alata

- prema MUI slijedu cjelovito (koriste se svi MUI tablični alati),
- kao dio MUI slijeda (prema potrebi i stanju problematika),
- pojedinačno korištenje alata.

Crtice

MUI tablični alati koji se koriste u ovoj knjizi poštuju MUI slijed koji je logičan i prirodan slijed za postizanje izvrsnosti.

Redoslijed MUI tabličnih alata je označen s brojevima 1 - 9 (oznaka je u gornjem desnom kutu).

Koliko ćete MUI tabličnih alata koristiti ovisi o kompleksnosti problematike i vašoj odluci uporabe resursa za postizanje izvrsnosti.

Poveznica s MUI pokretačima izvrsnosti

Na @ str. 91 možete pogledati kako se koriste MUI tablični alati u odnosu na MUI pokretače izvrsnosti (umna mapa: „MUI slijed poveznica s MUI tabličnim alatima“).

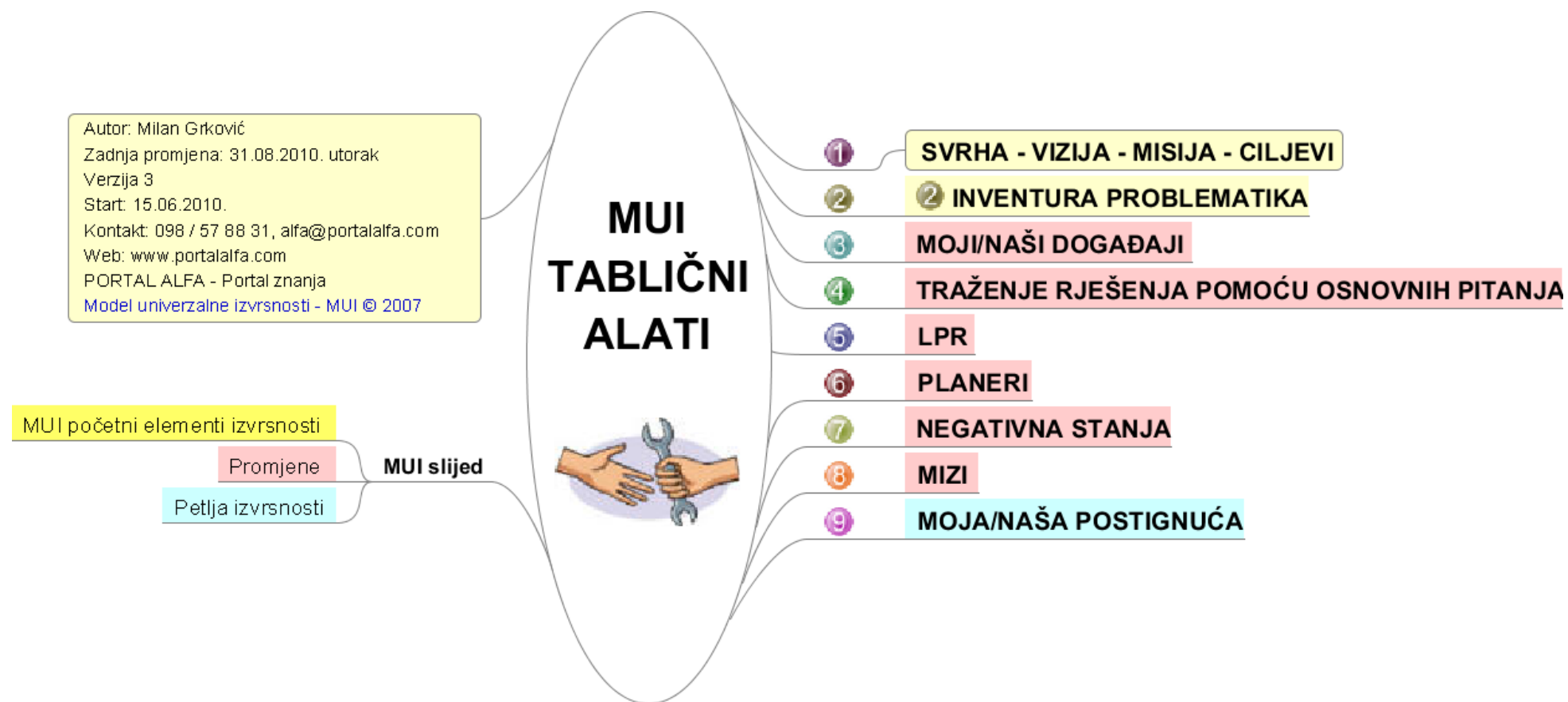
Savjet

Tijekom učenja, u knjizi slobodno popunite tablice i druga mjesta za bilješke s konkretnim situacijama iz vašeg osobnog i profesionalnog života, kao i iz rada organizacija u kojima djelujete.

Knjiga je vaša i neka vam odmah praktično posluži kao priručnik i radna bilježnica!

LISTA MUI TABLIČNIH ALATA

Br	Tablični alat	Aktivnost	Opis	Bilješka
1	SVRHA - VIZIJA - MISIJA - CILJEVI	postaviti	• postaviti svrhu (vizija, misija i ciljevi) ▪ određivanje smjera kretanja ▪ koristiti "kompas" - ne biti u Abilene paradoksu	pretpostavka svemu ostalom; postaviti svrhu koja je definirana vizijom, misijom i ciljevima
2	INVENTURA PROBLEMATIKA	popisati	• popisati moje/naše problematike - Gdje trošimo vrijeme? - S čime se bavimo? - Što nam je sada prioritarno?	problematike moraju biti u okviru svrhe
3	MOJI/NAŠI DOGAĐAJI	prihvatiti	• prihvatiti događaje koji su moji/naši - Jesu li to moji/naši događaji? - Hoće li me odgovori na ove događaje učinkovitije dovesti do željenog cilja?	za sve problematike
4	TRAŽENJE RJEŠENJA POMOĆU ALATA OSNOVNA PITANJA	tražiti	• tražiti optimalna rješenja kako odgovoriti na moje/naše događaje: - rješavanje problematika - rješavanje problema	pojedinačna uporaba
5	LPR	odrediti	• odrediti prioritete i rokove ▪ odrediti redoslijed potrebnih aktivnosti s definiranim rokovima za provedbu	za sve problematike
6	PLANERI	raspodijeliti	• raspodijeliti vrijeme za potrebne aktivnosti ▪ početak i trajanje aktivnosti	obvezna uporaba planera
7	NEGATIVNA STANJA	utvrditi	• utvrditi negativna stanja - u područjima života - u organizacijama u kojima djelujemo	kada se pojave negativna stanja
8	MIZI	ukloniti	• ukloniti negativna stanja 1. Osoba koja je dovela do negativnog stanja ima obvezu ukloniti stvoreno negativno stanje. 2. Kada nadređeni sazna za negativno stanje, on u potpunosti preuzima odgovornost za njega.	kada se utvrde negativna stanja
9	MOJA/NAŠA POSTIGNUĆA	obznaniti	• evidentirati postignuća ▪ fokusirati se na postignuća ▪ učiti iz prethodnih događaja ▪ postavljanje novih ciljeva	za sve problematike

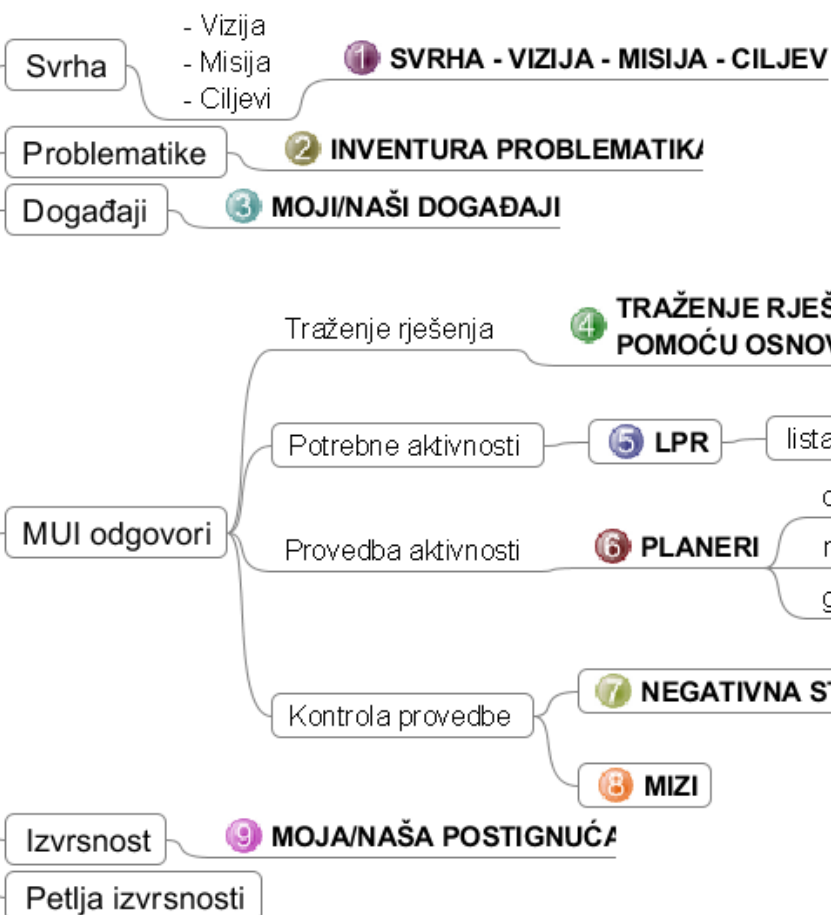


Autor: Milan Grković
 Zadnja promjena: 31.08.2010. utorak
 Verzija 5
 Start: 10.07.2010.
 Kontakt: 098 / 57 88 31, alfa@portalalfa.com
 Web: www.portalalfa.com
 PORTAL ALFA - Portal znanja
 Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007

- postaviti 1
- popisati 2
- prihvatiti 3
- tražiti 4
- odrediti 5
- raspodijeliti 6
- utvrditi 7
- ukloniti 8
- evidentirati 9

Legenda

MUI SLIJED POVEZNICA S TABLIČNIM ALATIMA



POPIS MUI TABLIČNIH ALATA: NAMJENA I OZNAKE

Br	MUI tablični alati	Namjena alata	Oznaka alata	Stranica	Bilješke
1	SVRHA - VIZIJA - MISIJA - CILJEVI	postavljanje početnih elemenata izvrsnosti	1		
2	INVENTURA PROBLEMATIKA	popis problematika osobno/organizacije	2		
3	MOJI/NAŠI DOGAĐAJI	evidencija događaja na koje treba odgovoriti	3		
4	TRAŽENJE RJEŠENJA POMOĆU OSNOVNIH PITANJA	- rješavanje problematika - rješavanje problema	4		
5	LPR	- određivanje prioriteta - definiranje rokova	5		
6	MUI DNEVNI/TJEDNI PLANER	evidencija dnevnih/tjednih potrebnih aktivnosti za provedbu	61		
	MJESEČNI PLANER	evidencija mjesečnih potrebnih aktivnosti za provedbu	62		
	GODIŠNJI PLANER	evidencija godišnjih potrebnih aktivnosti za provedbu	63		
7	NEGATIVNA STANJA OSOBNO	utvrđivanje negativnih stanja osobno	71		
	NEGATIVNA STANJA ORGANIZACIJA	utvrđivanje negativnih stanja organizacija	72		
8	MIZI	uklanjanje negativnih stanja	8		
9	MOJA/NAŠA POSTIGNUĆA	evidencija postignuća	9		

SVRHA - VIZIJA - MISIJA - CILJEVI

Područje: Autor: Datum izrade:

Br	Oznaka	Moduli	Definicije	Vrijeme	Pitanja/Crtice	Elementi	IZJAVA
1	S	SVRHA	Svrha je ono čemu se teži, što se želi postići	trajno	Svrha je kontinuirano nastojanje da se postigne željena izvrsnost. Svrha u život je ravnoteža i sinergija između svih područja života. Svjestan i ispunjen život je kontinuirano nastojanje da se postigne svrha.	- vizija - misija - ciljevi	
2	V	VIZIJA	Vizija je slika u definiranoj budućnosti.	- definiran rok - 5 godina	- Što bi željeli biti za točno definirano vrijeme? - Što bi željeli činiti za točno definirano vrijeme? - Što bi željeli imati za točno definirano vrijeme?	- biti - činiti - imati	
3	M	MISIJA	Misija opisuje potrebna djelovanja da se dogodi vizija.	trajno	Koja je naša uloga: - Tko smo? - Koje su naše vrijednosti? - Što radimo? - Za koga radimo? - Zašto to radimo? Svaka organizacijsko djelovanje treba imati misiju.	- prepoznatljivost - vrijednosti - proizvod/usluga - korisnici - razlog djelovanja	
4	C	CILJEVI	Ciljevi su stanje koje želimo da se dogodi u definiranom vremenu.	definirani rokovi za ispunjenje pojedinačnih ciljeva	Ciljevi su mjerljiva postignuća. Postizanjem ciljeva ostvarujemo misiju?	- specifični - mjerljivi - izvedivi - realni - pravovremeni	

INVENTURA PROBLEMATIKA

Organizacija: Autor: Datum:

Br	Vrsta problematika	Objašnjenje	Naziv problematike	Status moja/naša	Napomena
1	Prioritetna	To je uvijek samo jedna problematika koja ima prioritet nad ostalim problematikama.		moja	Samo jedna!
				naša	U organizacijama u kojima djelujemo.
				naša	
				naša	
				naša	
2	Ključne	Donose izvrsnost i posljedica su prioritetne problematike.			
3	Potrebne	Dio su osobne i profesionalne svakodnevnice. Ne možemo ih "izbjeci".			
4	Privremene	Ograničenog roka trajanja. Obvezno definirati rok trajanja.			
5	Nametnute	Obveze prema drugima. Pronađite načina da ih uklonite!			
6	Nepotrebne	Ne donose nikakvu dodanu vrijednost. Troše resurse - prvenstveno vrijeme.			
7	Željene	Iz različitih razloga ne bavimo se s njima uopće ili koliko bi željeli. - JA je najvažnija riječ! - Misliti o sebi! Ako smo nezadovoljni ne možemo kvalitetno brinuti ni za druge koje volimo i/ili ovisi o nama.			

Planirani datum sljedeće inventure:

Kontrolirao:

MOJI/NAŠI DOGAĐAJI

Br	Događaj	Datum uočavanja događaja	Prošli Sadašnji Budući	Problematika	Ciljevi davanja odgovora	Rok za davanje odgovora	Način traženja rješenja	Napomena
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

TRAŽENJE RJEŠENJA POMOĆU ALATA OSNOVNA PITANJA

Područje: Autor: Datum:

Br	Pitanje	Opis	Ključne riječi	Analiza
1	što?	To je problematika : plan, zadatak, odluka, plan učenja, izvješće, procedura. To je rješavanje problema .	ciljevi	
2	zašto?	Kod uvođenja promjena treba svim sudionicima odgovoriti na pitanje: Zašto? Promjene su neće dogoditi ako sudionici promjena ne znaju pravi razlog za njih.	razlog za djelovanje	
3	kako?	Kako ćemo riješiti problematiku? Na koji način će se nešto obaviti? Definirati potrebne aktivnosti koje će dovesti do rješenja. To mogu biti: upute, postupak, instrukcije, naputak, hodogrami, ...	procedure	
4	s čime?	Koji su resursi potrebni tijekom traženja rješenja: materijalni, financijski, ljudski, vrijeme, znanje, sastanci?	potrebni resursi	
5	tko?	Tko je sve uključen u problematiku?	sudionici	
6	kada?	Kada /do kada mora biti započeta/završena aktivnost? Kada će se nešto planirano dogoditi?	rokovi	
7	gdje?	Mjesta provođenja aktivnosti.	mjesta događanja	
8	izvijestiti?	Osobe koje moramo obavijestiti prije, tijekom i poslije događanja.	povratne informacije	
9	nastavak?	Pitanje: "Ima li nastavka aktivnosti?" je potrebno postaviti po završetku svake aktivnosti. Nastavak prethodno završene aktivnosti znači daljnje unapređenje problematike.	sljedeće aktivnosti	

LPR

Liste - Prioriteti - Rokovi

Br	Potrebna aktivnost	Problematika	Oznaka prioriteta	Rok za provedbu	Preneseno u planere (+ / -)	Napomena
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
21						
22						
23						
24						
25						

Bilješke

MUI DNEVNI/TJEDNI PLANER

Dan	Dnevni prioriteti prenijeti iz 3. i 4. stupca	SSSS Delegiranja Sastanci Kontrole	Potrebne aktivnosti	Hodogram vremena	
				prvo prenijeti iz 2. stupca, a zatim iz 3. i 4. stupca, popuniti do 50 % raspoloživog vremena	
Ponedjeljak	1			6	15
	2			7	16
	3			8	17
	4			9	18
	5			10	19
Utorak	1			11	20
	2			12	21
	3			13	22
	4			14	23
	5				
Srijeda	1			6	15
	2			7	16
	3			8	17
	4			9	18
	5			10	19
Četvrtak	1			11	20
	2			12	21
	3			13	22
	4			14	23
	5				
Petak	1			6	15
	2			7	16
	3			8	17
	4			9	18
	5			10	19
Subota	1			11	20
	2			12	21
	3			13	22
	4			14	23
	5				
Nedjelja	1			6	15
	2			7	16
	3			8	17
	4			9	18
	5			10	19

Napomene:

MJESEČNI PLANER 201.....

62

pon

uto

sri

čet

pet

sub

ned

GODIŠNJI PLANER 201_

Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj
Srpanj	Kolovoz	Rujan	Listopad	Studen	Prosinac

NEGATIVNA STANJA

(posljedice neodgovarajućih odgovora na prošle događaje u područjima života)

Negativna stanja Područja života	Kašnjenja	Nekvalitetno	Nedovoljno	Nezadovoljstvo	Neodgovarajuće trošenje resursa prekomjerno/premalo
Profesionalni					
Financije					
Zdravlje					
Emocionalni					
Intelektualni					
Obitelj					
Društveni					

Datum izrade stanja: _____

NEGATIVNA STANJA

(posljedice neodgovarajućih odgovora na prošle događaje u organizacijama)

Izradio: _____ Pozicija: _____ Datum izrade: _____

Negativna stanja Funkcije upravljanja	Kašnjenja	Nekvalitetno	Nedovoljno	Nezadovoljstvo	Neodgovarajuće trošenje resursa prekomjerno/premalo
Planiranje (planovi)					
Organiziranje (zadaci)					
Vođenje (odluke)					
Upravljanje ljudskim resursima (planovi učenja)					
Kontrola (izvješća)					
Unapređenja (procedure)					

MIZI

Uklanjanje negativnih stanja

Mjere - **I**ntervencije - **Z**amjena - **I**sključenje

Br	Negativno stanje	Datum nastanka	Postupanje s negativnim stanjem (mjera, intervencija, zamjena, isključenje)	Rok za provedbu	Napomena
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

MOJA/NAŠA POSTIGNUĆA

Ovo je moja/naša izvrsnost!

Br	Postignuće	Problematika	Datum	Naučeno	Primjenjivo u	Postavljanje novih ciljeva	Napomena
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

UPUTE ZA UPORABU MUI TABLIČNIH ALATA

1. SVRHA - VIZIJA - MISIJA - CILJEVI

U stupac „IZJAVA“ unesite odgovarajuće elemente:

- **Svrha:** Ako ne prihvaćate ponuđenu MUI svrhu „Svrha u životu je ravnoteža i sinergija između svih područja života“, postavite svrhu koja vam odgovara.
Za vaše grupe i organizacije postavite svrhu prema elementima u članku „Svrha“ na @ str. 50.
- **Vizija:** Odgovorite na tri pitanja u stupcu „Pitanja/Crtice“.
- **Misija:** Odgovorite na pet pitanja u stupcu „Pitanja/Crtice“.
- **Ciljevi:** Postavite ciljeve prema elementima koji su naznačeni u stupcu „Elementi“.
Za detaljnije postavljanje ciljeva koristite alat SMART (vidjeti na @ str. 55)

2. INVENTURA PROBLEMATIKA

U stupcu „Status moja/naša“ odredite je li problematika osobna ili u zajedništvu s drugima i unesite „moja“ ili „naša“.

Prioritetna problematika je uvijek samo jedna.

Ako nemate dovoljno mjesta, proširite postojeću tablicu (ako radite elektronički) ili isprintajte dodatnu tablicu ako radite ručno.

3. MOJI/NAŠI DOGAĐAJI

U stupac „Problematika“ unesite ime problematike koje je popisana u tablici „INVENTURA PROBLEMATIKA“.

U stupac „Ciljevi davanja odgovora“ upišite odgovarajući cilj: ukloniti postojeća negativna stanja, unaprijediti sadašnje stanje, iskoristiti mogućnosti/ukloniti prijetnje vanjskih čimbenika ili postići cilj.

U stupac „Način traženja rješenja“ izaberite odgovarajući način:

- **rješavanje problematika:** planirati (napraviti plan), organizirati (dati zadatak), vođenje (donijeti odluku), upravljanje ljudskim resursima (sastaviti plan učenja), kontrolirati (dati izvješće) ili unapređivati (napraviti proceduru).
- **rješavanje problema.**

4. TRAŽENJE RJEŠENJA POMOĆU ALATA OSNOVNA PITANJA

U stupac „Analiza“ unesite sadržaje prema elementima 1. do 9. iz stupca „Opis“.

5. LPR

- Utvrdite prioritete potrebnih aktivnosti i unesite ih u stupac „Oznaka prioriteta“.
- Definirajte rok za provedbu potrebne aktivnosti u stupcu „Rok za provedbu“.
- Potrebne aktivnosti prenesite u odgovarajuće planere (godišnji, mjesečni, tjedni/dnevni) i označite s „+“.

6. PLANERI

- Kada definirate rokove za provedbu potrebnih aktivnosti unesite ih u odgovarajući planer (godišnji, mjesečni, tjedni/dnevni).
- Prema situaciji premještajte potrebne aktivnosti iz godišnjeg planera u odgovarajući mjesečni planer.
- Prema situaciji premještajte potrebne aktivnosti iz mjesečnog planera u odgovarajući tjedni/dnevni planer.

7. NEGATIVNA STANJA

U odgovarajuće ćelije tablice unesite utvrđeno negativno stanje. Imate dva predložka alata:

- za pojedinca u odnosu na područja života (oznaka 71),
- za organizacije u odnosu na funkcije upravljanja (oznaka 72).

8. MIZI

Za svako utvrđeno negativno stanje, unesite odgovarajuće elemente u stupce „Datum nastanka“, „Postupanje s negativnim stanjem“, „rok za provedbu“ i „Napomena“.

9. MOJA/NAŠA POSTIGNUĆA

Za odgovarajuće postignuće (osobno ili u zajedništvu s drugima) unesite elemente u definirane stupce.

U stupac „Naučeno“ unesite nova znanja, vještine i ponašanja koja ste stekli s evidentiranim postignućem.

U stupac „Primjenjivo u ...“ unesite gdje se može primijeniti naučeno.

U stupac „Postavljanje novih ciljeva“ unesite nove ciljeve na osnovu prethodnih postignuća.

5. POČETAK PRIMJENE MUI-A

5.1. POKRETANJE MUI SLIJEDA

1. MUI POČETNI ELEMENTI IZVRSNOSTI

A) Utvrđivanje stanja

Utvdite imate li pisane MUI početne elemente izvrsnosti:

- Svrhu,
- Viziju,
- Misiju,
- Ciljeve,
- Vaše problematike.

Ako ih imate, utvdite jeste li zadovoljni s njima.

B) Postavljanje ciljeva

Ako nemate ili želite promijeniti postojeće MUI početne elemente izvrsnosti učinite sljedeće:

1. Postavite svrhu:
 - u vašem životu,
 - u vašim područjima života,
 - u pojedinim problematikama iz područja vašeg života koje su za vas ključne.
2. Postavite odgovarajuće:
 - vizije,
 - misije,
 - ciljeve,
3. Popišite (inventura) sve problematike u vašim područjima života:
 - profesionalni,
 - financije,
 - zdravlje,
 - emocionalni,
 - intelektualni,
 - obitelj,
 - društveni.

Svrha, vizija, misija, ciljevi i lista problematika moraju biti zapisani.

Ako nisu zapisani, to je improvizacija.

2. PROMJENE

C) Izbor strategije

1. Pokrećite i odgovarajte samo na one događaje s kojima ćete postići vašu svrhu.
2. Na osnovu MUI početnih elemenata izvrsnosti utvdite koji su vaši događaji.
Vaši događaji su samo oni koji vam omogućavaju postizanje vaše svrhe.

D) Traženje rješenja

Pronađite najučinkovitije odgovore na vaše događaje: Definirajte koje **potrebne aktivnosti** treba napraviti i kada ih treba napraviti kako bi se postigla željena izvrsnost uz što učinkovitiju uporabu resursa.

E) Postizanje ciljeva

Kontrolirajte provedbu potrebnih aktivnosti:

- Utvdite postoje li negativna stanja.
- Uklonite uočena negativna stanja.

Stanje bez negativnih stanja je postizanje izvrsnosti.

3. PETLJA IZVRSNOSTI

F) Postavljanje novih ciljeva

Na osnovu postignuća postavite nove ciljeve: Utvrdite sljedeće promjene koje su u skladu s vašom svrhom.

Podsjetnik

Svrha, vizija, misija, ciljevi i problematike su MUI početni elementi izvrsnosti i na osnovu njih odgovarate na događaje koje su pokrenuli drugi.

Prema definiranim MUI početnim elementima izvrsnosti pokrećete događaje (traženje rješenja) s ciljem postizanja željene izvrsnosti.

MUI početni elementi izvrsnosti su predefiniрани elementi koji određuju naše ponašanje (na što i kako ćemo davati odgovore).

Odgovarajmo samo na naše događaje. Odgovaranje na događaje koji nisu naši je improvizacija.

PRAKTIKUM

1. U donju tablicu unesite stanje za MUI početne elemente izvrsnosti u odnosu na dva stanja:

- jesu li postavljeni,
- zadovoljavaju li vas.

Utvrđena stanja označite s plus (+) ako postoje i zadovoljavaju ili s minus (-) ako nisu postavljeni i ne zadovoljavaju.

Br	MUI početni element izvrsnosti	Postavljeno	Zadovoljava	Bilješke
1	Svrha			
2	Vizija			
3	Misija			
4	Ciljevi			
5	Moje/naše problematike			

2. Iz gornje tablice, a prema utvrđenom stanju MUI početnih elemenata izvrsnosti definirajte potrebne aktivnosti (zaokružite odgovarajuću opciju - revizija ili postavljanje/popis):

- a) Revizija/postavljanje svrhe
- b) Revizija/postavljanje vizije
- c) Revizija/postavljanje misije
- d) Revizija/postavljanje ciljeva
- e) Revizija/izrada popisa vaših problematika

3. Za utvrđene potrebne aktivnosti (revizija, postavljanje, popis) utvrdite prioritete provedbe i rok za njihovu provedbu.

4. Kada učinite korake 1. - 3. u potpunosti ste spremni za upravljanje promjena kroz sustavna davanja odgovora na vaše događaje.

Zaključak

Tri koraka do MUI izvrsnosti

1. Preduvjeti za postizanje izvrsnosti

- Postoje li MUI pokretači izvrsnosti?
- Ako je odgovor "Ne", postavite ih (svrha, vizija, misija, ciljevi i moje/naše problematike).
- Ako je odgovor "Da", imate sve preduvjete za postizanje željene izvrsnosti.

2. Postizanje izvrsnosti

- Uklonite postojeća negativna stanja koja su posljedica neodgovarajućih odgovora na vaše prošle događaje
- Odgovarajte na vaše sadašnje događaje koje su pokrenuli drugi.
- Pokrećite potrebne aktivnosti (vaši budući događaji) za postizanje željene izvrsnosti.

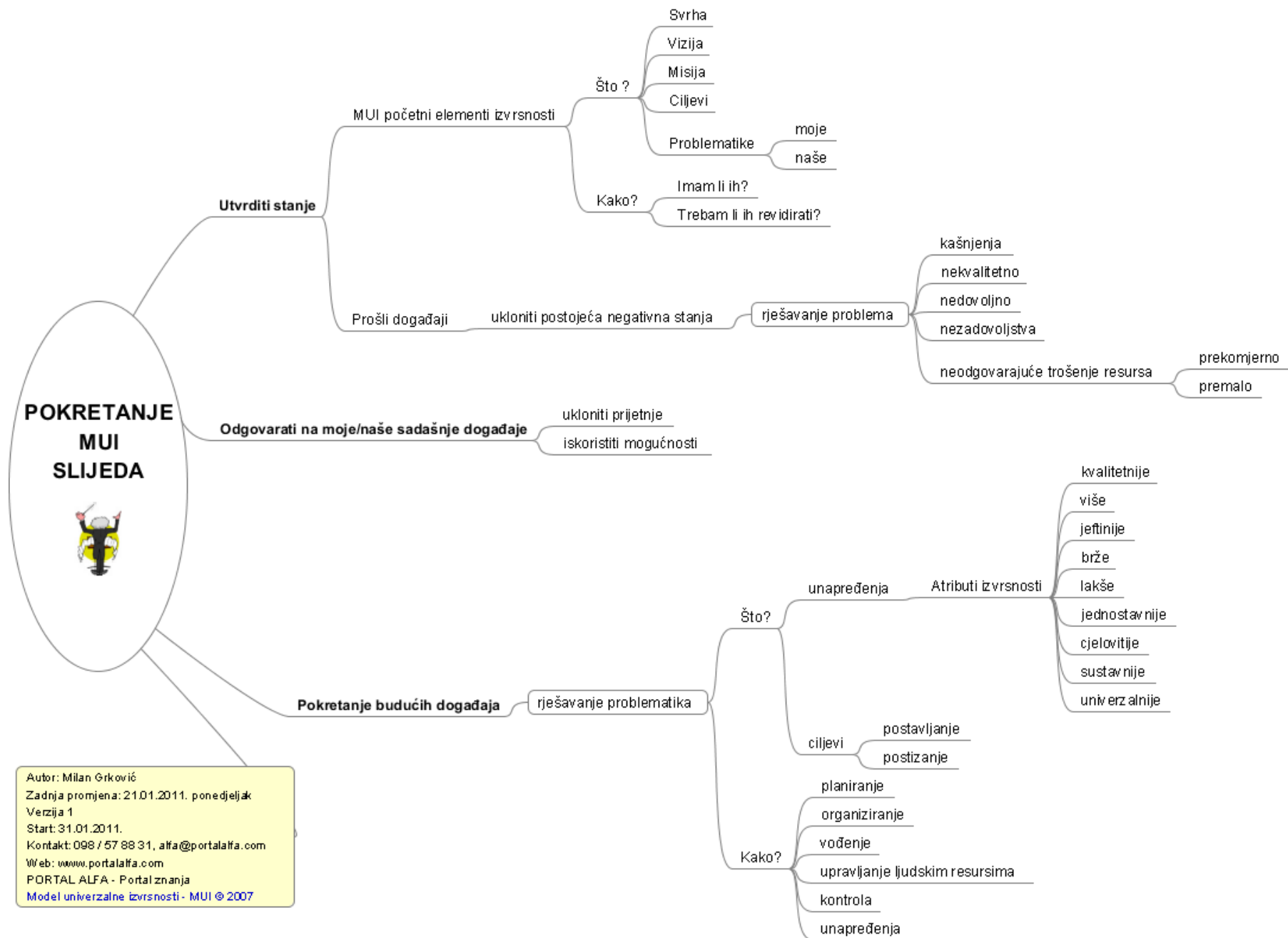
3. Pokrećite petlje izvrsnosti

Na osnovu prethodnih postignuća, pokrećite petlje izvrsnosti i uskladite ih da postizete sustavnu i kontinuiranu svrhu (vizija, misija, ciljevi) uz što manju uporabu resursa.

■ Kada se 1. korak definira on se ne mijenja dok se ne postigne svrha ili se iz objektivnih razloga napravi revizija svrhe.

■ Drugi korak je dinamičan i interaktivan jer ovisi o brojnim čimbenicima promjena.

Cilj je postići svrhu uz što učinkovitiju uporabu resursa.



Autor: Milan Grković
 Zadnja promjena: 21.01.2011. ponedjeljak
 Verzija 1
 Start: 31.01.2011.
 Kontakt: 098 / 57 88 31, alfa@portalalfa.com
 Web: www.portalalfa.com
 PORTAL ALFA - Portal znanja
 Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007

6. KONTROLA MUI PROVEDBE

6.1. MUI KONTROLNA LISTA

Definicija

MUI kontrolna lista je obrazac pomoću kojeg utvrđujemo stanje poštivanja MUI slijeda za definiranu problematiku koja primjenjuje Model univerzalne izvrsnosti - MUI.

To je definirana aktivnost kojom utvrđujemo postizemo li željenu izvrsnost primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

MUI kontrolna lista je provjera primjene MUI pokretača izvrsnosti i MUI tabličnih alata.

MUI kontrolna lista je alat koji ima funkciju kontrole.

Što se kontrolira?

Na problematiku na koju se primjenjuje MUI kontrolira se primjena MUI pokretača izvrsnosti, MUI tabličnih alata kao i MUI slijed.

Tko kontrolira?

1. Pojedinaac za problematike na koje primjenjuje Model univerzalne izvrsnosti - MUI.
 - pojedinac kontrolira sam sebe primjenjuje li MUI
2. Organizacija za problematike na koje primjenjuje Model univerzalne izvrsnosti - MUI.
 - druge osobe koje imaju funkciju kontrole (outsourcing, suradnici, nadređeni, rukovoditelj, vlasnik) kontroliraju primjenjuje li se MUI

Kako se kontrolira?

Provjeravamo uporabu MUI pokretača izvrsnosti i tabličnih alata na definiranu problematiku.

Procedura

U odnosu na definiranu problematiku postavite si ključno pitanje:

- Hoću li problematiku rješavati primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI?
- Ako je odgovor "Da", koristite MUI kontrolnu listu (MUI kontrolna lista je prikazana na @ str. 109).
- Ako je odgovor "Ne", definirajte drugi način rješavanja problematike.

Upozorenje: Nemojte da vaš drugi izbor bude improvizacija.

Pogledajte na @ str. 244 članak o improvizaciji i njenim posljedicama.

Hodogram aktivnosti

1. Definirajte naziv problematike koju ćete rješavati primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.
Rješavanje problematike je traženje odgovora na vaše događaje.

2. Definirajte način korištenja MUI tabličnih alata

a) Printani obrasci

Preuzmite datoteke s MUI tabličnim alatima na Internetu: **mui5.portalalfa.com** i stavite ih u odabrani direktorij (folder, mapu) na vašem računalu pod nazivom „MUI TABLIČNI ALATI“.

Isprintajte potrebne MUI tablične alate.

Stavite sve predloške MUI tabličnih alata u jednu mapu (fascikl). U mapu također stavite i druge dokumente vezanu uz predmetnu problematiku.

Mapu označite prema nazivu problematike.

b) Elektronički obrasci

Ako koristite elektroničke obrasce MUI tabličnih alata:

Preuzmite datoteku s MUI tabličnim alatima na Internetu: **mui5.portalalfa.com** i stavite ih u odabrani direktorij (folder, mapu) na vašem računalu pod nazivom „MUI TABLIČNI ALATI“.

3. a) Definirajte MUI pokretače izvrsnosti koji su vam neophodni za postizanje izvrsnosti u predmetnoj problematici.
b) Definirajte MUI tablične alate koji su vam neophodni za postizanje izvrsnosti u predmetnoj problematici.

4. Postupanje

a) **MUI pokretači izvrsnosti**

Postupajte po izabranim elementima svakog MUI pokretača izvrsnosti pojedinačno i prema njihovom slijedu (ako koristite dva ili više MUI tablična alata).

- U stupac "Planirana uporaba" unesite oznaku "+" (plus) uz odgovarajući MUI pokretač izvrsnosti koji ćete koristiti tijekom rješavanja problematike.

- U stupac "Kontrola stanja" unesite oznaku "-" (minus) ili oznaku "+" (plus) uz odgovarajući MUI pokretač izvrsnosti ovisno o stanju u kojem se nalazi MUI pokretač izvrsnosti tijekom rješavanja problematike.

- Stupac "Kontrola stanja" znači utvrđivanje negativnih stanja MUI pokretača izvrsnosti.

Podsjetnik --> Negativna stanja su: kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva i neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno, premalo).

Oznaka "-" znači negativno stanje u tom MUI pokretaču izvrsnosti.

Podsjetnik: Nema izvrsnosti ako postoji i jedno negativno stanje.

- U stupac "Napomena" opišite negativna stanja vezana uz odgovarajući MUI pokretač izvrsnosti.

→ Ako postoji negativno stanje, odmah napravite Mjere za uklanjanje negativnog stanja.

Oznaka "+" u stupcu "Kontrola stanja" znači da nema negativnih stanja u tom MUI pokretaču izvrsnosti u odnosu na datum naznačen u zaglavlju MUI kontrolne liste.

b) **MUI tablični alati**

Postupajte po izabranim elementima svakog MUI tabličnog alata pojedinačno i prema njihovom slijedu (ako koristite dva ili više MUI tablična alata).

- U stupac "Planirana uporaba" unesite oznaku "+" (plus) uz odgovarajući MUI tablični alat koji ćete koristiti tijekom rješavanja problematike.

- U stupac "Kontrola stanja" unesite oznaku "-" (minus) ili oznaku "+" (plus) uz odgovarajući MUI tablični alat ovisno o stanju u kojem se nalazi MUI tablični alat tijekom rješavanja problematike.

- Stupac "Kontrola stanja" znači utvrđivanje negativnih stanja MUI tabličnih alata.

Oznaka "-" znači negativno stanje u tom MUI tabličnom alatu.

- U stupac "Napomena" opišite negativna stanja vezana uz odgovarajući MUI tablični alat.

→ Ako postoji negativno stanje, odmah napravite Mjere za uklanjanje negativnog stanja.

Oznaka "+" u stupcu "Kontrola stanja" znači da nema negativnih stanja u tom MUI tabličnom alatu u odnosu na datum naznačen u zaglavlju MUI kontrolne liste.

5. Arhivirajte sve mape (fascikle) u kojima se nalaze svi dokumenti na mjesto koje će biti lako dostupno i pregledno za opetovano korištenje.

Primjena MUI kontrolne liste

Jednostavna i brza kontrola primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Kontroliraju se faze primjene MUI-a (MUI pokretači izvrsnosti).

Kontroliraju se aktivnosti tijekom primjene MUI-a (MUI tablični alati).

Sažetak

1. Imenovanje problematike
2. Način korištenja tabličnih alata
3. Izbor MUI pokretača izvrsnosti i MUI tabličnih alata
4. Postupanje s MUI pokretačima izvrsnosti i MUI tabličnim alatima
5. Arhiviranje dokumentacije (obrazaca tabličnih alata i pratećih dokumenata)

Crte

Za svaku problematiku koju rješavate primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI koristit ćete različiti broj MUI tabličnih alata.

Za neke problematike koristit ćete sve MUI tablične alate.

To su onda sigurno strateške problematike koje su za vas od najveće važnosti.

Za neke problematike koristit ćete samo jedan tablični alat.

To su operativne problematike kao dio neke strateške problematike.

Rječnik

Definirana problematika - Ono što je vaš trenutačni interes, s čime se bavite, što je tema, ...

Definirano područje aktivnosti unutar kojega djelujete.

6.2 MUI KONTROLNA LISTA

Problematika:
 Odgovorna osoba:
 Datum pokretanja promjena:
 Kontrolor:

MUI pokretači izvrsnosti

Br	MUI pokretač izvrsnosti	Planirana uporaba	Kontrola stanja	Napomena
1	Svrha			
2	Vizija			
3	Misija			
4	Ciljevi			
5	Problematike			
6	Događaji			
7	MUI odgovori			
8	Traženje rješenja			
9	Potrebne aktivnosti			
10	Provedba aktivnosti			
11	Kontrola provedbe			
12	Izvrsnost			
13	Petlja izvrsnosti			

MUI tablični alati

Br	Tablični alati	Planirana uporaba	Kontrola stanja	Napomena
1	SVRHA-VIZIJA-MISIJA-CILJEVI			
2	INVENTURA PROBLEMATIKA			
3	MOJI/NAŠI DOGAĐAJI			
4	TRAŽENJE RJEŠENJA POMOĆU ALATA OSNOVNA PITANJA			
5	LPR			
6	PLANERI			
7	NEGATIVNA STANJA			
8	MIZI			
9	MOJA/NAŠA POSTIGNUĆA			

Bilješke

6.3 MUI KONTROLNA LISTA - KONTROLNA PITANJA

Područje kontrole: Autor: Datum stanja:

Br	MUI pokretač izvrsnosti	Kontrolno pitanje	Stanje -/+
1	Svrha	- Imam li zapisanu svrhu svog života?	-
		- Imam li zapisane svrhe u svih sedam područja svog života?	-
		- Imam/o li zapisane svrhe organizacija u kojima djelujem?	-
2	Vizija	- Imam li zapisanu viziju svog života?	-
		- Imam li zapisane vizije za svih sedam područja svog života?	-
		- Imam/o li zapisane vizije organizacija u kojima djelujem?	-
3	Misija	- Imam li zapisanu misiju svog života?	-
		- Imam li zapisane misije za svih sedam područja svog života?	-
		- Imam/o li zapisane misije organizacija u kojima djelujem?	-
4	Ciljevi	- Imam li zapisane ciljeve svog života?	-
		- Imam li zapisane ciljeve u svih sedam područja svog života?	-
		- Imam/o li zapisane ciljeve organizacija u kojima djelujem?	-
5	Problematiche	- Imam li popis mojih osobnih problematika?	-
		- Imam/o li popise naših problematika u organizacijama u kojima djelujem?	-
6	Događaji	- Imam li listu događaja na koje trebam osobno odgovoriti?	-
		- Imam/o li listu događaja na koje trebamo odgovoriti u organizacijama u kojima djelujem?	-
7	MUI odgovori	- Imam li postavljene ciljeve davanja odgovora na moje događaje?	-
		- Imam/o li postavljene ciljeve davanja odgovora na naše događaje u organizacijama u kojima djelujem?	-
8	Traženje rješenja	- Kasnim li s traženjem rješenja?	-
		- Kasnim/o li s traženjem rješenja u organizacijama u kojima djelujem?	-
9	Potrebne aktivnosti	- Imam li listu potrebnih aktivnosti koje trebam osobno učiniti?	-
		- Imam/o li listu potrebnih aktivnosti koje treba učiniti u organizacijama u kojima djelujem?	-
10	Provedba aktivnosti	- Vodim li aktivno godišnji planer?	-
		- Vodim li aktivno mjesečni planer?	-
		- Vodim li aktivno dnevni/tjedni planer?	-
11	Kontrola provedbe	- Imam li listu utvrđenih negativnih stanja koje sam prouzročio?	-
		- Imam/o li listu utvrđenih negativnih stanja u organizacijama u kojima djelujem?	-
		- Imam li listu mjera za uklanjanje negativnih stanja koje sam prouzročio?	-
		- Imam/o li listu mjera za uklanjanje uočenih negativnih stanja u organizacijama u kojima djelujem?	-
12	Izvrsnost	- Imam li listu ostvarenih postignuća koje sam osobno postigao?	-
		- Imam/o li listu ostvarenih postignuća u organizacijama u kojima djelujem?	-
13	Petlja izvrsnosti	- Imam li listu sljedećih osobnih ciljeva?	-
		- Imam/o li listu sljedećih ciljeva u organizacijama u kojima djelujem?	-

- Za potvrdna stanja pojedinih sastavnica u stupcu „Stanje“, oznaku minus „-“ pretvorite u oznaku plus „+“.
- Za specifične uporabe (osobna primjena ili za određenu organizaciju), pojedine nepotrebne sastavnice se mogu obrisati radi veće preglednosti utvrđenoga stanja kontrole.

Pregledao kontrolnu listu:

Bilješke:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI DODATNO

1. MUI PROVEDBA

Primjena Modela univerzalne izvrsnosti -MUI

- Model univerzalne izvrsnosti - MUI omogućava učinkovito upravljanje promjenama za postizanje bilo kojeg cilja.
- Pomoću jednostavne procedure (MUI slijed) na učinkovit način dolazimo iz sadašnjeg stanja do željenog stanja.

✓ Izbor za pojedinca

1. **Strateška odluka**

Strateška odluka je ključna odluka u životu o uvođenju sustavnih promjena pomoću Modela univerzalne izvrsnosti - MUI (primjena MUI slijeda).

Najvažnija odluka u životu svakog pojedinca:

- živjeti izvrsno,
- preživljavati.

To je pitanje izbora postizanja izvrsnosti ili prepuštanja sudbini i potpunoj ovisnosti interesima drugih.

Odluka o promjenama primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI znači planirane, usmjerene i sustavne aktivnosti na postizanju željene izvrsnosti.

Centralno mjesto je primjena alata MUI koji se integrativno sastoji od dva alata:

1. PROMJENE
2. IZVRSNOST

Detaljnije o alatu MUI pogledajte na @ str. 118.

Misija Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je da omogući svakom prosječnom pojedincu postizanje željene izvrsnosti na lak, jednostavan i brz način u bilo kojem području života i rada.

● Preživljavanje

Na @ str. 141 pogledajte mapu: „5 KORAKA ZA PREŽIVLJAVANJE“ u kojoj je strukturirano prikazan život pojedinaca kroz preživljavanje.

● Izvrsnost

Na @ str. 142 pogledajte mapu: „7 KORAKA DO IZVRSNOSTI“ u kojoj je prikazano kako postići izvrsnost u životu.

2. **Taktička odluka**

Uporaba alata PROMJENE

Ovo je odluka pojedinca za pokretanje promjena primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI za postizanja bilo kojeg cilja iz osobnog ili profesionalnog života.

Radi se o alatu PROMJENE koji ima pet sastavnica - pet taktičkih aktivnosti promjena:

1. Zagovaranje promjena,
2. Potreba za promjenom,
3. Odluka o promjeni,
4. Uvođenje promjena,
5. Postavljanje novih ciljeva.

Detaljnije o alatu PROMJENE pogledajte na @ str. 121.

3. Operativna odluka

Uporaba alata IZVRSNOST

Ovo je dio slijeda kada pojedinac operativno uvodi promjene, postiže željene ciljeve i na osnovu postignutih ciljeva postavlja nove ciljeve i pokreće Petlju izvrsnosti.

Radi se o alatu IZVRSNOST koji ima pet sastavnica - pet operativnih aktivnosti postizanja ciljeva:

1. Utvrđivanje stanja,
2. Postavljanje ciljeva,
3. Izbor strategije,
4. Traženje rješenja,
5. Postizanje ciljeva.

Detaljnije o alatu IZVRSNOST pogledajte na @ str. 122.

✓ Izbor za organizaciju

Zbog razvoja tehnologije, globalizacije, ukupnog ekonomskog i društvenog razvoja sadašnje stanje ne zadovoljava i traži sustavne, usmjerene i kontinuirane promjene.

Zato je potrebno:

- Osvijestiti donositelje odluka (vlasnika i/ili rukovoditelja organizacije) o problematici i potrebi nezaobilaznih sustavnih i kontinuiranih promjena.
- Zagovarati ih da pristupe utvrđivanju potreba za promjenama i donesu odluke o promjenama.
- Zagovarati ih za primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI koji omogućava postizanje željenih rezultata (provođenje sustavnih promjena) uz najučinkovitiji utrošak resursa.

Izvrsnost u organizacijama se mora postići promjenom sadašnjeg stanja, ali na druge načine od dosadašnjih.

Organizacija ne može preživjeti bez stanja kontinuirane izvrsnosti.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je upravo dizajniran da omogući stvaranje kontinuirane izvrsnosti bez obzira na vrstu, veličinu i stanje u kojoj se organizacija trenutačno nalazi.

Rečenice koje potiču

- Jedina konstanta su promjene, sve ostalo je promjenjivo.
- Sustavne i učinkovite promjene su osnovni čimbenik stabilnosti organizacije i sigurna prepreka za neuspjeh, nesolventnost, recesiju, krizu, ...
- Sustavne i kontinuirane promjene su najbolja strategija za postizanje uspjeha.

Lista odluka tijekom MUI provedbe

Br	Odluka	Alat	Aktivnost	Bilješke
1	strateška	MUI slijed	modeliranje sustava (pojedinac, organizacija)	
2	taktička	PROMJENE	pokretanje promjena	
3	operativna	IZVRSNOST	uvođenje promjena	

2. ALATI U MODELU UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Definicija

- Alati su definirane procedure koje služe za učinkovitije postizanje izvrsnosti.
- Alati su potrebne aktivnosti koje imaju definiran broj i redoslijed sastavnica.

MUI alati su svi alati koji se koriste tijekom primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI u svojoj paleti ima nekoliko desetina alata.

Jedan dio alata je dizajniran za MUI i ima elemente inovativnosti. 😊

Jedan dio alata je preuzet od drugih autora, uz dodatne MUI elemente i uz posebna postupanja s njima.

Vrste alata

- Podjela alata prema uporabi:
 - osnovni,
 - napredni,
 - ostali.

Podjela alata prema funkciji

1. **Pokretači**

Pokretači su alati koji se koriste na početku uvođenja promjena (pokretači promjena).

Pokretači dovode do bržih početnih rezultata i odmak od neželjenog stanja s ciljem:

- stvaranje pozitivnog ozračja,
- poticaja za nastavak promjena.

Evo nekoliko MUI pokretača:

- Upravljanje negativnim stanjima,
- Sustav rješavanja problema,
- Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka),
- Sustav odluka
- Sustav unapređenja.

2. **Ubrzivači**

Ubrzivači su alati koji daju brze rezultate i mijenjaju zatečeno nezadovoljavajuće stanje u željeno stanje. To je forsirana uporaba specifičnih alata čije sastavnice daju ubrzanje promjenama.

- Koriste se kada su prisutna sustavna negativna stanja koja stvaraju veliku štetu i moraju se hitno prekinuti.
- Često se koriste kod promjene rukovoditelja i/ili tijela upravljanja radi brzog pokretanja nove strategije upravljanja.

3. **Kontrolori**

Kontrolori su alati koji provode nadzor ključnih pokazatelja izvedbe (KPI).

Osnovni im je zadatak utvrditi odstupanja od željenog stanja i pokrenuti aktivnosti za uklanjanje uočenih odstupanja.

4. **Korektori**

Korektori su alati koji pokreću dodatne aktivnosti kada se promjene ne događaju prema željenom ishodu glade:

Korektori su alati koji pokreću dodatne aktivnosti jer se promjene ne događaju prema željenom ishodu:

- otpora promjenama,
- nedovoljne osposobljenosti sudionika za promjenu,
- uklanjanja negativnih stanja,
- potrebne intervencije prema sponzoru promjena (ne daje potrebni doprinos promjenama),
- uvođenje novih elemenata u proces promjene,
- drugi razlozi.

5. **Osigurači**

Osigurači su alati koji zajamčeno ostvaruju željenu izvrsnost.

To su automatizirane procedure s obvezom bezuvjetnog poštivanja od osoba koje su obveznici primjene osigurača.

Osigurači se prvenstveno koriste za funkcioniranje sustava nakon uvođenja promjena (da se stanje ne vrati nazad).

Osigurači se koriste kod virtualnog upravljanja organizacijama (upravljanje na daljinu), što je vrhunska „poslastica“ u primjeni Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Crtice

- Svaki alat se sastoji od sastavnica aktivnosti koje dovode do učinkovite primjene alata.
- Alati su osnovni čimbenik za postizanje izvrsnosti i jedna od tri sastavnice Modela univerzalne izvrsnosti - MUI (uz umne mape i meke vještine).
- Sofisticirana uporaba alata štedi resurse i izvjesnije dovodi do postizanja željenih ciljeva.

Zašto podjela alata?

- bolje ih se vizualizira za uporabu u pojedinim situacijama,
- usmjerava ih se na učinkovitiju osnovnu zadaću,
- grupiranje alata sličnih namjena dovodi da njihovog daljnjeg razvoja,
- racionalnija uporaba alata s obzirom na ciljeve koji se uporabom alata žele postići,
- potiče sinergijsku i komplementarnu uporabu alata.

Resursi MUI alata

MUI alatnica je lista alata koji se koriste u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.

Alati su različite namjene, dinamike i univerzalnosti.

Trenutačno u riznici ima 49 alata koji se koriste za različite namjene.

MUI alate možemo podijeliti na:

- opće (za široku namjenu),
- specifične (za specijalnu namjenu).

Primjena alata

■ Osnovna primjena (**osnovni alati**)

- Utvrđivanje stanja (alat SWOT sa specifičnim postupanjem što ovakvu primjenu čini inovativnom).
- Postavljanje ciljeva (alat SMART s fokusom na određene elemente sastavnica),
- izbor strategije (alat POČETNA STRATEGIJA),
- traženje rješenja (alat OSNOVNA PITANJA za rješavanje problematika i problema),
- postizanje ciljeva (alat SEMAFOR za kontrolu provedbe).

■ Napredna primjena (**napredni alati**)

- donošenje odluka,
- rješavanje problema,
- unapređenje poslovanja,
- učinkoviti sastanci,
- uvođenje promjena,
- zagovaranje,
- drugi napredni alati.

■ Ostala primjena (**ostali alati**)

- pokretanje aktivnosti,
- strukturirani prikazi problematika,
- komunikacija,
- kreativno pisanje,
- ostali alati.

Poticažno

Za MUI je uvijek prihvatljiv svaki alat koji donosi bolja stanja.

Uporaba drugih alata ne može biti "višak", nego sinergijski pristup što učinkovitijeg postizanja izvrsnosti.

Problem može nastati ako se neki ključni alat za specifičnu problematiku preskoči (nedopuštena redukcija alata). To onda dovodi do nepotpune slike problematike i sigurno do pogrešnih aktivnosti. Dolazi do pojave negativnih stanja koja rezultiraju štetom i udaljavanjem od postizanja željene izvrsnosti.

Napomena

Alati koji nisu prikazani u ovoj knjizi, bit će prikazani u sljedećim izdanjima knjiga koje slijede, a bavit će se različitim primjenama Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Pored samostalnog učenje primjene alata pomoću ove knjige, postoji mogućnosti učenja MUI alata na MUI radionicama (virtualne i klasične radionice).

Broj alata koji se koriste zavisi o stupnju MUI edukacije:

1. početna (6 MUI radionica): MUI početnik - MUI maper,
2. osnovna (10 MUI radionica): MUI znalac,
3. napredna (15 MUI radionica): MUI stručnjak,
4. ekspertna (25 MUI radionica): MUI ekspert - MUI menadžer.

Detaljnije o MUI radionicama pogledajte na @ str. 252.

Zaključak

Alati su definirani slijedovi aktivnosti koji koriste princip kreativne mehanike (rutiniranim aktivnostima doći do kreativnih rješenja uz što manju uporabu resursa).

Uporaba alata je jednostavna i ne uči se - MUI alati se jednostavno primjenjuju.

Praktikum

1. Imate li svoju „Alatnicu“ (zbirku alata) koju sustavno koristite u svakodnevnim situacijama?

Ako nemate, MUI vam je sada idealna prilika da vaša daljnja postignuća ne budu samo želje koje se temelje na improvizacijama.

Vaša će postignuća sada postati realnost na temelju primjene sustavnih MUI alata koji se koriste na lak i jednostavan način.

2. Otvorite svoju MUI alatnicu

Imajte svoju listu alata koju ste usvojili, naučite ih koristiti i činite to u svakodnevnim situacijama. Kako steknete znanja i vještine za uporabu pojedinog alata, evidentirajte ga u vašu MUI alatnicu. Broj alata u vašoj MUI alatnici će biti mjera vaše osposobljenosti za primjenu Modela univerzalne izvrsnosti -MUI.

Na kraju učenja i praktične primjene ove knjige u vašoj MUI alatnici morate imati X alata jer točno toliko prikazano u ovoj knjizi.

3. Kontrolno pitanje izvrsnosti

Jeste li u potpunosti usvojili sve MUI alate prikazane u ovoj knjizi?

- Ako je odgovor „Da“, imate sve preduvjete za postizanje kontinuirane izvrsnosti u bilo kojem području vašeg života.

Imate vrlo jednostavno djelovanje: Rješavajte vaše problematike na MUI način!

- Ako je odgovor „Ne“, investirajte vrijeme i naučite koristite MUI alate prikazane u knjizi.

Iskoristite priliku da se na sustavan ali zato jednostavan način osposobite za sustavna postignuća izvrsnosti.

3. ALAT MUI

Alat MUI je proizvod dugogodišnjeg istraživanja i njegove praktične implementacije kao posljedica traženja univerzalnog rješenja (na isti način) za bilo koju problematiku.

Definicija

Alat MUI su definirane aktivnosti za postizanje izvrsnosti u bilo kojoj problematici.

Alat MUI su potrebne promjene kojima dolazimo do željene izvrsnosti.

Alat MUI je upravljanje promjenama kroz slijed potrebnih aktivnosti.

Alat MUI je centralni alat u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI čija je namjena dati najučinkovitije odgovore na naše događaje s ciljem postizanja željene izvrsnosti.

Alat MUI je sofisticiran alat za davanje odgovora na naše događaje.

Univerzalnost primjene

Alat MUI se može primijeniti za bilo koju problematiku:

- iz života i rada pojedinaca,

- u upravljanju organizacijama bilo koje vrste, veličine i stanja u kojem se trenutačno nalazi.

Alata MUI upravlja promjenama u svim njenim fazama.

Sastavnice alata MUI

Alat MUI čine dva alata:

1. Alat PROMJENE,
2. Alat IZVRSNOST.

Alat IZVRSNOST je integrativno ugrađen u alat PROMJENE kroz njenu sastavnicu „Uvođenje promjena“.

■ Alat PROMJENE

To je proces pokretanja i uvođenja promjena i postavljanja novih ciljeva kada se željene promjene dogode.

Alat PROMJENE ima sljedeće sastavnice:

1. Potreba za promjenama
2. Zagovaranje promjena
3. Odluka o promjenama
4. Uvođenje promjena
5. Postavljanje novih ciljeva

Mini slijed u alatu PROMJENE „**Pokretanje promjena**“ ima sljedeće sastavnice:

- Potreba za promjenama,
- Zagovaranje promjena,
- Odluka o promjenama.

To su preduvjeti za uvođenje promjena.

Oni osiguravaju elemente da se zadovolji jednažba za uspješne promjene:

Nezadovoljstvo + Vizija + Prvi korak > **Otpori promjenama** (David Gleicher-ova jednažba za promjene).

Ako se otpori promjenama ne mogu ukloniti, nema uvjeta za uvođenje promjena.

■ Alat IZVRSNOST

Alat IZVRSNOST je definiran slijed aktivnosti koje dovode do uvođenja promjena kako je definirano u odluci o promjenama.

Alat IZVRSNOST ima sljedeće sastavnice:

1. Utvrđivanje stanja
2. Postavljanje ciljeva
3. Izbor strategije
4. Traženje rješenja
5. Postizanje ciljeva



Mini slijed u alatu IZVRSNOST „**Preduvjeti za promjene**“ ima sljedeće sastavnice:

- Utvrđivanje stanja,
- Postavljanje ciljeva,
- Izbor strategije.

Ovim sastavnicama se definiraju **kriteriji za izbor potrebnih aktivnosti** da se promjene dogode.

To je definiranje uvjeta pod kojima će se promjene dogoditi.

To je definiranje optimalnog smjera kretanja prema postizanju željene izvrsnosti.

Petlja izvrsnosti

Unutar alata MUI generira se petlja izvrsnosti - stanje postizanja kontinuirane izvrsnosti.

O petlji izvrsnosti pogledajte detaljnije na @ str. 82.

Postupanje s alatom MUI

- Ako se i jedna sastavnica alata MUI izostavi, neminovno će doći do improvizacije.
- Ako se promijeni slijed sastavnica alata, stvorit će se stanje improvizacije.

O improvizaciji vidjeti detaljnije u članku „Improvizacija“ na @ str. 244.

Crtice

- Alat MUI je jednostavan za primjenu za svakog prosječnog pojedinca. Ne treba nikakvih preduvjeta i priprema za njegovu primjenu.
- Alat MUI nema nikakvih prilagodbi u odnosu na specifičnosti pojedinih problematika - uvijek se koristi na isti način.

Zaključak

Alat MUI je način davanja učinkovitih odgovora na naše događaje koji dovode do željene izvrsnosti.

Njegova univerzalnost daje priliku svakom prosječnom pojedincu da postiže vrhunske rezultate koji nemaju nikakvih ograničenja osim osobnog izbora hoće li koristiti alat MUI ili ne.

Praktikum

Pronađite učinkovite odgovore za vaše događaje koristeći tablični alat MUI na @ str. 118.

Da podsjetimo jedan od načina za davanje odgovora na naše događaje je uporaba alata Osnovna pitanja.

1. Izaberite jednu problematiku iz vašeg osobnog života i odradite je pomoću tabličnog alata MUI.
2. Izaberite jednu problematiku iz vašeg profesionalnog života i odradite je pomoću tabličnog alata MUI.
3. Izaberite jednu problematiku iz jedne organizacije u kojoj djelujete i odradite je pomoću tabličnog alata MUI.

Napomena: Iz opisa pojedinih sastavnica alata MUI formirajte LPR potrebnih aktivnosti*.

Sljedeće aktivnosti

Alat MUI će detaljnije biti prikazan u drugoj knjizi o primjeni MUI-a koja je u pripremi i koja će obuhvatiti primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI pomoću umnih mapa (mentalnih mapa).

Objašnjenje

* **LPR potrebne aktivnosti** je procedura za formiranje liste, prioriteta provedbe i rokova za provedbu potrebnih aktivnosti.

ALAT MUI TABLIČNI: **Autor:** **Datum:**

Br	Alat PROMJENE	Alat IZVRSNOST	Opis	Napomena
1	Potreba za promjenama			
2	Zagovaranje promjena			
3	Odluka o promjenama			
4	Uvođenje promjena	Utvrđivanje stanja		
		Postavljanje ciljeva		
		Izbor strategije		
		Traženje rješenja		
		Postizanje ciljeva		
5	Postavljanje novih ciljeva			

4. ALAT PROMJENE

Alati su definirani slijedovi potrebnih aktivnosti koji omogućavaju veća postignuća

Definicija alata Promjene

Alat PROMJENE su potrebne aktivnosti kojima ćete iz sadašnjeg stanja doći u željeno stanje (cilj) i na osnovu postignuća postaviti novi cilj.

Alat PROMJENE su potrebne aktivnosti za pokretanje promjena.

Polazne osnove

1. Osvijestiti o potrebi kontinuiranih promjena.
2. Osnažiti za provođenje sustavnih promjena.
3. Utvrditi prioritete uvođenja promjena.
4. Uključiti Sponzora promjena (osoba koja donosi odluku o promjenama) za aktivno sudjelovanje u promjenama.
5. Tijekom pokretanja promjena izabrati optimalna rješenja – koristiti princip „Pojednostaviti jednostavno“.
6. Kreiranje Petlji izvrsnosti. Po postizanju cilja, na osnovu postignuća, postaviti nove ciljeve.

Sastavnice alata PROMJENE

1. Potreba za promjenama
2. Zagovaranje promjena
3. Odluka o promjenama
4. Uvođenje promjena
5. Postavljanje novih ciljeva

Učinkovito uvođenje promjena se provodi sustavnom uporabom alata PROMJENE.

Svaka aktivnost tijekom primjene alata je promjena.

Ako se i jedna sastavnica alata preskoči, nema postizanja izvrsnosti.

Ako i jedna sastavnica alata promijeni svoje mjesto u slijedu, nema postizanja izvrsnosti.

Praktikum

1. Definirajte jednu problematiku iz jednog područja vašeg života (profesionalni, financije, zdravlje, emocionalni, intelektualni, obitelj i društveni).
2. Odabranu temu razvijajte prema sastavnicama alata PROMJENE:
 - **Potreba za promjenama**
Utvrdite zašto je potrebna promjena.
 - **Zagovaranje promjena**
Svako uvođenje promjena izaziva otpor.
Da se promjene dogode morate zagovarati sebe i druge osobe koje su sudionici promjena.
Često puta je zagovaranje sebe za promjene najveća prepreka da se promjene i dogode.
 - **Odluka o promjenama**
Ako odluka o promjenama nije strukturirano opisana (što?, zašto?, kako?, s čime?, tko?, gdje?, kada?, izvijestiti?, nastavak?), to je improvizacija i željene promjene se neće dogoditi.
 - **Uvođenje promjena**
Definirajte koje sve potrebne aktivnosti morate učiniti da se promjene i dogode.
Obvezno koristite alat LPR (liste, prioritete, rokovi).
O alatu LPR pogledajte na @ str. 67.
Za ovu sastavnicu MUI je osigurao novi alat IZVRSNOST (vidjeti na @ str. 122).
 - **Postavljanje novih ciljeva**
Na osnovu postignuća uspješno završene promjene, ponovno otvorite sastavnicu „Potreba za promjenama“ i utvrdite koje su sada potrebe za promjenama. Zatim nastavite raditi po ostalim sastavnicama alata PROMJENE.
Na taj način ulazite u proces koji se u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI naziva „Petlja izvrsnosti“ tijekom koje se postižu kontinuirane i sustavne izvrsnosti, gdje postavljate sve veće i veće ciljeve na osnovu vaših prethodnih postignuća.
3. Izaberite vaše druge problematike i za svaku primijenite alat PROMJENE i kreirajte odgovarajuće Petlje izvrsnosti.

Zaključak

Alati (definirani slijedovi aktivnosti) su sastavni dio Modela univerzalne izvrsnosti – MUI. Ima ih nekoliko desetaka i osnovna im je karakteristika da su više nego jednostavni za uporabu (princip: Pojednostaviti jednostavno!).

I najmanje odstupanje od korištenja sastavnica alata sigurno neće dovesti do izvrsnosti.

Nema razloga da improvizirate s uporabom alata i lišite se postignuća koja vam alati daju na lak i jednostavan način.

Koristite alate pravilno i izvrsnost je izvjesna.

Svaki alat daje definirane učinke i na osnovu toga planiramo njihovo korištenje.

5. ALAT IZVRSNOST

Definicije

Alat Izvrsnost su definirane sustavne aktivnosti koje dovode do postizanja željene izvrsnosti.

Alat Izvrsnost je procedura **uvođenja promjena** da iz **sadašnjeg stanja** dođemo do **željenih ciljeva** uz racionalnu uporabu resursa.

Alat IZVRSNOST je sastavnica „Uvođenje promjena“ alata PROMJENE.

Polazne osnove alata

1. Koristi se Princip kreativne mehanike

Alat oslobađa potisnutu i skrivenu kreativnost pojedinaca:

- Strukturirane sastavnice alata - definirane nepromjenjive aktivnosti → **mehanika**
- Uporabom umnih mapa postiže se brza promjena s linearnog (logičnog) načina razmišljanja na radijalno (kreativno) razmišljanje i time se postiže sinergija cjelokupnog potencijala mozga pojedinaca koja daje nevjerovatne učinke u bilo kojoj problematici u odnosu na dosadašnje načine postizanja ciljeva →

kreativno

Kod uporabe MUI tabličnih alata kreativna se rješenja postižu strukturiranim opisom sastavnica alata.

2. Cjelovit "recept" za uspješnost

Alat Izvrsnost je "srce" Modela univerzalne izvrsnosti - MUI i glavni pokretač kreiranja pozitivnih ishoda uvođenjem promjena.

Alat Izvrsnost je cjelovita procedura koju treba jednostavno mehanički slijediti.

3. Dostupno svakom prosječnom pojedincu.

Svaki prosječan pojedinac pomoću alata Izvrsnost postiže iznadprosječne rezultate što mu omogućava skokovito (ubrzano) napredovanje u razvoju osobne i profesionalne karijere.

Sastavnice alata Izvrsnost

1. **Utvrđivanje stanja** → sadašnje stanje
2. **Postavljanje ciljeva** → željeni ciljevi
3. **Izbor strategije** → način kako optimalno postići ciljeve
4. **Traženje rješenja** → rješavanje problematika i problema
5. **Postizanje ciljeva** → obvezna kontrola provedbe kao preduvjet za postizanje izvrsnosti

Namjena alata

Alat Izvrsnost je sofisticirano dizajniran da se postignu ciljevi uporabom što manje resursa uz sljedeće atribute:

- kvalitetnije,
- više,
- jeftinije,
- brže,
- lakše,
- jednostavnije,
- cjelovitije,
- sustavnije,
- univerzalnije.



Alat Izvrsnost za traženje rješenja primarno i fokusirano koristi "meke resurse" (vrijeme, znanje i sastanci).

Uporaba

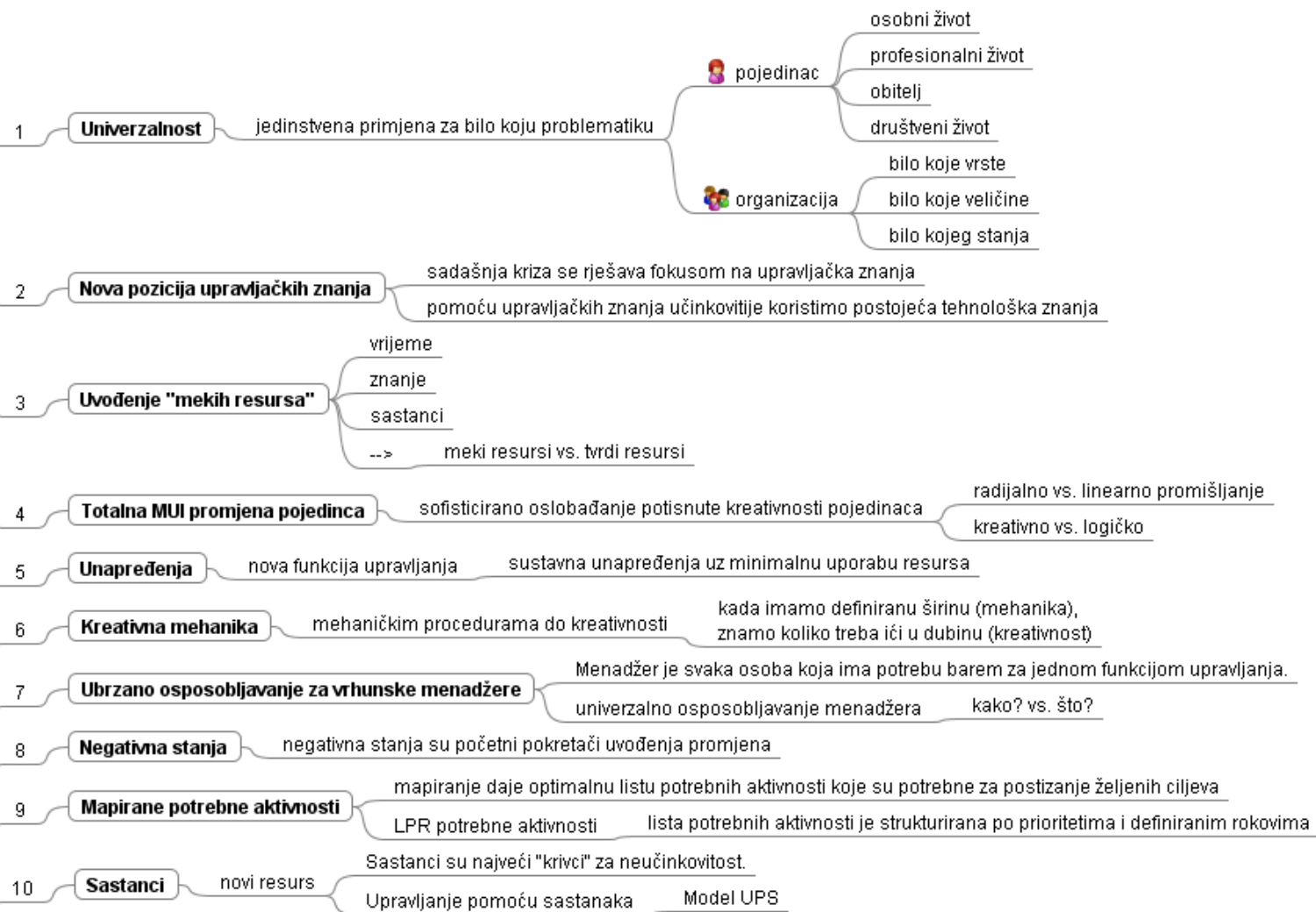
- Nema niti jedne problematike na koju se ne može uspješno primijeniti alat Izvrsnost.
- Alat Izvrsnost je univerzalno primjenjiv na bilo koju problematiku u bilo kojem stanju složenosti i stanja provedbe.

Najvažnije karakteristike:

- jednostavan za primjenu (definiran slijed),
- lako razumljiv,
- upotrebljiv za svaku prigodu,
- lako se kontrolira trenutačno stanje provedbe.

10 INOVATIVNIH ELEMENATA

MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI MUI



Autor: Milan Gković
 Zadnja promjena: 01.01.2011. subota
 Verzija 4
 Start: 06.12.2009.
 Kontakt: 385 98 57 88 31, alfa@portalalfa.com
 Web: www.portalalfa.com
 PORTAL ALFA - Portal znanja
 Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007

7. MUI PROIZVODI

Model univerzalne izvrsnosti - MUI svojim karakteristikama omogućava kreiranje široke palete proizvoda koja se primjenjuje doslovno za sve problematike i situacije.

Uvažavajući specifičnosti pojedinaca i organizacija napravljeni su izdvojeni MUI proizvodi s ciljem njihove lakše implementacije, uvažavajući pri tome trenutačne sposobnosti uvođenja promjena kod pojedinaca i organizacija.

Svi MUI proizvodi funkcioniraju na istim MUI osnovama koji su nepromjenjivi.

Svi korisnici MUI promjena nauče "**kako**" univerzalno činiti promjene, a specifičnost je u njihovoj odluci na "**što**" će primijeniti svoja MUI znanja, vještine i ponašanja, u kojem opsegu i dinamici.

Svaki MUI proizvod je specifičan u odnosu na:

- postavljene ciljeve promjena,
- specifičnosti obveznika promjena,
- izbora pokretača promjena,
- opseg promjena,
- intenziteta (dinamike) promjena,
- druge elemente uvođenja promjena.

Ciljevi

- Brandirati MUI kao univerzalan model za postizanje izvrsnosti kod pojedinaca i organizacija.
- Brandirati svaki MUI proizvod.

KLJUČNI MUI PROIZVODI

1. MUI upravljanje organizacijama

MUI upravlja organizacijama na isti način bez obzira na vrstu, veličinu i stanje u kojem se organizacija nalazi.

MUI je strategija za postizanje ciljeva organizacije na svim nivoima:

- Pomoću MUI-a se uvode promjene cjelokupnog sustava.
- Tijekom promjena ne narušavaju se postojeći tehnološki slijedovi, osim ako se uklanjaju postojeća negativna stanja ili uvode unapređenja.
- Cijeli proces uvođenja MUI promjena se lako i transparentno kontrolira.
- MUI isključuje svaku improvizaciju.
- Obveze i prava sudionika promjena su jednostavne i lake procedure i za njih ne treba nikakvih preduvjeta.
- Uvođenje promjena se temelji isključivo na mekim resursima (vrijeme, znanje i sastanci).
- Učinkovite promjene cjelokupnog sustava se temelje na razdvajanju tehnoloških od upravljačkih znanja.
- Fokus promjena je na upravljačkim znanjima, vještinama i ponašanjima. Ona se moraju učiti (practicirati) jer je njihov sadašnji nivo na niskoj razini i takvog stanja da se generiraju negativna stanja koja ugrožavaju organizaciju.

2. Virtualno upravljanje organizacijama

Virtualno upravljanje organizacijama je sustav upravljanja organizacijama na daljinu (s minimalno ili bez fizičkih kontakata).

Dizajnira se tijekom informacija (ključni pokazatelji izvedbe - KPI) od dolje prema gore u organizacijskoj shemi.

Svaki nadređeni kroz nekoliko (optimalno je 3 - 7) analitički odabranih ključnih pokazatelja izvedbe (KPI) ostvaruje sustavnu i kontinuiranu kontrolu sustava. Optimalan broj ključnih pokazatelja izvedbe je od tri do sedam i pomoću njih se na daljinu u potpunosti upravlja organizacijom.

Virtualno upravljanje često ide u zajedništvu s rješavanjem Sindroma vlasnika. Koristeći virtualno upravljanje, vlasnik prati stanje svoga kapitala u realnom vremenu i uvijek ima promptnu mogućnost intervencija u cilju zaštite i/ili povećanja svog kapitala.

3. Grupno MUI mapiranje

Grupno mapiranje je aktivnost kada dvije ili više osoba zajedno rade istu mapu (u realnom vremenu i/ili virtualno).

Grupna mapiranja daju nevjerojatna postignuća vrlo jednostavnom i lakom tehnologijom i uvijek dovode do super sinergije grupe.

Ovdje ne vrijedi "obično" sinergijsko pravilo da je $1 + 1 = 3$, već je sinergijski rezultat grupnog mapiranja najmanje $1 + 1 > 30!$
Ništa lakše da se ova tvrdnja praktično dokaže.

Definirane su procedure kako grupnim mapiranjem postizati vrhunske rezultate. Procedure imaju sljedeće elemente: cilj mapiranja, sudionici mapiranja, osoba odgovorna za postupanje s mapama, način komunikacije iznutra i prema vani, definiranje grupnog stila mapiranja, interakcija s drugima izvan grupe za mapiranje, dinamika mapiranja, zatvaranje mape, primjena rezultata mapiranja, arhiviranje mapa, ...

Moguća su uključivanja i drugih osoba u bilo kojoj fazi grupnog mapiranja bez ikakve pripreme i bez obzira na njihova trenutna znanja i vještine.

Proizvodi grupnog mapiranja su razumljivi svakom prosječnom pojedincu bez obzira mapira li ili ne, Svako grupno mapiranje ima sve elemente sastanka: interes, razmjena informacija, odluke, provedba i rezultati.

4. Rješavanje sindroma vlasnika/rukovoditelja/menadžera

Osnovni zadatak ovog MUI proizvoda je razdvajanje upravljačkih i vlasničkih funkcija.

Sindrom vlasnika je sigurno najveći uzrok stvaranja negativnih stanja u gospodarstvu kao i velikog nezadovoljstva vlasnika kapitala koji su istovremeno i u ulozi rukovoditelja.

Problem Sindroma vlasnika MUI rješava kroz dvije sastavnice (faze):

- Formiranje i osposobljavanje menadžmenta primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.
- Implementacija virtualnog upravljanja u cilju kontrole i intervencija vlasnika na sustavu kojim u njegovo ime upravlja netko drugi.

Na istim principima se rješavaju i Sindrom rukovoditelja i Sindrom menadžera u odnosu na njihove podređene.

Više o sindromu vlasnika pogledajte u tekstu „Jeste li u Sindromu vlasnika?“ na @ str. 131.

5. MUI menadžeri

MUI menadžer je pojedinac koji je usvojio definirana znanja, vještine i ponašanja i može uspješno primijeniti Model univerzalne izvrsnosti - MUI u upravljanju organizacijama.

To je pojedinac koji je prošao najmanje 25 MUI radionica.

Oposobljen je da radi kao vrhunski menadžer u bilo kojoj problematici.

Ima dovoljno znanja, vještina i ponašanja da može upravljati bilo kojom organizacijom.

MUI menadžer je u cijelosti osposobljen za upravljanje promjenama u bilo kojoj organizaciji bez obzira na vrstu, veličinu i stanja u kojem se trenutačno nalazi.

6. Formiranje tržišta vrhunskih menadžera (FTVM)

Formiranje tržišta vrhunskih menadžera je sustav osposobljavanja vrhunskih menadžera (MUI menadžeri) za tržište rada.

Radi se o formiranju tržišta vrhunskih menadžera sustavnim osposobljavanjem većeg broja menadžera koji primjenjuju Model univerzalne izvrsnosti - MUI.

Dodatne informacije možete pogledati na www.portalalfa.com/ftvm.

7. MUI lideri

MUI lideri su pokretači promjena u cjelovitom sustavu (Whole System Change - WSC)

Za status MUI lidera potrebne su dodatne MUI radionice poslije stjecanja statusa MUI menadžera s odslušanih 25 MUI radionica.

MUI lideri su osposobljeni za osposobljavanje MUI menadžera.

8. Menadžer promjena

MUI menadžer promjena je pojedinac koji upravlja promjenama u organizacijama primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI .

Cilj je osposobljavanje i pozicioniranje osobe koja ima ulogu koordiniranja i upravljanja promjenama prema dodijeljenim odgovornostima i ovlaštenjima.

To je novo zanimanje koje određuje zrelost organizacija da prihvate promjene kao temeljni i sustavni obrazac ponašanja.

Ovisno o stanju otrežnjenja i svjesnosti (prihvatanja promjena kao neminovnost), broja obveznika promjena, značaja organizacije na tržištu i drugih elemenata formiraju se odjeli i sektori za upravljanje promjenama.

Svako ulaganje u sustav upravljanja promjenama je dobitno neusporedivo s bilo kojom drugom investicijom.

Ulaganje u MUI promjene je školski primjer primjene principa nelinearnosti (mala ulaganja - velika korist).

Svaka organizacija s više od 500 zaposlenika bi doslovno morala formirati **Odjel za upravljanje promjenama** s minimalno troje uposlenih: Voditelj odjela za upravljanje promjenama i dva Menadžera promjena. Jedan menadžer promjena bi bio zadužen za edukaciju. Drugi menadžer promjena bi bio zadužen za implementaciju, a to znači gotovo u cijelosti za kontrolu provedbe.

Kontrola nije represivna nego sofisticirana i usmjerena na one koji kreiraju izvrsnost. Oni koji kreiraju negativna stanja se primjenom alata MIZI (vidjeti detaljnije na @ str. 76) sami pozicioniraju hoće li biti u organizaciji ili izaći iz nje jer su čimbenik koji ugrožava funkcioniranje organizacije.

Za velike organizacije podrazumijeva se formiranje **Sektora za upravljanje promjenama** s dva ili više odjela za upravljanje promjenama.

Ovakav pristup imenovanja menadžera promjena, formiranje odjela i sektora za upravljanje promjenama je inovativan pristup Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

9. MUI edukacija pojedinaca

Osposobljavanje pojedinaca za primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI i postizanje željene izvrsnosti u bilo kojem području života.

Postoji više stupnjeva MUI edukacije:

1. MUI početnik (6 MUI radionica) - MUI maper,
2. MUI znalac (10 MUI radionica) - MUI maper,
3. MUI stručnjak (15 MUI radionica) - MUI maper,
4. MUI ekspert (25 MUI radionica) - MUI menadžer

10. MUI moduli

MUI moduli su znanja, vještine i ponašanja pomoću kojih činimo definirane aktivnosti (procedure) koje za cilj imaju snažno pokretanje promjena u specifičnom području s točno definiranim ciljevima.

Evo nekoliko MUI modula:

- Upravljačka znanja,
- Sustav rješavanja problema,
- Sustav vrednovanja rada,
- Upravljanje pomoću sastanaka,
- Sustav unapređenja u organizacijama,
- Planovi učenja,
- Sustav odlučivanja.

Za svaki MUI modul definirani su:

- ciljevi,
- namjena,
- procedura,
- interaktivnost s MUI trenerom,
- kontrola implementacije.

MUI moduli su pokretači promjena i koriste se na isti način bez obzira radi li se o pojedincu ili organizaciji.

Bez obzira na problematiku (proizvodnja, prodaja, marketing, ljudski resursi, ...) MUI moduli se koriste na isti način.

Verifikacija MUI proizvoda

Svaki MUI proizvod koji je implementiran u organizacije kao i za osposobljavanje pojedinaca mora biti verificiran MUI certifikatom koji se stiče kroz definirane postupke provjere MUI znanja, vještina i ponašanja.

Detaljnije o MUI proizvodima u sljedećim knjigama ili tijekom praktičkog osposobljavanja za pojedine MUI proizvode kroz postojeće oblike osposobljavanja (virtualne i klasične MUI radionice). Više vidjeti na @ str. 252.

Cilj mi je da za svaki MUI proizvod napišem posebnu knjigu s cjelovitim sadržajem problematike.

Dodatne informacije o MUI proizvodima možete dobiti u kontaktu s autorom Modela.

Načine kontakta s autorom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI pogledajte u članku "Komunikacija s autorom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI" na @ str. 254.

Dodatno

MUI promjene su sustavne i kontinuirane promjene kojima se upravlja primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Pregled MUI proizvoda

Br	MUI proizvod	Korisnik	Ključne riječi	Bilješke
1	MUI upravljanje organizacijama	organizacije		
2	Virtualno upravljanje	organizacije		
3	Grupno MUI mapiranje	organizacije		
4	Rješavanje sindroma vlasnika/rukovoditelja/menadžera	organizacije		
5	MUI menadžeri	pojedinci		
6	Formiranje tržišta vrhunskih menadžera (FTVM)	organizacije		
7	MUI lideri	pojedinci		
8	Menadžer promjena	organizacije		
9	MUI edukacija pojedinaca	pojedinci		
10	MUI moduli	pojedinci organizacije		

8. ZAŠTO SU SASTANCI NOVI ŠESTI RESURS?

Model univerzalne izvrsnosti - MUI uvodi sastanke kao novi resurs

Podjela resursa

1. Klasična podjela resursa:
 1. Materijalni resursi,
 2. Financije,
 3. Ljudski resursi,
 4. Vrijeme.
2. Novija podjela resursa (znanje je uključeno kao novi resurs):
 1. Materijalni,
 2. Financije,
 3. Ljudski,
 4. Vrijeme,
 5. Znanje.

3. MUI podjela resursa

Sastanci su novi šesti resurs.

Ovo je jedan od brojnih inovativnih elemenata u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.

Koji su razlozi da MUI sastanke tretira kao novi šesti resurs?

Evo nekoliko razloga zašto su sastanci resurs:

Glavni razlozi zašto su sastanci resurs

1. Odluke

Odluke se donose isključivo na sastancima.

Odluke koje se donose na sastancima su pokretači za sve aktivnosti koje se čine planirano i time je njihova važnost nezaobilazna.

Ako su odluke nekvalitetne, nepotpune i zakašnjele, svi ostali resursi će se trošiti neodgovarajuće (prekomjerno ili premalo).

Trošenje resursa se planira odlukama i zato je važnost sastanaka izuzetno ključna.

2. Utrošak vremena

Najviše vremena trošimo na sastancima pa je logično da je takva aktivnost izdvojeni resurs s kojim onda možemo učinkovitije upravljati.

Sastanci su većinom neučinkoviti, dugi i česti i glavni su uzrok kreiranja negativnih stanja.

Kada smo na sastanku ne radimo ništa drugo

Umjesto da radimo važne aktivnosti mi smo na neučinkovitim sastancima (prekomjerno trošimo vrijeme).

3. Utjecaj sastanaka

Učinkovitost/neučinkovitost kao rezultat sastanaka ima ključan utjecaj za sve čimbenike na koje se sastanak odnosi.

Svi čekamo sastanke da se nešto dogodi, pokrene, reducira, ukloni, ...

4. Stvaranje dodane vrijednosti

Rezultati učinkovitih sastanaka će biti dodatno ugrađeni u proizvod ili uslugu kroz veću tržišnu vrijednost proizvoda ili usluge i/ili smanjenje troškova.

Na taj način učinkoviti sastanci sustavno i kontinuirano kreiraju dodanu vrijednost.



5. Intelaktualni kapital

Da bi sastanci bili učinkoviti sastanci treba posjedovati odgovarajuća znanja, vještine i ponašanja za sudjelovanje/vođenje sastanaka.

To su znanja i vještine koja se moraju učiti. Nema prirodno talentiranih.

Kada su znanja, vještine i ponašanja standard u organizaciji i ako je sve definirano s pisanim procedurama onda je to dio intelektualnog kapitala organizacije.

U organizacijama gdje su učinkoviti sastanci standard i realnost, vrijednost organizacije na tržištu kapitala kao dio intelektualnog kapitala je izuzetno velika i nije konstanta nego se vremenom sve više povećava.

To je logično jer učinkoviti sastanci kontinuirano i sustavno stvaraju dodanu vrijednost.

Suprotno tome, neučinkoviti sastanci stvaraju negativna stanja, dovode do sustavnih šteta i neuspješne organizacije.

Pogledajte shemu u nastavku gdje su prikazani sastanci kao dio intelektualnog kapitala organizacije.

Ostali razlozi zašto su sastanci prepoznati i izdvojeni kao novi resurs

- Sastanci su jedini način komunikacije između dvije ili više osoba.
 - Sastanci su poticaj da u zajedništvu s drugima kreiramo bolja rješenja od dosadašnjih (unapređenja, kreativna rješenja problema, inovacije, izumi, razvojna rješenja, ...).
 - Sastanci su vrijeme za informiranje.
 - Zagovaranje (prodaja, marketing, lobiranje, mobiliziranje, uvjeravanje, ...) se dominantno događa na sastancima.
 - Što je menadžer na višem organizacijskom nivou, više vremena provodi na sastancima.
 - Neučinkoviti sastanci = loše odluke, loše odluke = nema razvoja.
 - Učinkoviti sastanci su osnovna strategija za potiskivanje konkurencije na tržištu.
 - Učinkoviti sastanci stvaraju ozračje za kreativno rješavanje problema.
 - Učinkoviti sastanci su kohezivni čimbenik timskog rada u organizaciji.
- Bez učinkovitih sastanaka nema uspješnog tima.
- Učinkoviti sastanci unose red, naviku planiranja i koordinaciju u radu svih dijelova organizacije.
 - Zanimljivo troškovi unapređenja sastanaka u odnosu na dobivene rezultate koji su u funkciji razvoja organizacije.

Potrebne aktivnosti

1. Osvijestiti sve čimbenike o važnosti sastanaka i dati im atribut i tretirati ih kao resurs.
2. Stjecati znanja, vještine i ponašanja sudjelovanja/vođenja učinkovitih sastanaka te sustavno i kontinuirano stvarati dodanu vrijednost.
3. Vrednovati sebe i organizacije prema stanju učinkovitosti sastanaka, jer su učinkoviti sastanci osnovni čimbenik intelektualnog kapitala svake organizacije i pojedinca.

Posljedice

Dajući sastancima status resursa, lakše, jednostavnije i cjelovitije ćemo s njima upravljati.

Kada upravljamo sastancima, upravljamo i sobom i organizacijama u kojima djelujemo.

Inovativnost

Kada **sastanke** zajedno s **vremenom** i **znanjem** stavimo u kategoriju koju MUI naziva "meki resursi" i kada rješavanje problematika i problema dominantno temeljimo na uporabi mekih resursa u odnosu na "tvrde resurse" (materijalni, financije, ljudski), još je veća opravdanost zašto MUI sastanke deklarira kao novi šesti resurs.

Zaključak

Sastanci ne mogu biti na margini zbivanja već moraju biti pokretači razvoja kako pojedinaca tako i organizacija.

Rezultati sastanaka (učinkoviti ili neučinkoviti) dominantno utječu na uspjeh pojedinaca i organizacija.

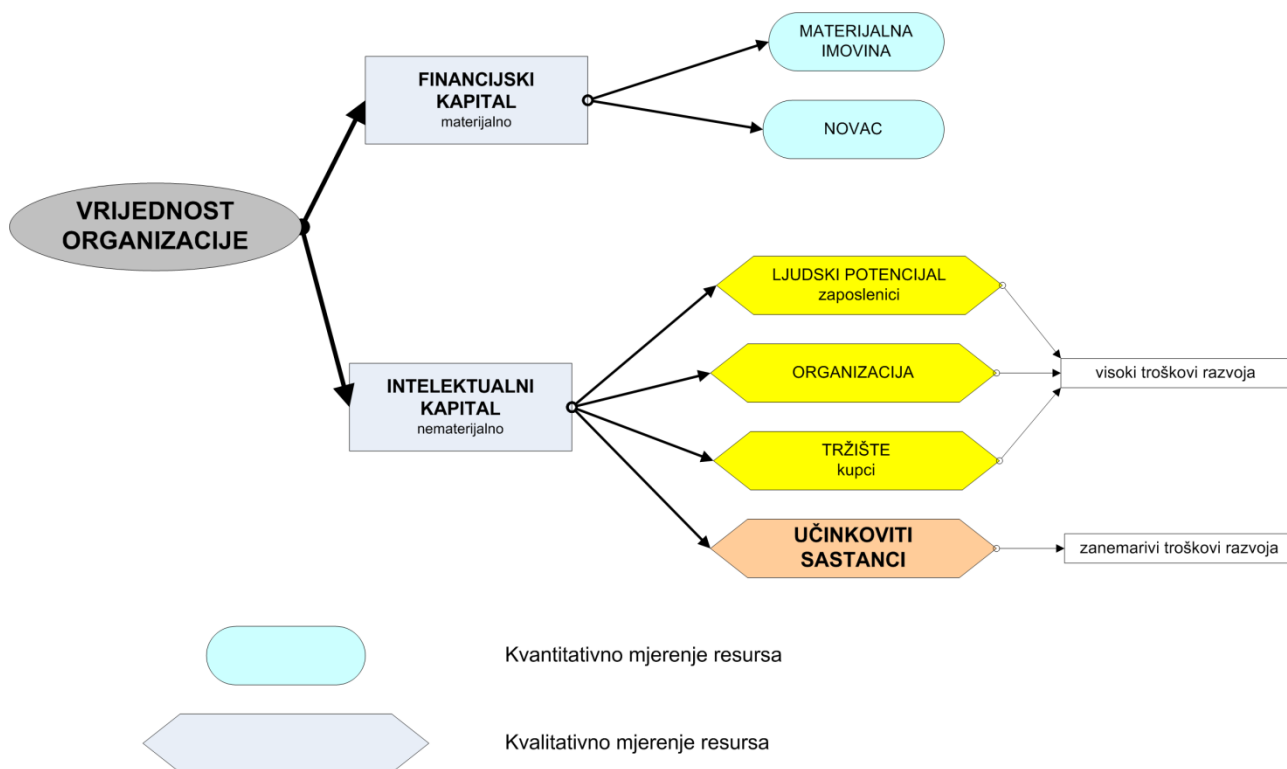
Vrijednost organizacija je ograničena neučinkovitim sastancima.

Pomoću učinkovitih sastanaka se uspješno upravlja bilo kojim sustavom i stiče nenadoknadiva konkurentska prednost na tržištu što direktno utječe na povećanje vrijednosti organizacije kroz intelektualni kapital.

Praktikum

1. Imate li opravdane razloge da na prihvatite MUI tvrdnju da su sastanci novi šesti resurs?
2. Hoćete li od sada sastanke sagledavati kao resurs i sofisticirano (promišljeno) i štedno se odnositi prema njima?
3. Hoćete li napraviti plan kako da pomoću učinkovitih sastanaka sustavno i kontinuirano kreirate dodanu vrijednost u organizacijama u kojima djelujete?
4. Hoćete li od sada procjenjivati vrijednost organizacija u kojima djelujete uvažavajući činjenicu da su sastanci značajni čimbenici intelektualnog kapitala?
5. Hoćete li napraviti Planove učenja za zaposlenike s ciljem stjecanja nedostajućih znanja, vještina i ponašanja iz problematike sudjelovanja i vođenja učinkovitih sastanaka i na taj način značajno podizati vrijednost intelektualnog kapitala u organizaciji u kojoj djelujete?

Pozicija učinkovitih sastanaka za vrijednost organizacija



Model UPS – Upravljanje pomoću sastanaka © Milan Grković 2002

9. JESTE LI U SINDROMU VLASNIKA?

Definicija Sindroma vlasnika

Sindrom vlasnika je stanje u organizaciji (tvrtka, obrt) kada je vlasnik i rukovoditelj ista osoba i koja neuspješno upravlja organizacijom.

Vlasnik/rukovoditelj je nezadovoljan sa stanjem i smjerom kuda ide organizacije koju vodi i posjeduje.

Sindrom vlasnika je stanje kada vlasnik/rukovoditelj:

- gotovo sve odluke donosi sam,
- često radi aktivnosti ispod nivoa svoje pozicije i kompetencije,
- nema vremena za strateške aktivnosti jer se bavi rutinama,
- posao negativno utječe na njegov obiteljski život,
- posao negativno utječe na njegov društveni život,
- sagoren (burnout) je od posla,
- od posla nema nikada vremena za sebe,
- općenito je nezadovoljan stanjem.



Razlozi za takvo stanje:

- nije izgrađen menadžment (sustav podređenih) za samostalnije upravljanje na nižim organizacijskim nivoima,
- podređeni (sadašnji menadžment) ne izvršavaju svoju funkciju na očekivani način.

Zbog širenja tvrtke ili obrta vlasnik/rukovoditelj ne stigne obaviti kvalitetno i na vrijeme sve poslove jer sam obavlja gotovo sve važne poslove. Nema znanja kako ili ne želi prepustiti poslove drugim zaposlenicima. Rezultat takvog stanja je da vlasnik/rukovoditelj postaje kočnica, smetnja i prepreka rastu tvrtke ili organizacije jer ne zna i/ili nema dovoljno vremena.

On čak može postati uzročnik gašenja tvrtke ili obrta zbog kontinuirano loših rezultata kao posljedice lošeg upravljanja.

Sindrom vlasnika/rukovoditelja je stanje kada se organizacija zbog stjecanja konkurentske prednosti treba širiti, a vlasnik u ulozi rukovoditelja nema izgrađen menadžment za prijenos odgovornosti i ovlaštenja da se to i dogodi.

Lako je dokazati da je Sindrom vlasnika/rukovoditelja generator najvećih šteta i uzrok neostvarenih postignuća u gospodarstvu, kao i u životima vlasnika koji su istovremeno i u ulozi rukovoditelja.

Jedan od osnovnih MUI proizvoda je rješavanje Sindroma vlasnika gdje je primarni cilj razdvajanje upravljačkih i vlasničkih funkcija.

Razdvajanje funkcija može biti u neki elementima ili potpuno.

MUI potpuno zagovara razdvajanje upravljačkih i vlasničkih funkcija kao najbolje rješenje za sve čimbenike Sindroma vlasnika. Neka kapitalom upravljaju profesionalne osobe u njegovo ime, a vlasnik kapitala neka uživa u aktivnostima koje mu pruža profit koji se ostvaruje:

- sloboda djelovanja,
- visok životni standard,
- pomaganje drugima,
- društvena odgovornost u zajednici,
- mentorstva,
- osnivanje zaklada.

Vlasnik kapitala mora imati obaveznu kontrolu o tome kako imenovane osobe upravljaju njegovim kapitalom.

Prepoznajete li elemente Sindroma vlasnika kod sebe?

Trebate/želite li nešto poduzeti?

Ako ste prepoznali elemente Sindroma vlasnika kod vas,

Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 ima rješenje kako ćete ih ukloniti.

Kontaktirajte autora Modela univerzalne izvrsnosti - MUI (informacije o kontaktu s MUI autorom pogledajte na @ str. 254).

10. MUI - ODRŽIVOST MODELA

Može li se Model univerzalne izvrsnosti - MUI održati?

Održati znači sačuvati ga da ostane cjelovit i da postoji kroz praktičnu primjenu u nadolazećim vremenima turbulentnih i konstantnih promjena.

Zbog razvoja tehnologije, globalizacije, ubrzanog ekonomskog i društvenog razvoja i ostalih čimbenika promjene su temeljna kategorija ponašanja.

MUI je sustavan model za upravljanje promjenama i mora računati na promjenjive čimbenike koji utječu na promjene.

Za održivost MUI-a ključni su procesi razvoja alata (unapređivanje i razvoj novih alata).

1. Unapređivanje alata

Zbog promjenjivih čimbenika, MUI alati mogu biti podložni prilagodbi s ciljem da model upravljanja promjenama bude učinkovitiji.

Promjena sastavnica alata ne može biti jednokratna i samo za „birane“ situacije jer je to čista improvizacija, a to onda nije MUI princip.

Promjena alata se može dogoditi samo pod strogo definiranim uvjetima. Kreirana je „Procedura za unapređivanje MUI alata“ koja regulira problematiku unapređivanja alata i koja se mora bezuvjetno poštivati.

2. Kreiranje novih alata

Prema MUI standardima i Proceduri o kreiranju novih alata, mogu se dizajnirati novi alati da bi se učinkovito odgovorilo na nove situacije koje se javljaju višekratno.

Zamjena novih alata s postojećim može se dogoditi samo uz verifikaciju autora Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, a prema proceduri o kreiranju novih alata.

3. Alat PPP

Za održivost MUI-a važan je operativan alat **PPP** sa svojim sastavnicama:

- Pitanja (shvaćanje),
- Primjedbe (interesi),
- Prijedlozi (doprinosi).

Alat PPP je interaktivno i forsirano usmjeren prema korisnicima MUI-a s ciljem njegove kontinuirane ocjene, verifikacije u praksi i korekcija ako se bude pokazala potreba za njima.

Pri tome su ključne dvije stvari:

1. Uporaba principa „Pojednostaviti jednostavno“ (reducirati elemente slijeda uz očuvanje cjelovitosti),
2. Stalno otvoreno pitati: „Ima li boljeg načina od ...?“

Ovo je poticajno pitanje da se utvrdi ima li MUI sivih zona (područja koja MUI sada ne pokriva cjelovito i koja ne daju potrebnu izvrsnost).

Zaključak

- Model univerzalne izvrsnosti - MUI „računa“ na neminovnost promjena na svim područjima primjene.
- Alati se mogu mijenjati samo po definiranim procedurama.
- Tijekom uvođenja MUI promjena svaki korisnik može primijeniti i druge alate.
- Kreiranje novih MUI alata i njihova implementacija u model moguća je samo uz verifikaciju autora MUI-a.
- MUI potiče konkurenciju i tržišnu utakmicu i forsirano koristi alat PPP (pitanja, primjedbe, prijedlozi) u cilju provjere njegove održivosti.
- Svatko ima mogućnosti da zajedno s autorom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI da doprinos razvoju i primjeni MUI-a.

Zapažanja

U periodu od završetka rada na definiranju strukture MUI-u (06. 07. 2007. godine) do danas nije bilo niti jedne primjedbe ili prijedloga za promjenu, reduciranja ili umetanja bilo kojeg elementa u strukturu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI kako je to dizajnirao autor Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Autor Modela univerzalne izvrsnosti - MUI potiče i pozdravlja snažnu „agresivnost“ korisnika MUI-a na ocjenu modela, njegovih sastavnica i elemenata.

Ovakav pristup će pomoći da se utvrdi objektivna vjerodostojnost Modela univerzalne izvrsnosti - MUI i da ga se pozicionira na mjesto kamo svojim kvalitetama stvarno i pripada.

11. MUI BENCHMARKING*

Benchmarking je ocjena performansi modela, tehnika, alata, strategija, učenja, ...

Utvrđite zašto vam je MUI ključan za razvoj vaše karijere?

Nema uspjeha u profesionalnoj i osobnoj karijeri bez odgovarajućih znanja, vještina i ponašanja. Sadašnje vrijeme, a pogotovo ono buduće (već sutra) traži potpuno nova znanja, vještine i ponašanja koja treba temeljito usvojiti i što brže primijeniti u stvarnom životu.

Na tržištu neformalnih edukacija (sve ono što je izvan redovnog sustava obrazovanja) postoji mnoštvo ponuda koje se međusobno razlikuju po mnogim elementima.

Koja je od tih ponuda najbolja?

Kako odabrati edukaciju koja će vam donijeti najviše koristi u vašoj osobnoj i profesionalnoj karijeri?
Kako odabrati edukaciju koja će vam donijeti najviše koristi u upravljanju organizacijama?

U tablici koja slijedi dani su elementi za usporedbu različitih modela, tehnika, alata, strategija, učenja, ... Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 je potpuno novi pristup u osposobljavanju pojedinaca i organizacija za postizanje željenih ciljeva.

Ključne elemente Modela univerzalne izvrsnosti - MUI koji su dani u tablici usporedite s ostalim oblicima edukacije koje vam se nude ili koje sada koristite.

Analizirajte što dobivate s Modelom univerzalne izvrsnosti - MUI, a što s drugim ponudama koje dobivate (imate). Već brza analiza će vam nedvosmisleno pokazati koji je vaš izbor za postizanje uspješnije osobne i profesionalne karijere.

Nemojte se prevariti, izaberite najbolje od onog što vam se nudi - jer vi to zaslužujete!

Praktikum

1. Izaberite nekoliko oblika mogućeg osposobljavanja za postizanje vaše uspješne karijere (stupci 1, 2, 3 i 4).
2. Za svaki oblik osposobljavanja opišite sve elemente usporedbe koji su dani u tablici pod rednim brojevima od 1 do 36.
3. Ako imate potrebe za novim elementima usporedbe, dodatno ih unesite kreirajući novu tablicu.
Za nove elemente usporedbe Modela univerzalne izvrsnosti - MUI kontaktirajte autora Modela i zatražite informaciju o novim elementima koje uspoređujete.
Autora MUI-a kontaktirajte na jedan od načina kako je dano u članku „Komunikacija s autorom“ na @ str. 254 .
Od autora MUI-a ćete direktno dobiti opis novog elementa usporedbe s odgovarajućim objašnjenjem.
4. Izvršite bodovanje svakog oblika osposobljavanja kojemu ocjenjujete performanse.
5. Odredite poredak svih oblika osposobljavanja koji su dani u tablici.
7. Utvrdite gdje se u poretku nalazi Model univerzalne izvrsnosti - MUI.
8. Na kraju, imate više nego jednostavan zadatak - za vaše osposobljavanje izabrati oblik osposobljavanja koji je prvi u poretku. Najbolje ocijenjeni oblik osposobljavanja treba biti vaš dominantni oblik osposobljavanja za uspješnu karijeru kao i za vaša djelovanja u organizacijama od vašeg interesa
9. Ako ste izabrali Model univerzalne izvrsnosti - MUI za vaše primarno osposobljavanje, a zatim kao vašu strategiju kako postizati svrhu u vašoj osobnoj i profesionalnoj karijeri, kontaktirajte autora MUI-a radi dodatne pomoći kako da u potpunosti iskoristite attribute izvrsnosti koje daje Model univerzalne izvrsnosti - MUI.
Naravno, pod uvjetom da ste ambiciozna osoba koja želi istinski uspjeti.

* Benchmarking je alat za uspoređivanje (mjerenje performansi) između organizacija, proizvoda, izvedbi, modela, alata. Elementi koji se tijekom benchmarkinga mjere mogu biti kvantitativni i/ili kvalitativni.

Benchmarking nam pomaže u donošenju odluka o kupnji, primjeni, uvođenju potrebnih promjena, izbora primjena, pozicioniranju, ...

Uspoređivati se može prema onima koji su bolji, koji su približno istih vrijednosti i koji su lošiji.

Uspoređivati se može:

- cjelovito,
- prema izdvojenim parametrima,
- prema ključnom parametru.

Radi se i **osobni benchmarking** kada se uspoređujemo s drugim pojedincima koji se nalaze u našoj zoni interesa.

Poslije svakog benchmarkinga rade se zaključci i definiraju djelovanja koja su odraz utvrđenih usporedbi.

Benchmarking (usporedba): MUI - ostali oblici edukacije

Br	Element usporedbe	Modeli, tehnike, alati, strategije, učenja, ...					Napomena
		MUI	1	2	3	4	
1	Inovativnost	+ 10 elemenata					
2	Cjelovitost modela	+					
3	Fokus na sustavno rješavanje problema	+					
4	Interaktivnost s trenerom tijekom učenja	+					
5	Univerzalnost primjene u svim područjima života	+					
6	Univerzalna primjene u svim problematikama	+					
7	Identična primjena pojedinac/organizacija	+					
8	Ne uči se na slučajevima	+					
9	Učenje na stvarnim problemima učenika	+					
10	Komunikacija s drugima pomoću umnih mapa	+					
11	Dostupnost svakom prosječnom pojedincu	+					
12	Nema preduvjeta za početak edukacije	+					
13	Individualno učenje 1 - 1	+					
14	Učenje na daljinu	+					
15	Potpuna samostalnost poslije radionica	+					
16	Tijekom učenja se odmah primjenjuje u praksi	+					
17	Suradnja s trenerom poslije radionica	+					
18	Fleksibilna dinamika radionica	+					
19	Fleksibilno vrijeme radionica	+					
20	Podjela resursa	+ (meki i tvrdi)					
21	Nisu motivacijske radionice	+					
22	Novi resurs	+ sastanci					
23	Definirani pokretači promjena	+					
24	Fokus na upravljačka znanja	+					
25	Uporaba umnih mapa	+					
26	Edukacije su stupnjevane	+					
27	Ključ u ruke	+					
28	Potpuna dostupnost materijala (ključ u ruke)	+					
29	Razdvajanje znanja upravljačka vs. tehnološka	+					
30	Oslobađanje potisnute kreativnosti	+					
31	Nova funkcija upravljanja	+ unapređenja					
32	Aktivnosti poslije svake radionice (zadaca)	+					
33	Moguća In-site edukacija	+					
34	Grupne radionice	+					
35	MUI bez mapiranja	+					
36	Ubrzano osposobljavanje menadžera	+					
	Ukupno bodova	36					
	Poredak						

12. MUI UNIVERZALNOST: KAKO? VS. ŠTO? (STRUKTURA VS. SADRŽAJ)

- Svi imaju identičan MUI ormarić s istim brojem i rasporedom ladica. Svi pojedinci, sve grupe i organizacije imaju iste MUI ormariće.
- Svaki MUI ormarić je za jednu stvar (problematiku).
- Svi imaju različite sadržaje u MUI ormarićima. MUI slijedovi su po sadržajima različiti, ali im je struktura ista.
- Svi imaju isti cilj - postići **izvrsnost**. MUI izvrsnost se postiže:
 - otvaranjem ladica (definiranje potrebnih aktivnosti),
 - zatvaranjem ladica (provedba potrebnih aktivnosti),
 od gore prema dolje, s lijeva na desno.

*Svi imamo iste ladice,
samo su im sadržaji različiti!*

MUI ORMARIĆ
poduzetnik

1				
2				
3				
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
5				

MUI ORMARIĆ
političar

1				
2				
3				
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
5				

MUI ORMARIĆ
student

1				
2				
3				
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
5				

MUI ORMARIĆ
domaćica

1				
2				
3				
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
5				

MUI ORMARIĆ
tvrtka

1				
2				
3				
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
5				

MUI ORMARIĆ
obitelj

1				
2				
3				
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
5				

MUI ORMARIĆ
udruga

1				
2				
3				
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
5				

Objašnjenje

1. Potreba za promjenama
2. Zagovaranje promjena
3. odluka o promjenama
4. Uvođenje promjena
 - 4.1 Utvrđivanje stanja
 - 4.2 Postavljanje ciljeva
 - 4.3 Izbor strategije
 - 4.4 Traženje rješenja
 - 4.5 Postizanje ciljeva
5. Postavljanje novih ciljeva

USPJEŠNA KARIJERA

1. OSOBNA I PROFESIONALNA KARIJERA

Što je to **karijera**?

Jeste li u potpunost svjesni značenja te riječi?

Koliko o njoj razmišljate i što praktično činite u vezi toga?

Definicije karijere

■ Karijera je životni put u određenom području života.

Karijera je rezultat sustavne aktivnosti pojedinca u životu. To je stanje kao rezultat aktivnosti pojedinca u osobnim i profesionalnim aktivnostima, obiteljskom i društvenim životu.

Karijera je aktivnost koja vam dominantno određuje život u osobnom, profesionalnom, obiteljskom i društvenom smislu.

Karijera je ono čemu posvećujete najviše vremena, ispunjava vas i omogućava vam uspješnu materijalnu i financijsku egzistenciju.

■ Sadašnji posao je angažman na kojem trenutačno radite i osiguravate primarnu potrebu za financijama.

Karijeru možete promatrati kroz sljedeća četiri oblika:

- osobna karijera (područja života: zdravlje, emocionalni i intelektualni život),
- profesionalna karijera (područja života: profesionalni i financije),
- obiteljska karijera (područje života: obitelj),
- društvena karijera (područje života: društveni život).

Ciljevi uspješne karijere

Koji ciljevi mogu biti u karijeri?

Evo nekoliko ciljeva koje možda želite postići u okviru svoje uspješne karijere:

- prepoznatljivost: biti uvažavani od drugih,
- imati dovoljno (puno) novca,
- zadovoljstvo s područjem rada (volite i uživate u onome što radite),
- sloboda aktivnosti i kretanja (nitko vam ne visi nad glavom),
- moć/vlast (upravljanje drugim ljudima i resursima),
- mogućnost promjene (uže i/ili šire zajednice),
- učenje (imate mogućnost za stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja),
- osposobljavanje drugih osoba (ispunjava vas zadovoljstvo što osposobljavate druge osobe),
- eksponiranost javnosti (javna ste osoba),
- filantropija (svrha je pomaganje drugim ljudima, pomaganje drugima kojima treba vaša pomoć).

Bitna je ravnoteža (usklađenost) između svih 7 područja vašeg života (profesionalni život, financije, zdravlje, emocionalni život, intelektualni život, obitelj i društveni život).

Ako i u jednom području života postoji nezadovoljstvo i narušena je ravnoteža između područja života, karijera vam nije uspješna uz pojavu niza problema: nezadovoljstva, stresa, loših međuljudskih odnosa, narušenog zdravlja, duševnog nemira i/ili drugo.

Status karijere

Status karijere obzirom na stanje može biti:

- uspješna,
- neuspješna,
- sadašnja,
- željena.

Stajališta ocjene uspješne karijere

Uspješnost karijere možete promatrati s pet stajališta:

- vaša ocjena karijere; subjektivno gledanje,
- gledanje s pozicija uže sredine (radno okruženje, obitelj, prijatelji, susjedstvo, mjesto stanovanja); lokalno,
- ocjenu uspješnosti daje šira zajednica; to znači biti regionalno uspješan,
- biti prepoznatljiv i vrednovan na nacionalnoj razini,
- međunarodno priznanje; svjetski uspješan pojedinac.

Najvažnija je vaša ocjena i zadovoljstvo. Ako ste realni i iskreni u ocjeni i to pokazujete istinskim zadovoljstvom tada nema ništa vrijednije u vašem životu. Onda će svih sedam područja vašeg života biti uravnoteženo i podrška vašim daljnjim težnjama prema novim izazovima i postignućima.

Karijera se mijenja tijekom života

U postizanju uspješne karijere možete promijeniti nekoliko poslova (dok se ne "pronađete").

Istraživanja u razvijenim zemljama pokazuju da svaka osoba tijekom svog života prosječno promijeni 3 - 4 područja svoje karijere.

To je vrijeme u kojem tražite svoju "pravu" karijeru i u kojoj ćete se skrasiti do kraja aktivnog života.

Primjeri promjene karijere:

- Kada uspješan menadžer koji je zaposlen kod poduzetnika odluči da pokrene svoj vlastiti posao (menadžer postaje poduzetnik).
- Kada se netko iz gospodarstva trajno zaposli kao profesor na fakultetu (gospodarstvenik postaje sveučilišni profesor).
- Kada uspješan ugostitelj potpuno prijeđe u područje građevinskog poduzetništva (ugostitelj postaje građevinski poduzetnik).

Sastavnice karijere

Utvrđivanje sadašnjeg stanja Postavljanje ciljeva	Objektivno odredite vaše snage i slabosti kao i prilike i prijetnje iz okruženja
	Što želite postići? Ciljevi trebaju biti jasni, nedvosmisleni i temeljeni na utvrđenom stanju.
Izbor strategije	Uspješna karijera se ne postiže slučajno, nego pomnim planiranjem. Plan za uspješnu karijeru mora biti u pisanom obliku i po potrebi podložan izmjenama u skladu s promjenama vanjskih čimbenika. Za uspješnu karijeru trebate imati osigurane neke ili sve resurse: materijalne, financijske, ljudske, vrijeme, znanje i/ili sastanke. Izbor resursa ovisi o izboru strategije, načina kako želite postići cilj. Nedostatak bilo kojeg resursa usporava i ugrožava uspješnu karijeru, a često nedostatak resursa dovodi do potpunog neuspjeha u karijeri. Na sreću, može se započeti nova karijera, ali samo na drugačijim osnovama Poznat je podatak da je među petsto najvećih američkih tvrtki (Fortune 500) prosječno 3,2 bankrota u povijesti tvrtki. No, vi se nemojte povoditi za statistikom. Učite na greškama drugih, a ne na svojim.
	Uspješno se nosite s neizbježnim poteškoćama i ne odstupajte od postavljenog cilja bez obzira na privremene prepreke na koje svakodnevno nailazite. Jedino dozvoljeno odstupanje je postavljanje novih, još kvalitetnijih ciljeva. Ovo je faza intenzivnog rješavanja problema u cilju postizanja vaših željenih ciljeva.
Traženje rješenja	Utvrđite točno koji čimbenici određuju jeste li postigli cilj. Sustavna i kontinuirana kontrola provedbe je nezaobilazna. Po postizanju cilja - nagradite se.
Postizanje ciljeva	
Postavljanje novih ciljeva	Osnaženi i puni zadovoljstva postignutim ciljem, postavite novi cilj za sljedeću, višu etapu u vašem životu.

Sadašnja situacija

Biti uspješan u životu (imati uspješnu karijeru) znači imati potrebna znanja, vještine i ponašanja da se to i dogodi. Znanja potrebna za uspješnu karijeru se moraju učiti i primjenjivati praktično.

Kako se to danas čini?

Znate li pouzdan način kako da postignete uspješnu karijeru?

Ima li škola u kojoj se uči kako postići uspješnu karijeru?

Koliko ste spremni novaca i vremena uložiti da naučite kako postići uspješnu osobnu i profesionalnu karijeru?

Nažalost, nema sustavnog institucionalnog osposobljavanja za uspješnu karijeru.

Postoji doduše velik broj seminara i radionica za niz pojedinačnih vještina ali oni su tako brojni i nepovezani da pojedinac u najboljoj situaciji stigne odslušati samo nekoliko tijekom svoje karijere.

Takva novo stečena znanja vrlo brzo izgube trag čak i u pamćenju sudionika jer poslije edukacija najčešće nema nikakvih aktivnosti. Praktično djelovanje pojedinaca u njegovoj sredini poslije takvih edukacija je slabo i vrlo rijetko se postigne umrežavanje s drugim osobama za transfer novih znanja i vještina.

Nažalost, velika većina pojedinaca ne sudjeluje čak ni u jednom obliku edukacije nego radi po instinktu. A to je improvizacija. Više o negativnim učincima improvizacije pogledajte na @ str. 244.

Većina pojedinaca razvoju svoje karijere pristupa spontano, s puno improvizacija i čekanja da nešto "naide". Najčešće je to bolno učenje na greškama. Greške se često uzastopno ponavljaju i na kraju skupo plaćaju!

Paradoks u postizanju karijere

Svatko bi trebao imati cilj da uspije u životu.

No, u životu je situacija potpuno drugačija. Postoje dva pristupa karijeri:

1

Manji dio pojedinaca želi stvarno uspjeti u životu.

Trude se postići uspješnu karijeru i čine aktivnosti za postizanje tog cilja. To je trenutno uspješno ili neuspješno ovisno o nizu subjektivnih i objektivnih unutarnjih i/ili vanjskih čimbenika. Za njih je karakteristično da ne odustaju i na kraju sigurno postižu uspjeh. Pogledajte umnu mapu "7 koraka do izvrsnosti" na @ str. 142 koja dobro vizualizira takvu vrstu pojedinaca.

2

Velika većina pojedinaca ni ne pokušava ostvariti karijeru iako vjerojatno u mislima priželjkuje bolje životne i radne uvjete.

Ne razmišljaju o karijeri i taj pojam im nije jasan.

Pomireni su s time da sadašnje stanje ne mogu promijeniti. Sudbina im je da žive sadašnjim životom i da ovise o drugima.

Pogledajte umnu mapu "5 koraka za preživljavanje" na @ str. 141 koja opisuje takav pristup životu.

Voda, sljedbenik, fatalist ili slobodnjak

Izbor je naš: "Cvjetamo gdje god se postavimo" ili "Cvjetamo gdje god nas postave!"

Postoji četiri vrste osoba:

1. vođe,
2. sljedbenici,
4. fatalisti,
3. slobodnjaci.

Većina ljudi su fatalisti, jedan dio su sljedbenici, ima nešto slobodnjaka, a najmanje ima vođa.

Prava su rijetkost **vođe** koje misle na svoje sljedbenike i koji se rado umrežavaju s drugim vođama. Još su rjeđi vođe koji dopuštaju da ih se kritizira i da im to bude poticaj za daljnje promjene.

Sljedbenici izabiru osobu koja im „omogućava“ da djeluju bez razmišljanja jer tako kaže vođa. Iako ste možda sljedbenik, to ne mora značiti slušanje bez pogovora. Ako pitate, slušate, razmišljate i aktivno djelujete na promjene u svojem okruženju, to vam može donijeti uspješnu profesionalnu karijeru i zadovoljstvo u životu.

Trudite se jer je sigurno da vas netko promatra (vođa) i da će kad tad nagraditi vaše napore.



Budite oprezni s izborom vašeg vođe.

Izaberite vođu koji će vam omogućiti boljitak, a ne slijepu poslušnost za njegov osobni interes i za interese uskog kruga osoba u njegovom okruženju.

Fatalisti su osobe koji vjeruju da im je sudbina odredila život i da tu ništa ne mogu učiniti.

U potpunosti su se prepustili događajima koje kreiraju drugi.

„Što je suđeno, ne može se spriječiti.“

Slobodnjaci su osobe koje imaju visoke potencijale, nemaju sklonosti da vode druge, a još manje žele biti vođeni od drugih. Ne žele se odreći svoje „slobode“.

Svaka se osoba smješta u jednu od gore navedenih vrsti.

- Kojoj grupi osoba vi pripadate?
- Jeste li s time zadovoljni?
- Želite li unaprijediti stanja ili promijeniti status?
- Imate li ambicije da budete vođa?

Jako je važno da u odnosima s drugima znate svoju, a i njihovu pripadnost jer ćete na taj način promjene koje su neizbježne u vašim životima učiniti daleko izvjesnima i uštedjeti značajne resurse.

Utvrdite svoj interes za promjenu pojedinaca u vašem okruženju i budite realni u procjeni izvedivosti promjene:

- ne trošite se previše na uvjeravanje fatalista da mogu biti **značajno** drugačiji,
- ne očekujte od slobodnjaka da **vode** druge,
- ne očekujte da sljedbenici **lako i brzo** postanu slobodnjaci,
- ne očekujte da će većina vođa logično **postati** sljedbenici vođa koji su sposobniji od njih.

Kako da pojedinac stekne potrebna znanja, vještine i ponašanja?

Današnji stupanj tehnologije i globalizacije omogućava slobodan pristup nevjerojatnoj količini znanja koja je dostupna većini, a zahvaljujući Internetu čak i u najudaljenijim i izoliranim područjima svijeta.

No to još do sada nije bilo dovoljno za poticaj da se stvori jedinstven model učenja za uspješnu karijeru. Pojedinci su nemoćni da iz tog ogromnog izvora znanja koje pruža Internet i koje se progresivno dalje širi, razlikuju bitno i prioritetno od onog nevažnog i što nije hitno. Ta ogromna količina neorganiziranih informacija nažalost još nije u funkciji sustavnog osposobljavanja pojedinca za uspješnu karijeru. A moramo dodatno imati na umu da se veći dio pojedinaca još uvijek ne koristi informatičkom tehnologijom.

Pojedinci, a nažalost i institucije koje se bave obrazovanjem (institucionalne i novo organizirane tvrtke koje se bave vaninstitucionalnim obrazovanjem) ne nude sustavna i cjelovita rješenja. Nude učenje različitih vještina koje nisu međusobno povezane i integrirane. A to nije ni približno dovoljno za učinkovito postizanje uspješne karijere kod velikog broja pojedinaca.

Ima li rješenja za takvo stanje?

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je rješenje.



MUI je rezultat dugogodišnjeg promišljanja, teoretskog i praktičnog istraživanja u traženju modela za univerzalnu primjenu za postizanje bilo kojeg cilja u osobnoj i profesionalnoj karijeri.

Ova knjiga i sve ono što će biti publicirano poslije nje će lako, jednostavno i brzo dokazati da je to praktično moguće.

Praktikum

I. Imate li uspješnu profesionalnu karijeru?

Ocijenite jeste li uspješni i zadovoljni svojom profesionalnom karijerom.

Odgovorite na sljedeća četiri pitanja:

1. Jesam li zadovoljan sa sadašnjim poslom?
2. Jesam li dovoljno plaćen?
3. Imam li sve uvjete i mogućnosti da budem još uspješniji u sadašnjem poslu?
4. Želim li raditi taj posao do kraja svog života?

■ Ako su svi odgovori "Da" - nemojte mijenjati sadašnji posao jer je on sastavni dio vaše uspješne profesionalne karijere.

Upravo imate uspješnu profesionalnu karijeru bez obzira što trenutačno radite!

I što je sigurno: izuzetno ste zadovoljni i ponosni na svoje rezultate.

■ Ako je i jedan odgovor "Ne", a ne možete promijeniti situaciju - potražite odmah drugi posao jer sa sadašnjim sigurno nećete ostvariti uspješnu profesionalnu karijeru.

II. Određivanje vaše pozicije

Što ste: Vođa, sljedbenik, fatalist ili slobodnjak?

Jeste li zadovoljni s izborom?

Ako je odgovor „Ne“, vaša karijera je neuspješna!

Odmah napravite Plan za uspješnu karijeru (uporaba alata Osnovna pitanja):

Poticajna pitanja

- Može li se uspješna karijera planirati?
- Koja je realnost postizanja uspješne karijere današnje mlade generacije u ovakvom okruženju?
- Može li se razdvojiti uspješna profesionalna karijera od osobnog života ("uspješna osobna karijera")?
- Kako uspostaviti ravnotežu između osobnog i profesionalnog života?
- Koja mi znanja, vještine i ponašanja nedostaju za uspješniju karijeru?
- Može li se postići uspješna karijera bez postavljenih ciljeva?
- Kako ostvariti postavljene ciljeve za postizanje uspješne karijere?
- Koji su mi resursi potrebni za postizanje uspješne karijere?
- Trebam li pomoć stručnjaka za razvoj karijere?

Ključne riječi

planiranje karijere, vrste karijere, model za postizanje uspješne karijere, uspješna karijera, neuspješna karijera, razvoj karijere, vođa, ravnoteža u područjima života, zadovoljstvo, stručnjak za razvoj karijere.

Savjeti

- Ne odlučujte se na promjenu karijere bez temeljite analize.

Ovo je vrijeme dinamičnih promjena i svaka improvizacija može dovesti do neželjenih posljedica.

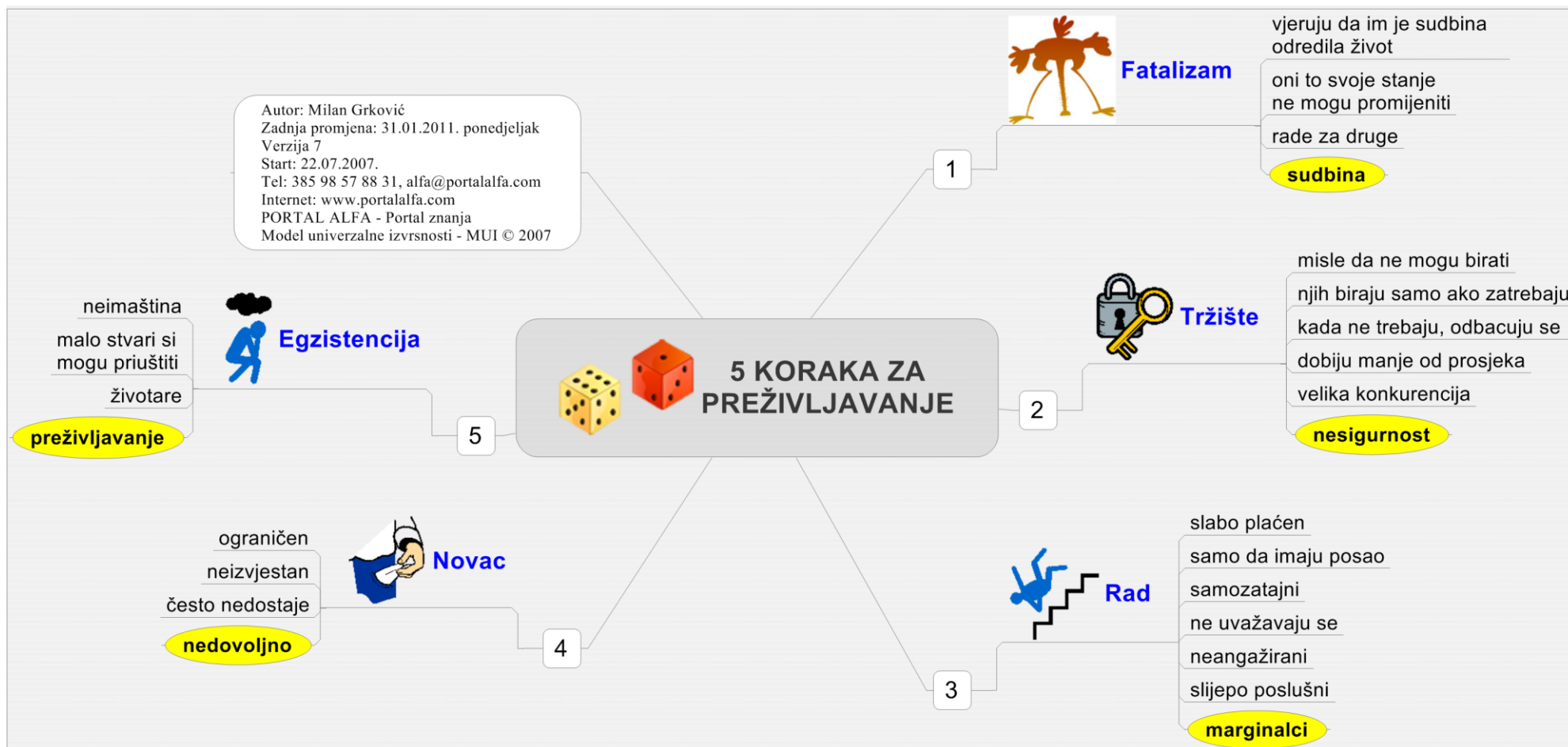
- Karijera se nastavlja i odlaskom u mirovinu. Zato je ključno da karijera bude ono što će vam stvarati zadovoljstvo i održavati vas aktivnim i zadovoljnim i u poznim godinama života.

- Neka vaša karijera bude ravnoteža i sinergija financijske sigurnosti, osobnog zadovoljstva, obiteljskog života i doprinosa zajednici.

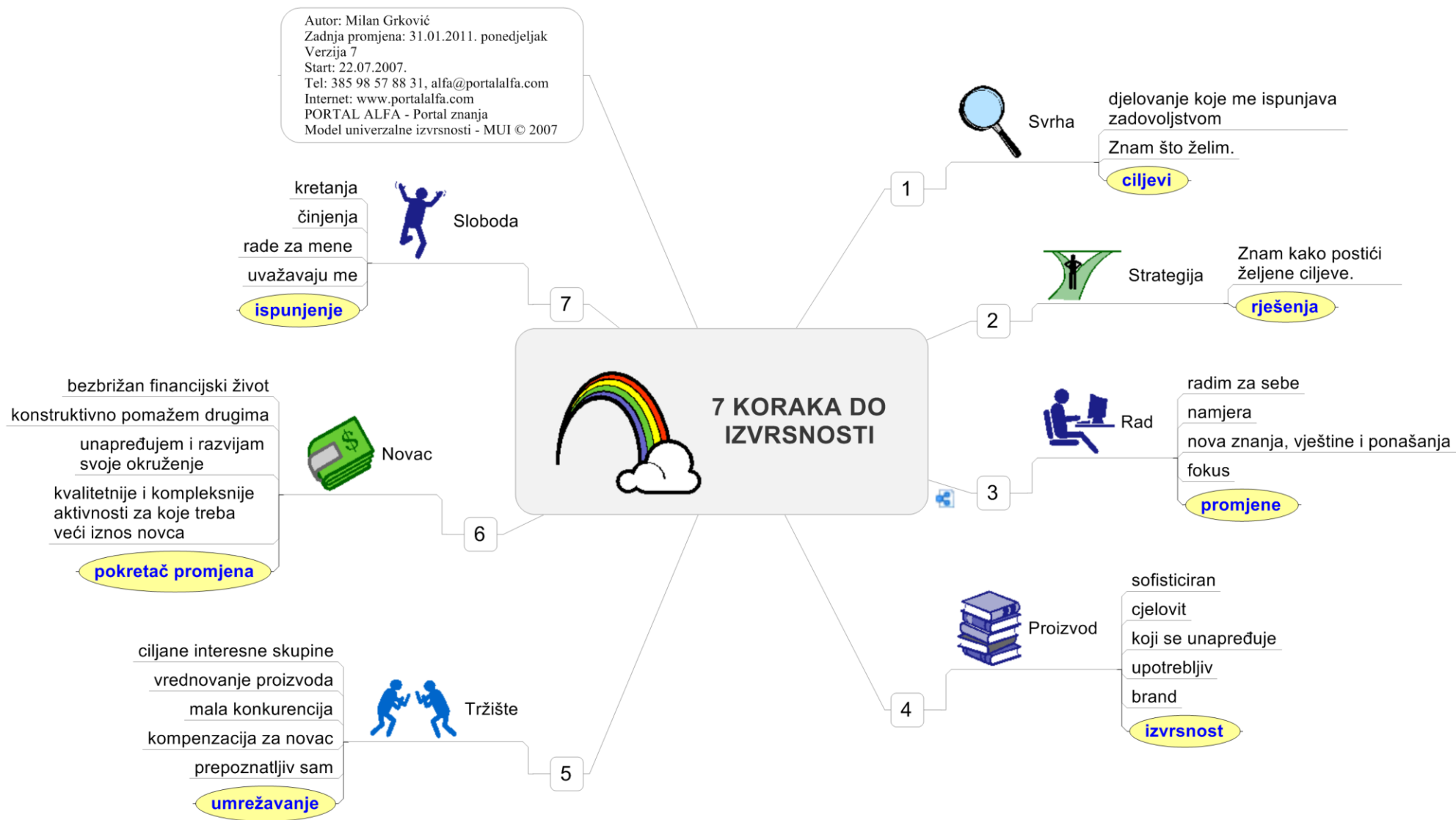
- Razlikujte profesionalnu i društvenu karijeru. Društvena karijera je pozicionirana na vašem doprinosu zajednici i nije ekonomska kategorija (dohodovna).

Izreke o uspješnoj karijeri

- ▶ Nikada nije kasno naučiti svirati klavir.
- ▶ Tajna životnog uspjeha leži u spremnosti čovjeka da prihvati priliku kad se ona pojavi. Benjamin Disraeli
- ▶ Svaka minuta je prilika da promijenimo svoj život.
- ▶ Gubitnici nikada ne pobjeđuju, a pobjednici nikada ne odustaju.
- ▶ Ne postoje prepreke. To su koraci na putu do uspjeha.
- ▶ Tajna uspjeha u životu nije u tome da čovjek radi ono što voli, već da voli ono što radi. W. Churchill
- ▶ Uspjeh nije onda kada imamo sve što želimo, nego ako cijenimo sve što imamo.
- ▶ Neuspjeh nije najstrašnija stvar na svijetu. Najstrašniji je ne pokušati. John Moneghan
- ▶ Nemojte pokušavati biti samo uspješna osoba nego i osoba od vrijednosti. Albert Einstein
- ▶ Znanje nije dovoljno. Moramo ga primijeniti. Želja nije dovoljna. Moramo to učiniti.



Autor: Milan Grković
 Zadnja promjena: 31.01.2011. ponedjeljak
 Verzija 7
 Start: 22.07.2007.
 Tel: 385 98 57 88 31, alfa@portalalfa.com
 Internet: www.portalalfa.com
 PORTAL ALFA - Portal znanja
 Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007



2. PRIORITET U ŽIVOTU

Ako niste odredili prioritet u životu, teško da ćete postići i prosječnost!

Znate li što znači riječ prioritet u vašem životu?

Prioritet u životu je vaša najvažnija problematika u kojoj sustavno i kontinuirano provodite brojne potrebne aktivnosti koje će vas dovesti do glavnog cilja i time ispuniti svrhu u vašem životu.

Polazne osnove

- Prioritet u životu može biti iz bilo kojeg područja života: profesionalni, financije, zdravlje, emocionalni život, intelektualni život, obitelj ili društveni život.
- Ključno je da tijekom svog djelovanja u okviru postavljenog prioriteta u životu vodite računa o ravnoteži i sinergiji između svih sedam područja vašeg života.
- Prioritet u životu ne možete svakodnevno mijenjati. To je onda stanje improvizacije i siguran neuspjeh.
- Kada ste ispunili svrhu postavljenog prioriteta u životu, tek onda postavljate drugi prioritet.

Ako niste odredili prioritet u životu, sve što uradite je dobro

Često ste nezadovoljni jer se "uhvatite" kako činite aktivnosti koje nas ne dovode do željenih ciljeva.

Ovo se posebno odnosi na vaš profesionalni život, a time posljedično i na financije, a zatim ubrzo i na sve ostalo u vašem životu.

Često puta radite i stvari koje su u suprotnosti s vašim ciljevima (ako ih uopće imate i postavljene!).

Česti su vam iskoraci da se bavite potpuno novim stvarima.

Naravno, to je čisto "bježanje" prema lakšim aktivnostima.

Jednostavnije rečeno - provodite aktivnosti koje vam oduzimaju vrijeme, a malo ili gotovo uopće vas ne dovode do željenih ciljeva.

A pri tome ste neizostavno kronično nezadovoljni.

Više o ovoj problematici pogledajte u članku „Abilene paradoks“ na @ str. 243.

Kako da odredite prioritet u životu?

1. Odvojite vrijeme i održite "Sastanak sa samim sobom" (SSSS) i utvrdite koje su vam problematike ključne u životu. Više o problematikama pogledajte na @ str. 56.

Moguće je da će vam biti potrebno i nekoliko "sastanaka sa samim sobom".

Nema važnije aktivnosti u vašem životu od određivanja prioriteta u vašem životu.

2. Između ključnih problematika iz svih područja života, odredite najvažniju problematiku čija će vas aktivnosti dovesti do izvrsnosti. Izvrsnost je stanje postizanja željenih ciljeva i stanje zadovoljstva trenutnim postignućima.

Za vašu najvažniju problematiku (to je vaš prioritet u životu), na komadu papira napišite što sve trebate učiniti da postignete željeni cilj u vašoj najvažnijoj problematici. To su potrebne aktivnosti da dođete do željenog cilja.

3. Tako ispisane potrebne aktivnosti složite u vremenski okvir za provedbu (hodogram aktivnosti).

4. Za svaku potrebnu aktivnost obvezno postavite rok za izvršenje iste. Nemojte kasniti s provedbom aktivnosti - to je vaš životni prioritet!

5. Provedite potrebne aktivnosti za postizanje cilja u vašoj prioritetnoj problematici.

Odradite prvu definiranu potrebnu aktivnost i jedan korak ste bliže postignuću željenog cilja.

Zatim drugu potrebnu aktivnost, treću potrebnu aktivnost, ...

Ima li razloga da ne ostvarite postavljene ciljeve?

Nema ni jedan objektivan razlog da se to ne dogodi u stvarnosti.

To su u principu mehanički, lako prepoznatljivi i vizualizirani zadaci. A njihovo izvršenje nas neumoljivo dovodi do željenog cilja.

Kada postignete željeni cilj, postavite i postignite drugi cilj. A zatim dalje, dalje, ...

Ne treba ni naglašavati da to sve treba biti napisano. Ako je samo u vašoj glavi - to su samo želje koje se nikada neće ostvariti onako kako ih zamišljate.

Savjeti

1. Tijekom procesa određivanja prioriteta u životu, pitajte za mišljenje i saslušajte iskustva drugih ljudi.

2. Dobro je da i druge osobe budu upoznate što vam je prioritet u životu: pomoći će vam, neće vam više smetati, a mogu biti i vaši kontrolori.

3. Tijekom potrebnih aktivnosti u problematici koja vam je prioritet u životu, javljat će se i problemi. To je očekivano i normalno.

Ali nije normalno ako ih ne rješavate!

Zaključak

Ako odredite prioritet u životu, najveći dio posla za postizanje vaše izvrsnosti je učinjen.

3. DOLAZAK NA NOVO RADNO MJESTO

Napravite inventuru stanja i uklanjajte zatečena negativna stanja na novom radnom mjestu.

Promjena radnog mjesta je očekivani događaj i sve će više biti prisutna u karijerama pojedinaca.

Dolazak na novo radno mjesto će za vas biti velika promjena.

Svatko očekuje da mu dolaskom na novo radno mjesto bude bolje nego na prethodnom.

Nekada se to dogodi, a nekada ne.

Kada dođete na novo radno mjesto i započnete s novim radnim aktivnostima, vrlo brzo ćete uočiti zatečena stanja: pozitivna i negativna.

Postojeći zaposlenici će vam također vrlo otvoreno ukazivati najčešće na negativna stanja.

Sigurno ćete prvo emotivnije uočavati negativna stanja i javljat će vam se želja da se ona promijene.

Negativna stanja se mogu javiti u sljedećim oblicima: kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva, neodgovarajuća uporaba resursa (prekomjerno i premalo).

Zašto mijenjati?

Uočena zatečena negativna stanja će vam stvarati probleme iz više razloga:

- Takva stanja nisu bila prisutna na vašem prethodnom radnom mjestu i stvaraju vam nezadovoljstvo.
- U takvom okruženju nećete imati mogućnosti za napredovanje koje je primjereno vašim znanjima, vještinama i ponašanjima.
- Zatečena negativna stanja su stalan izvor napetosti, neugodnosti i ekscitirajućih situacija različitih intenziteta.
- Zatečena situacija je drugačija od one koju ste očekivali.
- Zatečena situacija je drugačija od one koja vam je predstavljena tijekom procesa dogovaranja oko vašeg zapošljavanja.

Da ste znali za postojanje takvih negativnih stanja u novoj radnoj sredini - možda ne bi ni prihvatili novi posao!

Kako ćete se ponašati u odnosu na zatečena stanja koja ne odobravate, čine vas stresnima i onemogućavaju vam razvoj vaše profesionalne karijere?

Praktikum

1. Detaljno utvrdite negativna stanja u područjima koja su u vezi s vašim poslom.
2. Odredite prioritete (redoslijed) uklanjanja zatečenih negativnih stanja.
3. Utvrdite optimalnu strategiju za uklanjanje uočenog negativnog stanja.
Ovo je najkritičnija točka jer:
 - promjene se teško prihvaćaju,
 - novi ste zaposlenik i neki ne očekuju da "odmah" mijenjate stvari,
 - stari zaposlenici vas smatraju konkurencijom.
4. Potražite saveznike za potrebne promjene:
 - kod nadređenih,
 - suradnika,
 - podređenih.
5. Stvarajte mrežu zaposlenika koji žele promjene kao dio svakodnevne politike i prakse u organizaciji.
6. Prezentirajte vaša pozitivna iskustva s prethodnog radnog mjesta.
7. Ukažite da se uspješna konkurencija tako ne ponaša.
8. Potičite promjenu stanja sofisticirano - bez optužbi, presije i s dovoljno strpljenja.
9. Vaša nova sredina je godinama živjela uz postojeću kulturu i treba joj vremena da se pokrenu uspješne promjene.
Za uspješne promjene je važnija sustavnost i kontinuitet od brzine promjena koju većina pojedinaca i organizacija ne mogu pratiti u cjelini (nedostatak znanja i vještina za upravljanje promjenama) i se opiru promjenama.
10. Pozitivnu promjenu primjereno "proslavite" kao poticaj i motivaciju za daljnje aktivnosti na unapređenju poslovanja.

Nastavak aktivnosti

Poslije prve uspješno provedene promjene (uklanjanje negativnog stanja), odaberite sljedeće negativno stanje i uklonite ga koristeći prethodnu, prilagođenu ili novu strategiju (način).

I obvezno učite na prethodnim iskustvima.

Savjeti

1. Svaki prijedlog za uvođenje promjena izaziva otpore bez obzira na pozitivne rezultate promjene.
Budite strpljivi i uporni u predlaganju promjena i ne odustajte od promjena kada se pojave otpori.
2. Praksa pokazuje da su otpori veći što je osoba na višem položaju u organizaciji. To je paradoks ali nažalost i realnost. Toga budite svjesni. Izaberite strategiju kojom ćete učinkovito ukloniti takve otpore.

Zaključak

Vrlo brzo po dolasku na novo radno mjesto uz vaša zapažanja i pomoć zaposlenika iz vašeg okruženja, imat ćete potpunu sliku nove radne sredine.

Za zatečena negativna stanja imate pravo i obvezu da ih mijenjate.

Vi ste nova osoba, a od nove osobe se očekuje da uvodi nove stvari - promjene.

Nemojte odustajati od promjena zbog otpora koji su neizbježni.

Budite pokretač promjena u svom novom radnom okruženju i kreirajte uspješnu profesionalnu karijeru.

Ključne riječi

Inventura stanja, zatečena negativna stanja, novo radno mjesto, želja za promjenama, prioritet uklanjanja negativnih stanja, novi zaposlenik, prethodna pozitivna iskustva, uspješne promjene, korekcija strategije

4. PROMJENA POSLA

Promišljate li o promjeni posla?

Jeste li prisiljeni da promijenite posao?

U današnje vrijeme ova pitanja su vrlo česta i prisutna kod sve većeg broja zaposlenika.

Svima nam kucaju na vrata i ulaze nepozvana. Tome je sigurno uzrok sadašnja kriza kojoj se još ne vidi ni vrhunac, a kamoli nagovještaj poboljšanja.

Sve nas čeka neizvjesnost moguće promjene posla iz različitih razloga.

Moguća stanja

- Posao na kojem sada radite će se ugasiti.
- Nezadovoljni ste sa sadašnjim poslom.

Gore navedeni razlozi vas prisiljavaju/potiču da tražite novi posao.

Vaše nezadovoljstvo sadašnjim poslom i mogući razlozi za promjenu posla:

- ne cijene vas koliko zaslužujete,
- plaća je premala,
- neredovita primanja,
- loši međuljudski odnosi,
- nemate dovoljno znanja za sadašnji posao,
- ne želite učiti, a to sadašnje radno mjesto zahtjeva,
- nema mogućnosti napredovanja u poslu,
- ne vodi se briga o edukaciji,
- previše udaljeno od vašeg mjesta stanovanja,
- došao je užasan šef pa ste pali u nemilost,
- ostali specifični razlozi.

Kada i kako odabrati odlazak sa sadašnjeg posla?

1. Kada se sakupi kritična masa nezadovoljstva i kada ste uvjereni da se situacija neće promijeniti, odlučite se na odlazak (promjenu posla).
2. Ključno je da se što prije usmjerite na definiranje novog posla (što bi željeli raditi, koji posao bi za vas bio zadovoljavajući).
3. Uporno tražite odgovarajući posao uz čvrstu odluku da zaista odlazite. Pritom nemojte dopustiti da proces traženja posla na vas utječe negativno i emocionalno.
4. Tijekom traženja novog posla nemojte zanemariti svoj sadašnji posao. Nemojte za sobom zalupiti vrata. Ostavite ih uvijek otvorenima. Novi poslodavci teško prihvaćaju zaposlenike koji su prošli posao napustili uz negativna ponašanja.

Kako odabrati novo radno mjesto?

- Postavite si čvrste kriterije kakav posao želite;
 - sigurnost,
 - primanja,
 - napredovanje,
 - mogućnost učenja,
 - ostali specifični razlozi.
- U određenim situacijama može postojati samo jedan kriterij - samo da što prije imate bilo kakav posao (pitanje egzistencije).

Kako se pojedinički predstaviti potencijalnom poslodavcu?

1. Napišite kvalitetan životopis.
Ako treba, pomoć u izradi životopisa zatražite od osoba koje su vješte u tome.
Pogledajte predloške životopisa na Internetu i po njima uz malo strpljenja, koncentracije i nekoliko pokušaja napišite sami svoj životopis.
Ako postanete vješti u pisanju životopisa, pomognite sada vi drugima u pisanju životopisa.
2. Iskažite vaša specijalistička znanja i vještine.
3. Iskažite želju za učenjem i daljnjim usavršavanjem.
4. Osigurajte kvalitetne preporuke koje vam mogu pomoći kod dobivanja novog posla.
5. Vježbajte nastup za vaše provjere tijekom selekcijskog procesa (odabira).

Savjeti

1. Kada ste već u situaciji da mijenjate posao, napravite analizu želite li istovremeno promijeniti i profesiju (promjena zanimanja).
U razvijenim zemljama zaposlena osoba tijekom svog života potpuno promijeni nekoliko poslova. Evo i vama prilike za to!
2. Razmislite i o mogućnosti pokretanja vlastitog posla.
Za ovo će vam trebati jako detaljna analiza.
Morate točno i objektivno utvrditi vaše snage i slabosti kao i prilike i prijetnje iz okruženja.
Zatim odgovorno trebate odlučiti o pokretanju vlastitog posla, bilo sami ili u partnerstvu s drugima.
Više o problematici pokretanja vlastitog posla pogledajte na @ str. 148.
3. Ako imate specijalistička znanja koja se traže na tržištu rada, dobra je strategija da sami ponudite poslodavcu praktično testiranje vaših sposobnosti ili probni rad u definiranom roku.
Ako ste dobri, svatko će vas uzeti, a vi ćete ovakvim pristupom zasigurno u startu dobiti bolju poziciju.
4. Promjena nije uobičajena i uglavnom nije vaš izbor i često ste na nju prisiljeni od strane drugih (pojedinaца ili okolnosti).
Promjenu posla prihvatite kao neminovnost i nemojte da vas dovede u loša emocionalna raspoloženja. Nekontrolirano nezadovoljstvo, nervoza, stres, ..., samo će vam otežati situaciju.
Fokusrajte se na promjenu posla i stvaranje zadovoljstva kada ga nađete.
5. U procesu traženja posla tražite savjete osoba iz vašeg okruženja, pogotovo od onih koja imaju iskustva u ovoj problematici.
6. Ako imate fakultetsko obrazovanje i/ili specijalistička znanja prijavite se u bazu podataka agencija za zapošljavanje stručnjaka (executive search, head hunters). Oni će procijeniti vaše znanje i vještine i sukladno tome vas kontinuirano usmjeravati na radna mjesta u vrhunskih tvrtkama.

Zaključak

Promjena posla postaje naša svakodnevica. Iskoristimo neizbježne promjene posla za postizanje uspješne profesionalne karijere.

Možda će vas otkaz ili nezadovoljstvo na sadašnjem poslu pokrenuti da se sustavnije posvetite svojoj karijeri. To će vjerojatno rezultirati da budete daleko uspješniji nego da ste ostali na istom radnom mjestu.

Ne bi bilo ništa čudno da na novom poslu otkrijete svoje „skrivenе“ potencijale koji bi vječno ostali blokirani da ste ostali na istom radnom mjestu.

Kriza je poželjno stanje. To je prilika za promjene, posebno za promjenu karijere.

5. POKRETANJE VLASTITOG POSLA

Biti il' ne biti pitanje je sad!

Razmišljate da pokrenete vlastiti posao?

Odlučili ste se da pokrenete vlastiti posao?

Mogući razlozi za pokretanje vlastitog posla:

- niste zaposleni,
 - nezadovoljni ste sa sadašnjim poslom,
 - želite više zaraditi,
 - to vam je izazov,
 - jedna ili više osoba vas je uspjela uvjeriti u pokretanje zajedničkog posla,
 - nudi vam se partnerstvo u poslu koji je već u tijeku,
 - u svom okruženju imate uspješne poduzetnike koji su vam uzor te potiču i vas na poduzetništvo.
- Jeste li zaista spremni za pokretanje vlastitog posla?

Pokretanje vlastitog posla nije uobičajena i svakodnevna odluka, nego jedna od najvećih odluka u životu pojedinaca.

Donošenje odluke o pokretanju vlastitog posla treba biti krajnje odgovorno zbog posljedica u slučaju neuspjeha.

Napravite temeljitu analizu vaših snaga i slabosti kao i prilika i prijetnji iz vašeg okruženja.

Imate li ključne preduvjete potrebne za uspjeh u poduzetništvu?

- nova ponašanja koja su potrebna za učinkovito poslovanje,
- disciplinu da se usmjerite prema najvažnijem cilju,
- poštivanje prioriteta tijekom radnog dana,
- upornost u rješavanju problema,
- želju za cjeloživotnim učenjem i sustavnim stjecanjem novih znanja, vještina i ponašanja.

Imate li pisanu strategiju razvoja sa sljedećim elementima?

- Vizija,
- Misijska,
- Ciljevi,
- Strategija,
- Planovi,
- Aktivnosti.

Imajte na umu: Ne može se uspjeti bez pisane strategije razvoja!

Imate li?

- a) resurse,

 - materijalne,
 - financijske,
 - ljudske,
 - vrijeme,
 - znanje,
 - vještine sudjelovanja/vođenja učinkovitih sastanaka.

b) dovoljno tehnoloških znanja,

c) pravi proizvod i/ili uslugu koja će vam osigurati uspjeh,

d) tržište,

 - kupci,
 - dobavljači,
 - marketing.

e) dovoljno informacija o konkurenciji,

f) stručnu osobu za vođenje knjigovodstva.

**Ako nemate osigurane
navedene čimbenike, ne
pokrećite vlastiti posao!**



I što je najvažnije: Imate li dovoljno upravljačkih znanja i vještina?

Više o upravljačkim znanjima pogledajte na @ str. 24.

Ne možete uspjeti samo na osnovu vaše žarke želje, nego samo na osnovu znanja, vještina i ponašanja koje će vam omogućiti da budete uspješniji od vaše konkurencije.

Savjeti

- Ako nemate poslovnog savjetnika, a niste napisali poslovni plan, nikako ne pokrećite posao.
 - Ako ste u partnerstvu obvezno napravite pisana pravila rada i ovjerite ih kod bilježnika. Vaše poslovno partnerstvo nema nikakve veze s prijateljstvom. Razdvojite poslovne odnose od prijateljstva.
 - Koliko god vam se to možda čini skupo, angažirajte poslovnog savjetnika koji će vas trenirati u početnoj fazi pokretanja posla i osposobiti za daljnje samostalno vođenje posla.
- Vi nemate dovoljno znanja i zašto se izlagati riziku da budete neuspješni.
Pazite! Većina pokrenutih poslova završi neuspješno. Upitajte sa zašto?

Dobro procijenite jeste li sposobni za uspješno pokretanje vlastitog biznisa!

Odluka da pokrenete posao u slučaju neuspjeha donosi nesagledive negativne posljedice na vaš daljnji život!

- Prije pokretanja posla napravite listu potrebnih znanja, vještina i ponašanja koja su vam potrebna za uspješno vođenje posla.
- Obvezno naznačite u kojem roku ćete postići odgovarajuća znanja (*planovi bez rokova su samo želje*).
- Za ovu aktivnost neophodno je da konzultirate stručnjake i uspješne poduzetnike kako bi dobili objektivnu sliku potreba.

Zaključak

U današnjem svijetu globalnih i brzih promjena te složenih aktivnosti konkurentske održivosti (pobijediti konkurenciju), biti uspješan kao poduzetnik, traži mnogo novih znanja, vještina i ponašanja koja pojedinac ne posjeduje kada se odluči pokrenuti posao. To su vještine koje tek treba naučiti. Uspjeh ovisi o tome hoćete li ih naučiti na vrijeme.

I što je najvažnije: morate biti spremni da se poduzetništvo temelji na potrebi svakodnevnih promjena. Ako niste spremni da se sustavno i kontinuirano mijenjate prema zahtjevima tržišta - nemojte pokretati vlastiti posao.

Ako ste osoba koja želi dinamiku, promjene, izazove, svakodnevnu provjeru vaših mogućnosti, ... , pokretanje vlastitog posla je vaša životna misija.

MEKE VJEŠTINE (SOFT SKILLS)

MUI MEKE VJEŠTINE

Definicija mekih vještina

Meke vještine su sustavi znanja sa specijalističkom namjenom čijom se uporabom postižu izvrsniji rezultati (kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše, jednostavnije, sustavnije, cjelovitije i univerzalnije).

Meke vještine (Soft Skills) su nove discipline koje su posljedica sustavnih promjena zbog razvoja tehnologije, globalizacije i ukupnog društvenog razvoja.

Ne uče se u formalnom sustavu obrazovanja.

Ključne riječi u definiciji:

- specijalistička namjena,
- izvrsniji rezultati,
- nove discipline,
- posljedica sustavnih promjena,
- ne uče se u sustavu obrazovanja,

Stanje mekih vještina

- * Zanimariva osviještenost o postojanju, značaju, sustavnoj i učinkovitoj primjeni mekih vještina.
- * U uporabi mekih vještina krije se nevjerojatan potencijal za unapređenje poslovanja i razvoj osobne i profesionalne karijere.

Karakteristike mekih vještina

- to su vještine koje se moraju učiti,
- nema prirodno talentiranih u pojedinim mekim vještinama,
- sve su se etablirale (utemeljile) krajem prošlog stoljeća - 70' i kasnije,
- ne uče se u tradicionalnom sustavu obrazovanja,
- ne postoje sustavni izvori znanja za učenje mekih vještina,
- nema službenih i objektivno verificiranih eksperata i stručnjaka na tim područjima,
- ima određeni broj (ali ne i dovoljan) međusobno nepovezanih pojedinaca i centara koji se bave primjenom mekih vještina,
- postoji ogromno nestrukturirano znanje na Internetu - veći dio je dostupan besplatno,
- sve veća ponuda nesustavnih i jednokratnih osposobljavanja za pojedine meke vještine,
- do sada nije bilo nastojanja unificiranja mekih vještina u bilo kakav praktičan model.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI kao svoj osnovni element i pokretač upravo ima za cilj univerzalno usmjeriti meke vještine u fokusirane aktivnosti za postizanje bilo kojeg osobnog i/ili poslovnog cilja.

Primjena

Model univerzalne izvrsnosti - MUI ključne i ostale meke vještine primjenjuje uporabom odgovarajućih alata.

Alati MUI mekih vještina su alati koji se fokusirano i forsirano primjenjuju u Modelu univerzalne izvrsnosti.

Svaka meka vještina ima svoje specifične alate! Alati su procedure koji omogućavaju izvjesnije postizanje željenih ciljeva.

MUI MEKE VJEŠTINE

Postoji nekoliko stotina mekih vještina, a kreiraju se i nove.

MUI meke vještine su odabrane (izdvojene) meke vještine koje su ključne u primjeni Modela univerzalne izvrsnosti - MUI. Njihovom primjenom postižu se željeni ciljevi uz sljedeće atribute:

- kvalitetnije,
- više,
- jeftinije,
- brže,
- lakše,
- jednostavnije,
- cjelovitije,
- sustavnije,
- univerzalnije.

1. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Promjene su aktivnosti kojima se iz sadašnjeg stanja dolazi u željeno stanje (cilj).
To je najkompleksnija, najvažnija i najmlađa disciplina iz palete ključnih mekih vještina.
Upravljanje promjenama je polazno mjesto primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.
MUI je cjelovit model za upravljanje promjenama.
Promjene su neizbježna i normalna stvar.
Sadašnje doba je doba promjena.

2. RJEŠAVANJE PROBLEMA

Problem je svako neželjeno stanje.
Pojava problema je svakodnevna realnost.
Rješavanje problema je prilika za postizanje izvrsnosti.
Problemi koji se ne rješavaju često dovode do novih problema i velikih šteta.
Rješavanje problema su definirane aktivnosti (slijed) s ciljem uklanjanja negativnih stanja:
- kašnjenja,
- nekvalitetno,
- nedovoljno,
- nezadovoljstva,
- neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno, premalo).
Rješavanje problema je vještina koja se uči i svakodnevno prakticira kroz rješavanje svojih problema i problema u okruženju.
Nema prirodno talentiranih osoba za učinkovito rješavanje problema.

3. UPRAVLJANJE VREMENOM

Upravljanje vremenom su znanja, vještine i ponašanja kako učinkovitije iskoristiti vrijeme.
To je vještina koja uči kako postići bolje rezultate s manje utrošenog vremena.
Upravljanje vremenom je vještina koja se mora sustavno učiti.
Problematika upravljanja vremenom sadržava 38 tema.
Ključne teme upravljanja vremenom koje su fokus Modela univerzalne izvrsnosti - MUI su: planiranje, prioriteti, delegiranje, fokus, SSSS (Sastanak sa samim sobom) i organizacija mjesta gdje djelujemo.

4. UČINKOVITI SASTANCI

Model univerzalne izvrsnosti koristi Model UPS - upravljanje osobnom karijerom i organizacijama pomoću učinkovitih sastanaka kao jedan od osnovnih pokretača za postizanje izvrsnosti.
O Modelu UPS pogledajte više na @ str. 183.
Sastanci su jedini način za donošenje odluka.
Nažalost, više od 61 % menadžera kažu da su sastanci ponekad uspješni, a više od 75 % svog radnog vremena rukovoditelji provedu na sastancima. To je nevjerojatan gubitak vremena na neučinkovite sastanke.
U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI se zbog toga izuzetna pažnja posvećuje sustavnom unapređenju sastanaka s ciljem da budu:
■ kraći,
■ rjeđi,
■ učinkovitiji.
Sastanci su zbog navedenih ali i mnogih drugih nenavedenih činjenica imenovani kao šesti resurs i Model univerzalne izvrsnosti - MUI im posvećuje dužnu pažnju.

5. UMREŽAVANJE

Umrežavanje su aktivnosti između dviju ili više osoba radi osobnih i/ili zajedničkih interesa.

Evo nekoliko problematika umrežavanja koje su u fokusu primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

- izgradnja učinkovitih timova,
- virtualno upravljanje (upravljanje organizacijom u realnom vremenu bez obzira na mjesto, vrijeme i sudionike),
- rad na grupnim umnim mapama (grupno mapiranje).
- virtualni sastanci (MUI forsirano reducira verbalnu komunikaciju unutar grupe i prema van u korist virtualne komunikacije).

Umne mape omogućavaju snažnu sinergiju i potpunu objektivnost u radu organizacija, koristeći najnoviju tehnologiju na lak i jednostavan način. Kada se kao osnovni oblik komunikacije u organizaciji koriste umne mape sve je transparentno i prvenstveno se definiraju zajednički ciljevi. Pri tome se postiže „idealni princip“ u radu grupe:

1. Organizacija je uvijek važnija od pojedinaca ako nije pogibeljno, nezakonito ili nemoralno.
2. Organizacija prioritetno brine o osobnim interesima pojedinaca, ako to nije u suprotnosti s točkom 1.

6. ZAGOVARANJE

Definicija zagovaranja

Zagovaranje su planirane, sustavne i usmjerene aktivnosti prema pojedincima i/ili grupama s ciljem da prihvate predmet zagovaranja (kupiti, učiti, osnažiti, unaprijediti, promicati, činiti, ...) od osobe/osoba koje ih zagovaraju (zagovarači).

Zagovaranje je zajednički naziv za prodaju, marketing, nagovaranje, mobilizaciju, lobiranje, animiranje, uvjeravanje, prezentaciju, promicanje, ukazivanje, odnose s javnošću, ...

- Bez vještina zagovaranja nema postizanja uspješne karijere.
- Isto tako, uspješnost (prepoznatljivost) organizacija se dominantno temelji na uspješnom zagovaranju drugih.

7. UČITI KAKO UČITI

Jedan od najvećih paradoksa u životu je da nas sustav formalnog obrazovanja ne uči kako se uči.

Formalno (dodatno) obrazovanje ne ispunjava jednu od svojih osnovnih funkcija: **naučiti kako učiti**.

Dodatni problem nepoznavanja vještina kako se uči se još drastičnije javlja u periodu potrebe pojedinaca za cjeloživotnim učenjem (period od završetka redovitog školovanja pa do kraja aktivnog rada i života).

Kako da učinkovito učimo poslije redovitog školovanja kada nas to nisu naučili tijekom redovitog školovanja?

Svojim karakteristikama, umne mape omogućavaju pojedincima da uče lakše, brže, učinkovitije i sa zadovoljstvom.

Naučiti učiti pomoću umnih mapa može svaki pojedinac bez obzira na godine, broj proteklih godina od završetka redovitog školovanja ili nivoa svog sadašnjeg znanja.

Sve aktivnosti u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI su vođene sljedećom odrednicom: "Pojednostaviti jednostavno!"

Tako je uspješno i učinkovito učenje s odgovarajućim procedurama i pomoću umnih mapa u potpunosti dostupno svakom prosječnom pojedincu.

Učenje pomoću umnih mapa je učenje s razumijevanjem.

Definitivno ćete moći učiti daleko uspješnije i učinkovitije pomoću umnih mapa primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Ključno pitanje za vašu uspješnu osobnu i profesionalnu karijeru: "Hoćete li naučiti MUI mapiranje¹?

Pomoću MUI mapiranja ćete konačno naučiti kako učinkovito učiti.

Zar je moguće da može postojati dilema oko odgovora na pitanje: "Hoću li htjeti na lak, jednostavan i učinkovit način naučiti kako učiti?"

¹ MUI mapiranje su znanja, vještine i ponašanja koja koriste MUI elemente s ciljem učinkovitijeg mapiranja.

Velika je razlika između MUI mapiranja i spontanog (nasumičnog) mapiranja.

8. KREATIVNO PISANJE

Kvalitetno komuniciranje u sadašnjoj fazi razvoja informatičke tehnologije je nezamislivo bez vještine kreativnog pisanja.

Potreba za kreativnim pisanjem postaje svakim danom sve veća.

Email, izvješća, prezentacije, stručni članci, knjige, ... su svakodnevna potreba menadžera i mnogih pojedinaca u osobnom i profesionalnom životu.

Prepoznatljivost pojedinaca u njihovim specifičnim djelatnostima (područjima aktivnosti) je direktno proporcionalna količini kvalitetnog stručnog teksta u bilo kojem obliku.

Prepoznatljivost pojedinaca u njegovim specifičnim djelatnostima (područjima aktivnosti) je direktno proporcionalna količini teksta koju javno publicira u bilo kojem obliku.

OSTALE MEKE VJEŠTINE

Evo nekoliko drugih mekih vještina koje su sastavnice djelovanja pojedinaca i organizacija:

- Upravljanje projektima (Project management),
- Vještine komuniciranja,
- Upravljanje stresom (Stress management),
- Upravljanje osobnim financijama,
- Rekrutiranje kadrova,
- Asertivnost,
- Ostale meke vještine.

Zaključak

Uz sofisticirani pristup meke vještine mogu biti dostupne i prosječnom čovjeku što je jedna od osnovnih karakteristika Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

MUI meke vještine (kao i ostale meke vještine) se moraju učiti.

Bez odgovarajućih mekih vještina nema mogućnosti za trajniji uspjeh u osobnoj i profesionalnoj karijeri.

Od brojnih mekih vještina, koristeći principe „Pojednostaviti jednostavno“ i „80/20“ MUI je izabrao osam ključnih mekih vještina (**MUI meke vještine**). One su integrativno ugrađene u MUI i daju sinergijske rezultate u bilo kojem području djelovanja.

To ne znači da su ostale meke vještine zanemarene. One se koriste ovisno o osposobljenosti pojedinaca i problematika kojima se specifično bave.

Praktikum

1. Utvrđivanje stanja MUI mekih vještina

a) Slabost

U kojoj MUI mekoj vještini imate najmanje znanja i vještine?

Napravite Plan učenja za vašu najslabiju meku vještinu za stjecanje nedostajuća znanja.

Više o planu učenja pogledajte na @ str. 210.

b) Snaga

U kojoj MUI mekoj vještini imate najviše znanja i vještina?

Nastavite stjecati znanja i vještine iz vaše najjače MUI meke vještine i budite prepoznati kao stručnjak za nju.

c) Prilike

Ako ste stručnjak iz jedne ili više mekih vještina, ponudite svoja znanja i vještine drugim osobama u svom bližem ili daljem okruženju. Postanite trener meke vještine u kojoj ste stručnjak. To vam je mogućnost za dodatne prihode, a možda i za novo zanimanje.

d) Prijetnje

Utvrđite odakle vam najčešće dolaze prijetnje iz okruženja. Utvrdite koja meka vještina vam treba biti osnovna brana kojom ćete prijetnje pretvoriti u prilike. Možda je to zagovaranje ili neka druga MUI meka vještina.

2. Utvrdite koje vam još meke vještine nedostaju za uspješniju karijeru.

3. Planirajte najmanje 2 sata tjedno za učenje problematika iz meke vještine za koju imate najmanje znanja.

1. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

1.1. UPRAVLJANJE PROMJENAMA - UVOD

Promjene su neminovnost i uobičajena stvar.

- Promjene su aktivnosti kojima se iz sadašnjeg stanja dolazi u željeno stanje (cilj).
- Najkompleksnija, najvažnija i najmlađa disciplina iz palete mekih vještina (soft skills).
- Model univerzalne izvrsnosti - MUI je cjelovit sustav upravljanja promjenama.

Izreke o promjenama

- Jedina konstanta su promjene!
- Tri su vrste ljudi: Jedni mijenjaju stvari, drugi gledaju kako se stvari mijenjaju, a treći - pojma nemaju o čemu se radi. - Nepoznat autor
- Promjene su prilika za boljitak.
- Ako ste zadovoljni onim što imate, nećete ići dalje.
- Putovanja započinju, ali ne završavaju sva onako kako se očekuje. Leif Edvinsson
- Prečesto reagiramo na život, umjesto da ga kreiramo. Utječimo na život, a ne on na nas.
- Život nije glavna proba. Ovo je jedina prilika koju imamo. Kate Keenan
- Svako pokretanje promjena izaziva otpore.

Poticajna pitanja za učinkovitije promjene

1. Zna li kako praktično upravljati promjenama u vašem životu?
 2. Zna li kako praktično naučiti upravljati promjenama u osobnoj i profesionalnoj karijeri?
 3. Jeste li osoba koja pokreće promjene ili ste osoba koja promjene odgađa?
 4. Zna li u ovom trenutku u kojem području vašeg života trebate činiti najveće (najradikalnije) promjene?
 5. Koristite li otpore drugih kao alibi što ne pokrećete promjene iako ste svjesni da su one neminovne?
 6. Imate li dovoljno znanja, vještina i ponašanja da vaše promjene uspiju?
- Ako nemate - **potražite dodatnu pomoć stručnjaka!**

Zablude o promjenama

1	■ Uobičajeno se kaže: „Ne možemo promijeniti druge, možemo promijeniti samo sebe.“ To je pogrešno učenje.
	● Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima sljedeću polaznu osnovu: „Da bi uspješno mijenjali sebe, moramo istovremeno mijenjati i pojedince u svom okruženju!“ Nitko nije usamljeni otok već je u interaktivnosti s brojnim pojedincima u svom okruženju.
2	■ Uobičajeno je da se kaže: „Prvo treba počistiti u svom dvorištu.“ To je pogrešno učenje.
	● Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima sljedeću polaznu osnovu: „Prvo pokrenimo promjene u svom dvorištu, a zatim pokrenimo promjene kod drugih i s drugima.“ Pokažimo kritičnost prema sebi, a istovremeno pokrenimo druge za promjene od zajedničkog interesa.

Sadržaj poglavlja „Upravljanje promjenama“

1. Upravljanje promjenama - uvod
2. Potreba za promjenama
3. Uvođenje promjena - kritična odluka za preživljavanje
4. Razlozi zašto uvoditi promjene u život pojedinca
5. Razlozi zašto uvoditi sustavne promjene u organizaciju
6. Odluka o promjenama
7. Zašto vlasnici tvrtki ne angažiraju stručnjake za promjene?
8. Upravljanje promjenama - zaključak

1.2. POTREBA ZA PROMJENAMA

Definicija

Potreba za promjenama je stanje kada je pojedinac ili organizacija svjestan/svjesna da su promjene potrebne. To stanje svjesnosti pojedinaca ili organizacije može se opisati sljedećim elementima:

- suglasni su da je sadašnje stanje nezadovoljavajuće,
- nemaju primjedbi na argumente zagovarača (osoba koja zagovara promjene),
- izgleda im logično da se pokrenu promjene,
- smatraju da će im predložene promjene pomoći,
- nemaju kvalitetnijih rješenja osim opcija zagovarača,
- ne odbacuju potrebu za promjenama.

Promjene

Definicija promjena

Promjena je svako odstupanje od očekivanog stanja (sadašnjost).

Promjene su posljedica planiranih aktivnosti (budućnost).

Promjene su potrebne aktivnosti da iz sadašnjeg (neželjenog) stanja dođete u željeno stanje (cilj).

Za uspješno postizanje ciljeva treba vam strategija (način) kako to postići.

Strategija je način postizanja ciljeva uporabom resursa, procedura, alata i drugih čimbenika.

TREBA LI PROMJENA?

Znate li ocijeniti kada ima potreba za promjenama?

Potreba za promjenom postoji u četiri situacije:

1. Kada postoje negativna stanja:

- kašnjenja,
- nekvalitetno,
- nedovoljno,
- nezadovoljstva,
- neodgovarajuće trošenje resursa,
 - prekomjerno,
 - premalo.

2. Kada postoji želja za unapređenjem:

- kvalitetnije,
- više,
- jeftinije,
- brže,
- lakše,
- jednostavnije,
- sustavnije,
- cjelovitije,
- univerzalnije.

3. Zbog utjecaja vanjskih čimbenika

- Što?
 - politički,
 - ekonomski,
 - socijalni,
 - tehnološki,
 - ekološki,
 - zakonodavni.
- Zašto?
 - iskoristiti prilike
 - ukloniti prijetnje.

4. Uvijek kada se postave ciljevi.

Inicijativa za promjenama

Inicijativa za promjene javlja se kroz razne oblike:

1. **zagovaranje od drugih osoba** - zagovaraju nova stanja, nude nova rješenja;
2. **pojava simptoma** (nagovještaja nekih zbivanja) - poslovni rezultati su konstantno sve slabiji;
3. **činjenično stanje** - poslije evaluacija (ocjene) rezultati traže promjene, pojava negativnog stanja;
4. **težnja, stav, ponašanje, ... za boljim** - karakterna osobina težiti za boljim, unaprijediti;
5. **iznenadna pojava prilika** - ideja za novi proizvod/uslugu, otvaranje novog tržišta;
6. **iznenadna pojava prijetnji** - dogodila se prirodna katastrofa, iznenadna pojava konkurencije;
7. **pojava problema** - kvarovi, zastoji, kašnjenja, nedostaci resursa, ...;
8. **obveze od drugih** - naređenja nadređenih, obveze prema obitelji;
9. **promjene kao strategija ponašanja** - promjene su potreba, a ne obveza;
10. **prisila** - različite situacije kada nešto činimo pod prisilom.

Ciljevi promjena

Ciljevi uvođenja promjena (u bilo kojem području života) mogu biti:

1. Ukloniti negativna stanja.
2. Unaprijediti postojeća stanja.
3. Iskoristiti prilike vanjskih čimbenika.
4. Ukloniti prijetnje vanjskih čimbenika.
5. Postići planirane ciljeve.

Postupanje s potrebama za promjenama

Kada postoje potrebe za promjenama imamo dva scenarija prihvaćanja potreba za promjenama:

■ Prihvatiti promjene

Donijeti odluku o uvođenju promjena prema odgovarajućoj proceduri.

Vidi više u članku „Odluka o promjenama“ na @ str. 161.

■ Ne prihvatiti promjene

Otpori su jači od potreba za promjenama.

Treba obvezno utvrditi posljedice neprihvatanja promjena i s njima transparentno suočiti sve sudionike.

Praktikum

Uvijek ima potreba za promjenama.

- 1 **Imate li negativnih stanja u osobnom i profesionalnom životu?**
Napravite listu negativnih stanja i odredite prioritete i rokove za uklanjanja utvrđenih negativnih stanja.
- 2 **Želite li što unaprijediti u vašem životu (osobno i profesionalno)?**
Napravite listu željenih unapređenja i odredite prioritete i rokove za provedbu.
- 3 **Trebate li učiniti neku promjenu zbog vanjskih čimbenika?**
Napravite listu prilika zbog vanjskih čimbenika, odredite prioritete i rokove za uvođenje promjena.
- 4 **Imate li postavljene ciljeve?**
 - Da.
Definirajte prioritete potrebne aktivnosti koje trebate obaviti za postizanje željenih ciljeva.
 - Ne.
Postavite ciljeve!
 - osobna karijera,
 - profesionalna karijera,
 - za organizacije u kojima djelujete.

1.3. UVOĐENJE PROMJENA - KRITIČNA ODLUKA ZA PREŽIVLJAVANJE

Promjene su potrebne aktivnosti da iz sadašnjeg neželjenog stanja (start) dođemo u željeno stanje (cilj). Potreba za promjenama dolazi zbog postojanja negativnih stanja, želja za unapređenjima, zbog vanjskih čimbenika ili kada postavimo ciljeve.

Promjene su jedina konstanta

Promjene su svakodnevno potrebne aktivnosti za uspješniju osobnu i profesionalnu karijeru. Promjene su potrebne da organizacija bilo koje vrste, veličine i stanja može održavati konkurentsku prednost u ovim turbulentnim vremenima neizvjesnosti. Tko god ne bude ubrzano tražio i našao nova rješenja za učinkovite promjene ima velike šanse da ne preživi sadašnju krizu i/ili konkurenciju.

Polazne pretpostavke o promjenama

1. Jedino promjene na vrhu mogu osigurati promjene unutar organizacije
2. Ljudi se opiru promjenama bez obzira koje koristi donosile.
3. Velike promjene ne zahtijevaju uvijek velike aktivnosti (princip nelinearnosti).
4. Promjena kulture je polagana, teška i dugoročna aktivnost.
5. Svatko treba biti uključen u promjene.
6. Komunikacija i trening su ključne sastavnice promjena.
7. Novi procesi i sustavi će stvarati nova potrebna ponašanja.
8. Vizija za promjene treba doći od gore i kaskadno se širiti prema dolje.
9. Poslije promjena trebate period stabilnosti i konsolidacije.
10. Kratkoročni rezultati su taktički i obično ne predstavljaju pravu promjenu.
11. Bit će uvijek „žrtvi“ – ljudi ne prihvaćaju promjene. Treba ih utvrditi i odlučno se baviti s njima.
12. Osobe za koje je uobičajeno da se žale na pravila, bit će teži i u prihvaćanju promjena.

Praktikum

Imate li potreba za promjenama u vašoj organizaciji, na radnom mjestu i/ili osobno?
Ako imate potreba za promjenama, definirajte ih u tablici: Za odgovarajuće mjesto uvođenja promjena (organizacija, radno mjesto, osobno) odaberite potreban intenzitet promjena i označite ga s „+“.

Br	Intenzitet promjena	Organizacija	Radno mjesto	Osobno
1	potpuno uvođenje			
2	značajno uvođenje			
3	treba mijenjati više elemenata			
4	mijenjati samo jedan element			
5	nema potreba			

Ako je vaš odgovor bilo koja opcija od 1 do 4 napravite pisani Plan promjena koristeći alat „Osnovna pitanja“.

Crtica

Uvođenje promjena su sofisticirane aktivnosti.

Svjetske ankete pokazuju da više od 75% pokrenutih promjena ne uspijeva (to su rezultati ispitivanja prije krize).

Nema dvojbe da su sadašnji rezultati sigurno još porazniji jer postojeći modeli uvođenja promjena nisu spriječili recesiju i krizu.

Sada na tržištu ne postoji široko prihvaćen i verificiran model upravljanja promjenama koji bi bio recept za postizanje izvrsnosti u bilo kojim uvjetima (pa i u uvjetima krize).

Gdje je tu mjesto Modela univerzalne izvrsnosti - MUI?

Korisnici (pojedinci i organizacije) će MUI vrednovati kroz praktičnu primjenu i objektivno ga pozicionirati kada dobiju odgovor na pitanje:

Može li MUI zaista uspješno upravljati promjenama na univerzalan način?

1.4. RAZLOZI ZA UVOĐENJE PROMJENA U ŽIVOT POJEDINCA

Promjene su potrebne aktivnosti da dođemo iz sadašnjeg stanja u željeno stanje (cilj).

Razlozi za promjene

Evo deset razloga zašto uvesti promjene u životu pojedinaca (u osobnom, profesionalnom, obiteljskom i društvenom životu).

Uz razlog za **promjenu**, dani su i odgovarajući primjeri.

Vjerujem da ćete neke prepoznati kod vas ili kod osoba u vašem okruženju i da će vas potaknuti za pokretanje promjena koje su u vašem interesu.

1. Postoji kašnjenje u ključnoj problematici. → **kašnjenja**
 - Student ne daje redovito ispite.
 - Dolaskom na novo radno mjesto menadžer mjesecima ne dobiva opis radnog mjesta.
2. Važne aktivnosti se nekvalitetno provode. → **nekvalitetno**
 - Nedovoljno učim engleski jezik pa imam problema s prevođenjem stručnih tekstova.
 - Postupanje s dokumentacijom često nije prema važećoj proceduri.
3. Određene aktivnosti ne donose željenu kvantitetu. → **nedovoljno**
 - Nedovoljan promet u ugostiteljskom objektu gdje radim.
 - Naplata potraživanja je ispod kritične i dovela je do nesolventnosti tvrtke.
4. Postoji nezadovoljstvo određenim stanjem. → **nezadovoljstva**
 - Nezadovoljan sam na poslu zbog sustavnog neprihvatanja mojih prijedloga za unapređenje poslovanja.
 - Svakim danom je sve više reklamacija od nezadovoljnih kupaca koji polako prelaze kod drugih dobavljača.
5. Postoji prekomjerno trošenje određenih resursa. → **prekomjerna uporaba resursa**
 - Previše vremena trošim na provode.
 - Sastanci su dugi i često se ponavljaju jer prethodni sastanci ostaju nezavršeni.
6. Neki resursi se premalo koriste. → **premala uporaba resursa**
 - Ne koriste se dovoljno vještine zagovaranja.
 - Postojeća vrhunska informatička oprema se ne koristi dovoljno za unapređenje poslovanja.
9. Potreba da unaprijedimo ono u čemu smo najbolji. → **unapređenja**
 - Dodatnim učenjem postat ću ekspert u izradi Internet stranica.
 - Naša vrhunska tehnološka znanja ćemo značajno osnažiti primjenom novo naučenih upravljačkih vještina.
8. Imamo povoljnu priliku vanjskog čimbenika. → **prilike**
 - Dobio sam povoljnu ponudu za financiranje mog projekta.
 - Na svjetskom tržištu se pojavio hit proizvod i postoji velika vjerojatnost da mi budemo ekskluzivni distributeri.
9. Nalazimo se pod prijetnjom vanjskih čimbenika. → **prijetnje**
 - U tvrtku je primljen novi zaposlenik koji može ugroziti moju sadašnju poziciju.
 - Učinci krize su sve negativniji na rad tvrtke.
10. Postavljanje ciljeva znači pokretanje promjena. → **postavljanje ciljeva**
 - Ako želim upisati fakultet u udaljenom gradu, moram se u njega i preseliti.
 - Ako želim postati vrhunski menadžer, moram angažirati poslovnog trenera jer to ne mogu učiniti sam.

Praktikum

1. Odaberite jedan naznačeni element kao razlog za uvođenje promjena u vašem životu.
2. Neka vam to bude prioritarna aktivnost.
3. Promjenu uvedite koristeći alat LPR (lista potrebnih aktivnosti, prioriteta, rokovi).
4. Kada ste uspješno uveli promjenu izaberite novi razlog za uvođenje promjena i ponovite postupak.

Svako uspješno uvođenje promjena dovest će vas bliže vašem glavnom cilju u životu.

Zaključak

Ima puno razloga za uvođenje promjena.

Promjene su svakodnevno potrebne aktivnosti za postizanje uspješne osobne i profesionalne karijere.

Onaj pojedinac koji bude započeo dan s pitanjem:

"Što ću/ćemo danas mijenjati?", postizati će željeno stanje izvrsnosti u bilo kojem području svog života bez poteškoća i sa zadovoljstvom. I bit će pozitivan primjer drugima da ga slijede.

1.5. RAZLOZI ZA UVOĐENJE SUSTAVNIH PROMJENA U ORGANIZACIJU

Promjena je ključna kategorija ponašanja unutar i između organizacija

Definicija organizacije

Organizacija je sustavno i kontinuirano djelovanje pojedinaca kroz postavljenu organizacijsku strukturu kako bi postigli definiranu svrhu (vizija, misija, ciljevi) pomoću učinkovite uporabe resursa.

Vrste organizacija

- poduzetničke (društva, obrtnici),
- udruge,
- institucije,
- lokalna uprava (općine, gradovi, županije),
- državna uprava,
- zajednica (lokalna, regionalna, državna, međunarodna, svjetska).

Većina pojedinaca kroz svoju osobnu i profesionalnu karijeru sudjeluju u radu jedne ili više organizacija.

Organizacije imaju niz zajedničkih elemenata: ciljevi, organizacijska struktura, svrha, ljudski resursi, planiranje, vođenje, proizvodi/usluge, ...

U sadašnjem trenutku još je jedan zajednički element svojstven svim organizacijama:

svaka organizacija ima potrebu da kontinuirano mijenja svoj način rada. I to ne samo u nekim elementima, nego u svim elementima svoga djelovanja. To se naziva *promjena cjelokupnog sustava*.

Evo samo nekoliko razloga zašto su promjene u organizacijama neminovne:

1. Konkurencija

Promjene su potrebne kako bi bili uspješniji od konkurencije koja se isto tako mijenja. Možda čak brže i uspješnije nego mi.

2. Unapređenja

Unapređenja su sustavne aktivnosti kojima smanjujemo troškove ili našem proizvodu/uslugama dajemo veću tržišnu vrijednost. Time smo interesantniji potencijalnim kupcima i omogućavamo veće i kontinuiranje prihode.

3. Razvoj tehnologije

Eksplozivan razvoj tehnologije je ono što najviše obilježava sadašnje vrijeme. Nova znanja, vještine i ponašanja se u ogromnim količinama stvaraju širom svijeta i dostupna su kao nikada prije. Na sreću "malih" koji nemaju dovoljno resursa, mnoga su od njih besplatna i trenutačno dostupna bez obzira gdje se nalazili (Internet).

4. Globalizacija

Globalizacija kao proces povezivanja industrijskih i finansijskih aktivnosti na svjetskom tržištu "prisiljava" svaku organizaciju na promjene. Pravilo igre je jednostavno: "*Biti u igri ili biti izvan nje kao promatrač.*"

5. Demokratizacija društva

Zbog uporabe komunikacijske i drugih tehnologija sadašnji trenutak u povijesti čovječanstva dovodi do intenzivnog otvaranja društva i sudjelovanja pojedinaca u razvoju zajednica (od lokalne do globalne razine) i njihovog snažnog utjecaja na promjenu postojećih odnosa.

6. Sve je više sposobnih pojedinaca

Nova znanja i informatička tehnologija (prvenstveno Internet) koje se nude u neograničenim količinama omogućavaju pojedincima da se na brz, lak, jednostavan i jeftin način osposobe na daleko veća postignuća nego prije i da mogu činiti daleko uspješnije promjene u svojim organizacijama nego do sada.

7. Povećana potrošnja

Razvoj različitih tehnologija omogućava potrošačima dovoljno proizvoda (nema nestašica) i potiče na veću potrošnju.

Veća potrošnja (želja za većim standardom) traži promjene u proizvodnji zbog zahtjeva za većom kvalitetom, količinama, potrebom da proizvod/usluga bude što jeftinija kao i nove proizvode. Želja za većim standardom potiče i stvaranje novih proizvoda.

8. Pojava mekih vještina

Krajem 70' formirale su se nove vještine koje se nazivaju "meke vještine" (soft skills), a omogućavaju učinkovitija djelovanja organizacija. Bez uvođenja novih znanja, vještina i ponašanja u upravljanju promjenama, rješavanju problema, upravljanju vremenom, umrežavanju, učinkovitijim sastancima, zagovaranju, ... nema preživljavanja ni za jednu organizaciju.

9. Želja za većim profitom

Osnovna svrha poduzetničke organizacije je veći profit. Želja za sve većim profitom stvara obvezu da se radi na drugačiji način od dosadašnjeg.

10. Potreba za društvenom odgovornošću

Razvoj tehnologije i društvenog razvoja doveo je do osviještenosti pojedinaca pa organizacije imaju potrebu i moralnu obvezu za društvenom odgovornošću u sredinama u kojima djeluju.

Jedan dio svoga profita organizacije ulažu za pomoć i razvoj zajednice u svom okruženju i tako stvaraju sinergiju promjena u djelovanju sa svojim okruženjem.

Praktikum

Za organizacije u kojima djelujete napravite analizu:

1. Koje su promjene nužne?
2. Zašto su promjene nužne?
3. Na koji način ćete uvesti potrebne promjene?
4. Postavite konkretne rokove za uvođenje potrebnih promjena.
5. Postavite sustav kontrole za provedbu potrebnih aktivnosti koje će dovesti do potrebnih promjena.
6. Po uspješnom uvođenju promjena - pokrenite nove!

Zaključak

Potreba za sustavnim i kontinuiranim promjenama u organizacijama je konstanta.

Organizacija koja se ne mijenja iznutra, promijenit će je drugi izvana s negativnim posljedicama.

1.6. ODLUKA O PROMJENAMA

Kada donesete odluku o promjenama - to je tek početak. Promjene treba i uvesti. Nije važno kako je bilo do sada, nego kako je sada i kako će biti ubuduće.

Iz različitih razloga utvrdit ćete potrebu za promjenama:

- naučiti vještine upravljanja vremenom,
- regulirati tjelesnu težinu,
- smanjiti vrijeme gledanja televizije,
- napraviti detaljan plan za postizanje vašeg najvažnijeg životnog cilja,
- naučiti nove vještine koje vam nedostaju za razvoj karijere,
- potražiti novi posao u kojem će se cijeniti vaša kreativnost,
- smanjiti broj cigareta, ...

Jednostavnije rečeno - svjesni ste da ima potreba za promjenama. Sljedeći korak je donošenje odluke o promjenama.

Kako će se promjena dogoditi?

Odluku o promjenama **obvezno** strukturirajte pomoću alata „Osnovna pitanja“:

Br	Sastavnica Odluke o promjenama	Opis	Bilješke
1	Što?	Što je cilj promjena?	
2	Zašto?	Zašto se uvode promjene?	
3	Kako?	Kako će se promjene dogoditi?	
4	S čime?	Koji resursi su potrebni?	
5	Tko?	Tko su obveznici promjena?	
6	Gdje?	Gdje će se promjene provoditi?	
7	Kada?	Do kada se promjene trebaju dogoditi?	
8	Izvijestiti?	Koga treba izvijestiti o tijeku promjena?	
9	Nastavak?	Ima li nastavka aktivnosti poslije uvođenja promjena?	

Poticajna pitanja

Poticajna pitanja koje si češće postavljajte tijekom uvođenja promjena:

- Što se upravo sada događa i hoće li to dovesti do postizanja željene promjene kako je definirano u odluci o promjenama?
- Koje bi aktivnosti sada trebali činiti da dođe do uspješnog uvođenja promjena?
- Ima li otpora promjenama koji će ugroziti elemente definirane u odluci o promjenama i tko ih pruža?

Obvezna kontrola provedbe

Ako su potrebne aktivnosti nekvalitetne ili kasne, promjene će biti djelomično provedene ili će stanje biti još negativnije nego na početku uvođenja promjena.

Kontrolirajte provedbu potrebnih aktivnosti za postizanje željene promjene (kontrola i evaluacija s unaprijed planiranim terminima), a na osnovu elemenata koji su definirani u odluci o promjenama.

Nastavak?

Kada uspješno provedete promjenu, napravite analizu stanja u vašoj osobnoj i profesionalnoj karijeri i donesite **novu odluku o promjenama** kao što je prethodno opisano.

Ključne riječi

Odluka o promjenama, potreba za promjenama, potrebne aktivnosti, kontrola, monitoring, kašnjenje promjena, djelomično provedene promjene, neuspješne promjene, nova odluka o promjenama

1.7. ZAŠTO VLASNICI TVRTKI NE ANGAŽIRAJU STRUČNJAKE ZA PROMJENE?

Promjene su neminovnost u poduzetništvu, ali i u svim ostalim organizacijama.

Zbog promjena tehnologije, globalizacije i konkurencije tvrtke trebaju sustavno i na vrijeme mijenjati načine poslovanja. Upravljanje promjenama je ključni čimbenik uspjeha tvrtke.

Zbog svoje kompleksnosti, uvođenje promjena u tvrtke je gotovo nemoguće obaviti bez vanjskih stručnjaka za promjene. Brzina kojom se sada uvođe promjene je nedovoljna, a to tvrtkama i gospodarstvu u cjelini nanosi ogromne štete jer se optimalno ne koriste potencijalima koji su im na raspolaganju.

Resursa u pravilu ima dovoljno, pogotovo mekih resursa.

Više o „mekim resursima“ resursima pogledajte na @ str. 26.

Problem je u neodgovarajućim poslovnim modelima, neučinkovitim strategijama i zastarjelim alatima koji se sada primjenjuju za postizanje željene izvrsnosti. Što je još gore, većina poduzetničkih tvrtki nema čak ni to i poslovnu aktivnost temelje na improvizacijama i balansiranju prema promjenjivim situacijama na koje ne može učinkovito utjecati.

Evo nekoliko mogućih odgovora na pitanje:

"Zašto vlasnici tvrtki ne angažiraju stručnjake za promjene i tako steknu održivu konkurentsku prednost koje će im donijeti izvrsnost u poslu kojim se bave?"

1. Misle da mogu sami

Zadovoljni su statusom. Moglo bi i bolje, ali važno je da nije gore.

2. Skupo im je

Ne ulažu sustavno u edukaciju. Edukacija im je nepotrební trošak. Nisu osviješteni kako je znanje najbolja investicija.

Ne shvaćaju da je daleko veći trošak raditi na dosadašnji način koji daje negativna stanja i ne postiže se učinak koji odgovara potencijalima tvrtke.

3. Ne znaju pronaći stručnjake

Kako im je tržište stručnjaka za promjene nepoznato, ne znaju poduzeti početne korake da ih pronađu.

4. Ne znaju procijeniti vjerodostojnost stručnjaka za promjene

Nemaju alat i iskustva za procjenu stručnosti osoba koje bi bile angažirane na uvođenju promjena.

5. Nisu osviješteni da trebaju neku pomoć od vanjskih stručnjaka

Uopće ne razmišljaju kako za sustavno uvođenje promjena trebaju i mogu dobiti pomoć izvan organizacije.

6. Ne mogu odrediti uzrok problema

Ne znaju za što da potraže stručnjake!

7. Ne žele sami ući u promjene

Znaju kako bez njih nema istinskih promjena, pa ih i ne započinju kako ne bi i oni sami bili obveznici promjena. Gore od sadašnjeg stanja je situacija da se oni mijenjaju pa često rade poslove niže kompetencije i poslove niže upravljačke vrijednosti.

8. Imaju toliko problema da se ne stignu baviti promjenama

Nemaju osjećaj za prioritete, rade na principu "gašenja vatre" i stalno su u žurbi i zauzeti. bez obzira na posljedice.

9. Teško je pronaći prave stručnjake za promjenu

Na tržištu gotovo nema ponude stručnjaka za promjene i to je jedan od glavnih razloga zašto ne dolazi do bržeg uvođenja promjena u tvrtke.

10. Nepovjerljivost

Na osnovu prethodnih negativnih iskustava, jako su oprezni oko angažiranja novih stručnjaka za bilo koju problematiku unapređenja poslovanja.

Razlog neangažiranja stručnjaka za promjene je i u općem nepovjerenju zato što dosadašnje kompetencije stručnjaka za promjene nisu uspjele spriječiti pojavu recesije i krize, kako na globalnom tako i na lokalnom nivou.

Praktikum

1. Napravite analizu imate li potrebu za promjenama.
Pogledajte elemente za pokretanje promjena koji su dani u članku "Potreba za promjenama" na str. 155.
2. Ako imate potrebu za promjenama, donesite **odluku o promjenama** koristeći alat „Osnovna pitanja“. U sastavnici alata „Kako?“, neka vaš izbor strategije bude odluka o angažiranju vanjskog stručnjaka za promjene.
Pogledati članak "Odluka o promjenama" na @ str. 161.
3. Na tržištu edukacije potražite stručnjaka za uvođenje željenih promjena.

Zaključak

Aktivnostima u traženju stručnjaka za promjene posvetite značajnu pažnju jer o tome dominantno ovisi uspjeh uvođenja promjena.

Definirajte standarde (elemente) koje mora zadovoljiti stručnjak za promjene i angažirajte samo takvoga.

Ova problematike se također odnosi i na vlasnike obrta, kao i na rukovoditelje organizacija bilo koje vrste, veličine i stanja u kojem se trenutačno nalaze.

1.8. UPRAVLJANJE PROMJENAMA - ZAKLJUČAK

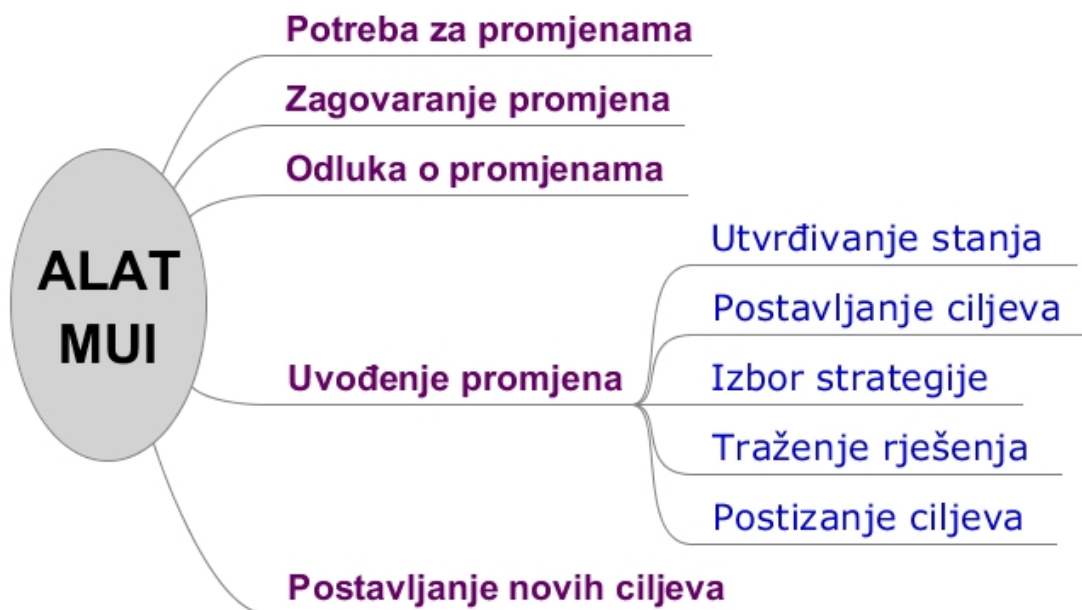
1. Promjene se ne mogu izbjeći.
Bolje je da vi upravljate promjenama, nego da promjene upravljaju vama.
 2. Prihvatite uvođenje promjena kao vašu osnovnu strategiju (način postizanja ciljeva).
 3. Promjene uvodite sustavno i kontinuirano.
- Onaj pojedinac koji svaki dan započne s riječima:
„Što ću danas promijeniti“, postizat će kontinuiranu izvrsnost u svim područjima svog života.
 - Ona organizacija koja svaki dan započne s riječima:
„Što ćemo danas promijeniti“, postizat će kontinuiranu izvrsnost i stjecati nedostižnu konkurentsku prednost.

Ovakve „forsirane“, ali potrebne promjene sigurno ne idu u prilog prirodnoj teoriji evolucije (postepena adaptacija na vanjska okruženja) i otvaraju neka nova pitanja jer sadašnje vrijeme više nije vrijeme Charlesa Darwina.

Sadašnje vrijeme je vrijeme promjena.

Činiti izvrsnost

- Za učinkovito upravljanje promjenama koristite alat MUI, centralni alat za postizanje izvrsnosti u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.



- Koristite alat LPR za potrebne aktivnosti (liste, prioriteti, rokovi) koje je potrebno učiniti da se promjene i dogode.

Sažetak

Koristite "najubojitiju" kombinaciju za definiranje potrebnih aktivnosti u cilju postizanja željene izvrsnosti:

1. Alat MUI
2. Alat LPR

S ovom kombinacijom alat možete lako, jednostavno i brzo pokazati da je pomoću Modela univerzalne izvrsnosti - MUI moguće postizati izvrsnost na univerzalan način bez obzira o kojoj problematici je riječi i bez obzira iz kojeg područja dolazi.

2. RJEŠAVANJE PROBLEMA

Meka vještina bez koje nema uspjeha

Definicija problema

Problem je svako neželjeno stanje.

Problem je sve ono što nas ometa da postignemo željene ciljeve.

Problem je svako negativno stanje. Negativna stanja su sljedeća:

- kašnjenja,
- nekvalitetno,
- nedovoljno,
- nezadovoljstva,
- neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno ili premalo).

Polazne osnove za rješavanje problema

1. Problem je prilika za postignuća.

Svako rješavanje problema je uvođenje promjena.

Problemi nas "prisiljavaju" da mijenjamo postojeće stanje i činimo postignuća koja nas vode prema izvrsnosti.

2. Rješavanje problema je vještina koja se uči.

Nema prirodno talentiranih osoba za rješavanje problema.

3. Svaki problem je rješiv.

Rješivost problema ovisi o izboru strategije.

Lakoća rješavanja bilo kojeg problema je u funkciji novonaučenih znanja, vještina i ponašanja u problematiki rješavanja problema.

4. Imate problem?

Pa pitajte nekoga za rješenje! Nitko ne zna sve.

Želimo li biti uspješni nije učinkovito i potpuno je iracionalno da sve sami učimo i odradimo.

Koristimo osobe iz svog okruženja i razmjenjujmo znanja i vještine iz problematike rješavanja problema.

5. I mali problem, ako se ne rješava postaje veliki problem.

Odgadanje problema je učestali oblik ponašanja koji dovodi do toga da problem postaje veći, a i do pojave novih problema kao posljedica nerješavanja.

"Sasjeci" problem odmah na početku i u korijenu.

6. Svako rješenje problema, donosi nove probleme.

Posljedica rješavanja jednog problem je da se javljaju novi problemi.

Oni su novi problemi kao posljedica otpora promjenama koje zahtjeva rješavanje problema.

7. Ne odbacujte u alternativnim rješenjima navesti i "nemoguća" rješenja.

Ona često donose najkvalitetnija rješenja.

Neobična rješenja su ona koja dovode do većih postignuća.

8. Otpori tijekom rješavanja problema su očekivani.

Kod rješavanja problema neizostavno se javljaju otpori promjenama: od nas samih pa do svih sudionika rješavanja problema.

Svaki otpor promjenama se može savladati odgovarajućim izborom strategije (načina postizanja ciljeva).

9. Pravilno definiranje problema daje 80% rješenja.

Ako u potpunosti ne definiramo problem, kod njegovog rješavanja otići ćemo u pogrešnom smjeru rješavanja.

Definiranju problema treba posvetiti daleko više vremena nego i samom pronalaženju rješenja.

10. Vještina rješavanja problema je vrhunac ljudskog umijeća.

Učiti na svojim, a prvenstveno na tuđim greškama.

Nemojmo dozvoliti da nam se neki problemi sustavno pojavljuju.

MUI način rješavanja problema

Model univerzalne izvrsnosti - MUI rješava sve probleme na univerzalan način.

Za rješavanje problema koristi se alat Osnovna pitanja sa specifičnim sastavnicama. Pogledajte predložak alata "Rješavanje problema pomoću osnovnih pitanja" u tablici u nastavku.

Predložak alata "Rješavanje problema pomoću osnovnih pitanja" možete preuzeti na Internetu: mui5.portalalfa.com.

Rješavanje problema pomoću alata Osnovna pitanja

Br	Pitanje	Sastavnica	Opis
1	Što?	Opis problema	
2	Zašto?	Analiza problema - Informacije o problemu - Povod za rješavanje problema - Uzrok problema - Posljedice nerješavanja problema - Ciljevi rješavanja problema	
3	Kako?	Pronalaženje rješenja - Moguća rješenja - Izbor najboljeg rješenja - Provedba potrebnih aktivnosti (planer) - Kontrola provedbe	
4	S čime?	Definiranje potrebnih resursa za rješavanje problema	
5	Tko?	Sudionici u rješavanju problema	
6	Gdje?	Mjesta rješavanja problema	
7	Kada?	Rokovi za rješavanje problema	
8	Izvijestiti?	Informiranje tijekom rješavanja problema	
9	Nastavak?	Pokretanje novih aktivnosti na osnovu rješenja problema	

Naglašeno

Alat "Osnovna pitanja" ima univerzalnu ulogu u traženju rješenja:

- Rješavanje problematika (izrada: planova, zadataka, odluka, planova učenja, izvješće i procedura),
- Rješavanje problema (uklanjanje negativnih stanja).

Tijek rješavanja problematika i problema se razlikuje u sastavnicama "zašto?" i "kako?".

Zaključak

Sustavno rješavanje problema je najvažniji prioritet kako u životu svakog pojedinca tako i organizacija bilo koje vrste i veličine.

Neriješeni problemi su ono što nam stoji na putu uspjeha.

Zato rješavanju problema posvetimo dužnu pažnju i svakodnevno ih rješavajmo.

Praktikum

1. Napravite listu vaših problema bez obzira iz kojeg područja dolaze (profesionalni, financije, zdravlje, emocionalni, intelektualni, obitelj i društveni).
Za navedene probleme odredite prioritete (redoslijed po kojem ćete ih rješavati).
Za svaki navedeni problem definirajte rok za njegovo rješavanje.
2. Svaki problem rješavajte pomoću alata "Rješavanje problema pomoću alata osnovna pitanja".

3. UPRAVLJANJE VREMENOM

3. 1. UPRAVLJANJE VREMENOM UVOD

Upravljanje vremenom je preduvjet za uspjeh. Ako ne upravljamo vremenom, ne upravljamo ni s ostalim čimbenicima uspjeha.

Vrijeme je najvrjedniji resurs.

Svi imamo isti broj sati dnevno, ali učinci mogu biti potpuno različiti. O čemu to ovisi?

Zvuči li vam poznato?

- Dan mi je prekratak.
- Nikako da stignem obaviti najvažnije stvari.
- Ne mogu naći vremena za sebe.
- Ne znam što ću prije.

Ako ste izrekli barem i jednu gore navedenu izjavu, očito je da imate problema s vremenom.



Problemi s vremenom mogu biti sljedećeg karaktera:

- ne znate se organizirati u okviru raspoloživog vremena,
- raspoloživo vrijeme ne koristite na učinkovit način za pojedine aktivnosti,
- raspoloživo vrijeme za važne aktivnosti vam je nedovoljno.

Da bi bili učinkoviti i zadovoljni s time kako koristite vrijeme u svom životu morate imati specijalistička znanja koja vam to omogućavaju.

Upravljanje vremenom je vještina koja se mora učiti.

Nema osoba koje su prirodni talenti za upravljanje vremenom.

A što je ustvari upravljanje vremenom (Time management)?

Upravljanje vremenom su sustavna znanja, vještine i ponašanja koja uče kako učinkovitije koristiti vrijeme, kako postići bolje rezultate sa što manje utrošenog vremena.

Kako doći do potrebnih znanja i vještina za učinkovitije upravljanje vremenom?

- Da sami proučavate problematiku upravljanja vremenom i stječete potrebna praktična znanja i vještine.
- Angažmanom poslovnog i/ili osobnog trenera koji će vam pomoći da budete uspješniji u korištenju vašeg vremena

Činjenice

Kada na Google-u potražimo sadržaje pod pojmom "time management" dobijemo 9.290.000 izvora informacija o upravljanju vremenom, a pod pojmom "upravljanje vremenom" dobijemo 24.700 izvora informacija o upravljanju vremenom.

Što je za vas realnije: Da sami otkrivajte suštinu upravljanja vremenom ili da potražite pomoć stručnjaka?

Cjelokupno područje upravljanja vremenom je pokriveno s 38 tema.

Evo nekoliko ključnih: alati za planiranje vremena, delegiranje, kradljivci vremena, liste, "miran sat", "ne", planiranje, prioriteti, samodisciplina, sastanci, rokovi, ...



Pitanja - crtice koja potiču vještinu upravljanja vremenom

1. Pravite li dnevne planove za svoje aktivnosti?
2. Koji su Vaši sadašnji prioriteti?
3. Odgađanje je obećanje koje još nije izvršeno.
4. Planiranje je ključan kamen temeljac upravljanja vremenom.
5. Reći "ne" je često vrlo korisno i ugodno.
6. Predugi sastanci ne donose učinkovite rezultate. Izbjegavajte ih.
7. Upravljanje vremenom ne znači napornije raditi, nego raditi mudrije.
8. Iskazivanje preciznog roka za izvršavanje nekog zadatka sprječava odgađanje.
9. Cijenite li svoje vrijeme?
10. Imate li jasnu svrhu zašto s nekim razgovarate telefonom? Pogotovo tako dugo!

Izreke o vremenu

1. Ništa nije vrijednije od ovog dana. (Goethe)
2. Jedina stvar koju se ne može reciklirati je izgubljeno vrijeme.
3. Izgubljeno vrijeme se ne može nadoknaditi. (Chaucer)
4. Dio našeg vremena nam ukradu, dio izmame od nas,
a dio koji ostaje neprimjetno se izgubi. (Seneca)
5. Svanut će novi dan bez obzira ustao ti ili ne. (John Ciardi)
6. Uvijek imamo dovoljno vremena ako ga koristimo na pravi način.
7. Danas se neće nikada ponovo desiti. Nemojte ga utrošiti na krivi početak
ili da uopće ne počne. Niste rođeni za promašaje.
8. Ne pokušavajte previše odjednom.
9. Čovjek koji može upravljati svojim vremenom, može upravljati gotovo svime.
10. Nema boljeg vremena od sadašnjosti.



Praktikum

Posvetite barem jedan sat tjedno na stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja iz područja upravljanja vremenom.

Vrijeme uloženo u ove aktivnosti će vam se višestruko isplatiti.

Više informacija o upravljanju vremenom možete pogledati na Portal o sastancima: www.portalalfa.com/time.

3.2. KRADLJIVCI VREMENA SU NAJVEĆA PREPREKA ZA USPJEH

- Nemamo nikada dovoljno vremena?
- Dan je uvijek prekratak?
- Nezadovoljni smo jer nikada ne stignemo "završiti" dan?

Za gore navedeno, a i za druga negativna stanja u vezi vremena postoje "krivci" - to su **kradljivci vremena**. **Kradljivci vremena su sve aktivnosti koje kontinuirano i sustavno troše naše vrijeme, a ne dovode nas do željenih ciljeva.** Zašto je to tako?

Razlog je jednostavan: Ne znamo upravljati svojim vremenom!

To nas ne uče tijekom redovnog obrazovanja.!

Preokupirani smo s kradljivcima vremena i za neformalno obrazovanje nikada nemamo vremena!?

Najčešći kradljivci vremena:

- dugi, česti i neučinkoviti sastanci,
- nedovoljno delegiranja podređenima,
- nekvalitetna komunikacija s podređenima, suradnicima i nadređenima,
- nemamo postavljenih prioriteta,
- politika otvorenih vrata - svatko i u bilo koje vrijeme može ući u naš ured,
- neurednost radnog mjesta,
- odgađanje važnih zadataka,
- samoometanje s ubacivanjem novih aktivnosti,
- perfekcionizam,
- česti prekidi posla,
- prekidanje posla prije završetka (puno energije i vremena nam treba za ponovo aktiviranje),
- prihvaćamo nedovoljno objašnjene zadatke (nisu nam do kraja poznate procedure),
- neučinkovit i nesinkroniziran multitasking - istovremeno obavljanje više zadataka,
- prihvaćanje novih poslova mimo postavljenih planova,
- nesposobnost da kažemo "Ne",
- često odustajanje od započetih aktivnosti i projekata,
- čekanje da započnemo posao u zadnjem trenutku,
- dopuštena sustavna ometanja iz okruženja.

Ključne riječi:

kradljivci vremena,
upravljanje vremenom,
sastanci, delegiranje,
komunikacija, prioriteta,
politika
otvorenih vrata, radno
mjesto, odgađanje,
samoometanje,
perfekcionizam, prekidi,
procedure, multitasking, ne,
odustajanje, ometanja,
najveći kradljivac vremena

Najveći kradljivci vremena su bez konkurencije sastanci: neučinkoviti, dugi i česti. Odluke koje se donose na njima su često nekvalitetne, zakašnjele i nepotpune pa na taj način generiraju nove neučinkovite sastanke.

Kako ukloniti kradljivce vremena?

1. Evidentirajte sve kradljivce vremena u osobnom, profesionalnom, obiteljskom i društvenom životu.
2. Odredite redoslijed rješavanja najvećih kradljivaca vremena.
3. Analizirajte najvećeg kradljivca vremena
 - Utvrdite uzrok vašeg ponašanja koje dovodi do problema s učinkovitim upravljanjem vremenom.
 - Budite svjesni posljedica ako ne uklonite svog najvećeg kradljivca vremena.
4. Definirajte:
 - potrebna znanja i vještine koja vam nedostaju da uklonite negativno ponašanje,
 - aktivnosti kojima ćete se riješiti "opakog" kradljivca vremena,
 - nova ponašanja koja će vam omogućiti učinkovitije upravljanje vremenom u odnosu na predmetni kradljivac vremena.
5. Za sve potrebne aktivnosti za uklanjanje uočenog kradljivca vremena, odredite točne rokove provedbe i evidentirajte ih u odgovarajući termin u planeru.
Planer je najvažniji alat za postizanje izvrsnosti u osobnoj i profesionalnoj karijeri.

Zaključak

Utvrdjivanje kradljivaca vremena je vaš prioritetni zadatak.

Uklanjanje jedan po jedan kradljivac vremena. I pri tome se učite vještinama upravljanja vremenom i sustavno oslobađajte dodatno vrijeme za veće i dalekosežnije projekte ili jednostavno to vrijeme posvetite sebi!

Steknite naviku da redovito radite analizu stanja vaših kradljivaca vremena.

Na taj način ćete kontrolirati situaciju i sustavno raditi na njihovom uklanjanju te steći uvjete za uspješnost u osobnom i profesionalnom životu.

3.3. DELEGIRANJE - KLJUČ ZA USPJEH U OSOBNOM I PROFESIONALNOM ŽIVOTU

Što je delegiranje?

Delegiranje je aktivnost prenošenja odgovornosti (poslova) na druge osobe uz definirana ovlaštenja koja su potrebna da se posao izvrši.

Delegiranje je način da se menadžer rastereti poslom, da ima više vremena, a pri tome razvija svoj posao baveći se strateškim aktivnostima.

Vještina delegiranja se jednako učinkovito upotrebljava i u drugim područjima života: obitelji, društvenom radu, prijateljima, ...

Zašto delegirati?

- Oslobađa vam se više vremena za važnije poslovne aktivnosti ili za osobno vrijeme.
- Drugi to mogu obaviti bolje od vas.
- Osobe kojima delegirate posao nemaju ispunjeno radno vrijeme.

Kako delegirati?

1. Precizno opišite delegirani posao.
2. Osigurajte da osoba kojoj se delegira ima odgovarajuće kompetencije (potrebna znanja, vještine i ponašanja) za dodijeljeni posao.
3. Provjerite razumije li osoba što treba činiti.
4. Činite obveznu kontrolu provedbe delegiranog posla.
5. Definirajte način dobivanja povratne informacije od osobe kojoj ste delegirali posao.
6. Ocijenite obavljeni posao koji ste delegirali.
7. Nagradite izvršitelja za učinjeni posao kada je to moguće i potrebno.

Nastavak aktivnosti

Nakon uspješno obavljenog delegiranog posla, analizirajte situaciju i nastavite s daljnjim delegiranjem. Napravite kontinuiran sustav delegiranja poslova u okruženju u kojem djelujete.

Svaki delegiran posao vas dovodi bliže vašim željenim ciljevima.

Savjeti

- Promatrajte kako delegiraju osobe iz vašeg okruženja i učite se na njihovim primjerima.
- Ne možete učinkovito delegirati bez znanja, vještina i ponašanja iz problematike delegiranja.
- Delegiranje je vještina koja se mora učiti i prakticirati!
- Ako osoba kojoj ste delegirali zadatak zastane s izvršenjem - pomognite joj da se pokrene.

Crtice

- Uvijek ima osoba koje posao mogu obaviti bolje od vas.
- Što više delegirate, to se penjete više na ljestvici uspjeha.
- Budite spremni da i vi prihvatite delegirane poslove od drugih.
- Iz svakog delegiranja naučite nešto novo - neka sljedeće delegiranje zadataka bude još uspješnije.



Praktikum

1. Napravite listu zadatak/odgovornosti koje ste do sada delegirali svojem okruženju.
Jeste li zadovoljni s **obujmom** delegiranja prema vašem okruženju?
Ako je odgovor "Ne" - delegirajte intenzivnije!
2. Ocijenite kvalitetu provedbe delegiranih zadataka/odgovornosti:
Jeste li zadovoljni s **kvalitetom** obavljenih delegiranih zadataka/odgovornosti?
Ako je odgovor "ne" - utvrdite uzroke nekvalitetnog obavljanja i donesite praktične mjere za postizanje željene kvalitete.
3. Planirajte vrijeme tijekom kojeg ćete delegirati različite nove zadatke/odgovornosti.
MUI dnevni/tjedni planer sadržava element planiranja: "Delegiranje".
Neka vam aktivnost delegiranja bude svakodnevna aktivnost.
Ali pazite - delegiranje bez kontrole provedbe je siguran neuspjeh!

Za evidenciju delegiranih zadatak/odgovornosti koristite predložak "Lista delegiranih zadataka" koji je prikazana u nastavku.

Lista će vam dati dobar pregled:

- koje zadatke/odgovornosti najviše delegirate: (Zadatak /odgovornost),
- koja ovlaštenja više/manje delegirate (Ovlaštenja),
- obujam angažmana pojedinih osoba kojima delegirate (Tko preuzima),
- dinamiku delegiranja (Datum preuzimanja).

Poticajna pitanja

- Oslobađa li vam delegiranje vrijeme za važnije aktivnosti?
- Radite li često poslove niže kompetencije?
- Što ćete konkretno učiniti na intenziviranju delegiranja prema vašem okruženju?
- Što je lakše: "Jednom valjano i zauvijek objasniti kako se radi neki posao ili ga stalno obavljati jer vaši podređeni ne znaju to tako dobro uraditi kao vi?"

Ključne riječi

delegiranje, pretrpanost poslom, prenošenje na druge, ovlaštenja, važnije poslovne aktivnosti, osobno vrijeme, potrebne kompetencije, kontrola provedbe, obujam delegiranja.

LISTA DELEGIRANIH ZADATAKA

Br	Zadatak (odgovornost)	Ovlaštenja	Tko preuzima	Datum preuzimanja	Napomena
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Delegirao:

Bilješke:

Kontrolirao:

3.5 UPRAVLJANJE VREMENOM – TEME

Teme koje čine vještinu upravljanja vremenom

(38 tema poredane abecednim redom)

Abilene paradoks - Prihvatanje svega bez pravog razloga što nam odvlači pažnju.

alati za planiranje vremena - Planeri: pomagala za planiranje vremena

arhiviranje elektroničke dokumentacije - Sustav smještanja dokumenata na računalu

ciljevi – Postavljanje osobnih ciljeva i ciljeva u organizacijama u kojima djelujemo

delegiranje - Kako uspješno prenijeti zadatke na druge osobe?

dnevnik vremena - Vođenje dnevnika s ciljem utvrđivanja načina uporabe vremena

email - Kako učinkovitije koristiti email?

evaluacija - Procjena koristimo li svoje vrijeme na učinkovit način

fokus - Bacimo sat i kupimo kompas!

informacije – Neodgovarajuća, netočna i zakašnjela informacija

Internet - Kako učinkovitije koristiti Internet?

komunikacija – Pomanjkanje ili nejasna komunikacija

kradljivci vremena - Kako ukloniti ometanja?

liste – Liste potrebnih aktivnosti koje treba obaviti.

monitoring - Kontrola planiranih aktivnosti za učinkovito upravljanje vremenom.

ne - Kako uspješno reći "ne"?

nove tehnologije - Investirajmo vrijeme u nove tehnologije da bi ga uštedjeli u svakodnevnim aktivnostima.

odgađanje - Kako prevladati odgađanja?

organizacija kuće i obitelji – Kako bolje organizirati kuću i obitelj?

papiri - Organizacija i rukovanje papirima

planiranje - Boljim planiranjem smanjujemo potrebno vrijeme za provođenje aktivnosti.

prioriteti - Postavljanje prioriteta: Što je sada najvažnije da se učini?

pravilo 80/20 - 80% naše aktivnosti donosi 20% rezultata.

problematike - Inventura mojih/naših problematika.

putovanja - Priprema i organizacija

radno mjesto - Organizacija i urednost radnog mjesta.

ravnoteža – Kako uspostaviti ravnotežu između 7 područja života:

profesionalni, financije, intelektualni, zdravlja, emocionalni život, obitelj i društveni život?

rješavanje vremenskih problema – Tehnike rješavanja problema upravljanja vremenom.

samodisciplina - Most između želja i rezultata.

sastanci - Kako učinkovitije provoditi vrijeme na sastancima?

SSSS (Sastanak sa samim sobom): naš najvažniji sastanak (miran sat)

telefon - Kako učinkovitije koristiti telefon?

učenje - Boljom organizacijom vremena brže i više do novog znanja, vještina i ponašanja.

vođenje bilješki - Vještina za učinkovitije evidentiranje informacija tijekom slušanja i čitanja

vremenska mapa – Gdje i koliko vremena trošimo u životu?

vremenski okviri - Grupiranje više zadataka u nizu za učinkovitije djelovanje.

vrijednost vremena - Koliko vrijedi jedan sat našeg vremena?

zdravlje – Kako spriječiti stres?

4. UČINKOVITI SASTANCI

4. 1. UČINKOVITI SASTANCI UVOD

Učinkoviti sastanci su jedna od osam MUI ključnih mekih vještina.

Što je sastanak?

Svaki kontakt između dvije ili više osoba je sastanak, bez obzira na vrijeme, mjesto i način kontakta.

Sastanci su sva okupljanja koja imaju jedan ili više ciljeva:

Br	Ciljevi sastanaka	Opis
1	razmjena informacija	davanje i primanje informacija bez donošenja odluka
2	stvaranje ideja, prijedloga i inicijativa	brainstorming
3	učenje	prezentacije, predavanja, ... (nove tehnologije, metode, vještine, ponašanja, ...)
4	procjena alternativa	rasprava o programima, strategijama, planovima (stanje, selekcija, ...)
5	konstituiranje	davanje legitimiteta i stvaranje uvjeta za početak rada
6	izbor i imenovanja	izbor unutar grupe, imenovanja izvan grupe
7	rješavanje problema	redovna problematika ili izvanredne situacije
8	protokol	obljetnice, komemoracije, nagrađivanja, svečane prigode, istup počasnog ili visokog gosta,
9	donošenje odluka	redovna problematika

Polazne osnove

- Svaki sastanak je prilika, a ne obveza.
- Učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanaka je vještina koja se mora učiti i prakticirati.

Alat učinkovit sastanak

Kao i u svim MUI mekim vještinama i u problematici učinkovitih sastanaka koristi se ključni alat koji se zove "Učinkovit sastanak" koji akumulira mnoštvo znanja, vještina i ponašanja sudjelovanja/vođenja učinkovitih sastanaka.

Naravno, i ovdje je primijenjen Princip nelinearnosti kao osnovni princip MUI-a (mala ulaganja - velik rezultat).

Sastavnice alata Učinkoviti sastanci:

1. Interes,
2. Razmjena informacija,
3. Odluke,
4. Provedba,
5. Rezultati.

Ako i jednu sastavnicu alata preskočite, zamijenite ili umetnete neku drugu, dobit ćete improvizaciju.

Faze sastanka

Svaki sastanak obvezno promatrajte kroz njegove tri sastavnice koje su integrativno povezane:

- priprema sastanka,
- tijek sastanka,
- aktivnosti poslije sastanka.

Sadašnje stanje sastanaka (većinom neučinkovitih):

- Najkraća je faza priprema sastanka, a ona bi trebala biti najduža.
- Fokus je na tijeku sastanka, a trebao bi biti na aktivnostima poslije sastanka (provedba dogovorenih odluka).
- Fokus je na formalnom održavanju novih sastanaka, a ne jesu li provedene sve dogovorene odluke s prethodnih sastanaka.

Status sudionika

- Voditelj,
- sudionici (član grupe, gost, tehničke osobe, promatrači, predstavnici medija, ...)

Uloga svakog sudionika je specifična i definirana s odgovarajućim pravima i obvezama.

Svaki sudionik sastanka ima pravo i obvezu da sustavno i kontinuirano unapređuje sastanke.

Sastanci kao resurs

1. Sastanci su novi resurs. Vidjeti članak "Zašto su sastanci novi šesti resurs?" na @ str. 128.
2. Sastanci su dio mekih resursa.
Meki resursi su ključan element Modela univerzalne izvrsnosti - MUI i dominantan način rješavanja problematika i problema.

Zabluda o sastancima

1. Sastanci su administrativna aktivnost s kojom se bavi tehničko osoblje.
2. Nema vremena za bavljenje sastancima zbog velikog broja sastanaka (ne stigne se naoštiti "tupa sjekira").
3. Za neuspjehe sastanke nema krivaca (neminovnost).

Paradoks sastanaka

Paradoks sastanaka je sustavan generator negativnih stanja koji ako se ne uklone dovode do potpune neučinkovitosti pojedinaca i organizacija.

Pogledajte članak "Jeste li u Paradoksu sastanaka" na @ str. 176.

Budite svjesni!

Sastanci su najveći razlog za neuspjehe:

- utrošeno je previše vremena u odnosu na rezultate,
- neiskorištene prilike za postizanje interesa.

Rečenice koje potiču

- Kada nemamo što raditi, sazivamo sastanak.
- Može li se ova problematika riješiti bez sastanaka?
- Sastanci nisu rješenja, sastanci su način traženja rješenja.

Virtualni sastanci

Lako je i jednostavno utvrditi da učinkovitost sastanaka raste ako ima:

- što manje fizičkog kontakta,
- što manje verbalne komunikacije

Forsirajte virtualne sastanke (email, chat, telefonski sastanci, video sastanci, audio komunikacija na daljinu, komunikacija s umnim mapama, ...) i učinkovitost će vam nevjerovatno porasti. I doživjet ćete šok jer odjednom imate višak vremena.

Praktikum

1. Ima li potreba za sastankom?
 - Je li vam sastanak prilika za postizanje cilja? - Ako je, iskoristite ga! Što ćete propustiti ako ne idete na sastanak?
 - Ako je sastanak gubitak vremena, izbjegnite ga na korektan način. Uvijek ima načina da izbjegnute nepotreban sastanak. Jedan od najboljih načina je da sudjelujete na drugom sastanku koji je važniji i učinkovitiji.
2. Učinkovito upravljanje vremenom
Sastanci su najveći kradljivci vremena. Pogledajte članak "Sastanci su najveći krivci što nikada nemamo vremena" § na str. .
Sastanke sustavno i kontinuirano činite učinkovitima, kraćim i rjeđim.
 - **Učinkovitiji sastanci**
Ima li rezultata sastanka u ovom trenutku? Ključna riječ: rezultati.
Utvrđite željene interese i preuzmite inicijativu na sastanku da ih i ostvarite.
Pitajte se: "Što da činim da sastanak bude učinkovitiji?"
 - **Kraći sastanci**
Koliko će sastanak trajati?
Obvezno na početku sastanka definirajte vrijeme trajanja sastanka.
Neka netko po zadatku uključi mjerač vremena (mobitel) i kada istekne vrijeme, sastanak se odmah prekida (završava). To je jedini način poštivanja vremena, a onda i sadržaja sastanka.
 - **Rjeđi sastanci**
 - Sastanke koji se ponavljaju činiti rjeđima.
 - Pitajte se: "Može li se to rješavati na drugi način?" Izbjegavajte nepotrebne sastanke!

Ključne riječi

Prilika za postignuća, vještina sudjelovanja/vođenja sastanaka, učinkovitiji, kraći rjeđi, neuspješni sastanci u nizu, završetak sastanka, kraj sastanka, nepotreban sastanak, priprema za sastanak, unapređenja sastanaka

4.2. JESTE LI U PARADOKSU SASTANAKA?

Definicija sastanka

Sastanak je svaki kontakt s bilo kojom osobom/osobama bez obzira na vrijeme, mjesto ili način kontakta.

Činjenice o sastancima

1. Više od 60 % sudionika sastanaka smatra da su sastanci neučinkoviti.
2. Rukovoditelji više od 75 % svoga vremena provode na sastancima.
3. Što je pojedinac na višem organizacijskom nivou, više vremena provodi na sastancima.
4. Što je pojedinac na višem organizacijskom nivou, donosi važnije odluke s dalekosežnim posljedicama (pozitivnim ili negativnim).

Što je Paradoks sastanaka?

Paradoks sastanaka je stanje kada su sastanci kontinuirano neučinkoviti, dugi i česti, svima je to jasno, a ništa se ne čini da se takvo negativno stanje promijeni.

Sagledajmo Paradoks sastanaka kroz tri elementa:

1. Stanje sastanaka

Sastanci su neizbježni.

Oni su jedini način dogovaranja u organizacijama.

Brojni su i javljaju se u različitim oblicima.

Svaki pojedinac svakodnevno sudjeluje u više različitih sastanaka unutar i izvan organizacija u kojima djeluje kao i u osobnom životu.

Ključne riječi: ***sastanci su neizbježni***

2. Problem sastanaka

Sastanci su dugi, česti i neučinkoviti.

Odluke su često nekvalitetne i nepravovremene.

Donesene odluke se najčešće ne provode sve i u potpunosti.

Često se javlja situacija da se ide iz sastanka u sastanak - to su „neuspješni sastanci u nizu“.

Ključne riječi: ***neučinkoviti sastanci***

3. Bez promjena

Iako je većina pojedinaca i organizacija svjesna neučinkovitosti sastanaka, ništa ili jako malo se čini na promjeni takvog stanja.

Ključne riječi: ***zacementirani sastanci***

Nema li većeg paradoksa da takva negativna stanja u problematici sastanaka i dalje toleriramo?

Poticajna pitanja

1. Jesu li vaši sastanci u Paradoksu sastanaka?
2. Zar ste se zaista pomirili sa stanjem da vaši sastanci budu neučinkoviti, dugi i česti?
3. Zar zaista mislite da se sastanci na mogu unaprijediti?
4. Misлите li i dalje kako sastanke ne treba mijenjati? I to drastično!

Praktikum

1. Analizirajte sastanke na kojima sudjelujete i za njih utvrdite:

- Jesu li neučinkoviti?
- Jesu li dugi?
- Jesu li učestali?

Ako je i jedan odgovor „**Da**“ vi ste u Paradoksu sastanaka.

Promjene su neizbježne i hitne.

2. Ako ste nezadovoljni sa sastancima na kojima sudjelujete, utvrdite precizne mjere za njihovo unapređenje.

Koristite alat LPR da uklonite paradoks sastanaka:

1. Definirajte listu potrebnih aktivnosti,
2. Odredite prioritete rješavanja definiranih potrebnih aktivnosti,
3. Postavite rokove za provedbu potrebnih aktivnosti.

Neka vam sastanci budu prilika za postignuća, a ne gubitak vremena i izvor svakodnevnog stresa.

Zaključak

Za neučinkovite sastanke nema opravdanja.

Uz neučinkovite sastanke nema uspjeha ni u jednom području života, kao ni u radu organizacija u kojima djelujete.

Zato sastanke sustavno i kontinuirano činite učinkovitijima, kraćima i rjeđima jer je to osnovni preduvjet za vaš uspjeh u bilo kojem području života.

4. 3. ZAŠTO SASTANCI DUGO TRAJU?

Zašto su svi nezadovoljni dugim sastancima, a ništa se ne poduzima da se situacija promijeni?

Svakodnevno se nalazite na brojnim sastancima različitih oblika, sudionika, načina i važnosti.

Podsjetnik: Sastanak je svaki kontakt s bilo kojom osobom/osobama bez obzira na vrijeme, mjesto i sudionike.

Stanje sastanaka

Sastanci su jedini način donošenja odluka i bez sastanaka ništa ne bi funkcioniralo.

Zato je ključno da sastanci budu učinkoviti.

Nažalost, sastanci su jedan od najvećih uzroka za neučinkovitost pojedinaca i organizacija.

Ima povelika lista razloga zašto je većina sastanaka neučinkovita, a time i neuspješna.

Jedan od glavnih razloga zašto su sastanci neučinkoviti je njihovo dugo trajanje.

Razlozi za duge sastanke

■ Subjektivni razlozi

- nije točno definirano vrijeme trajanja sastanka (ne postoji pravilo o trajanju sastanka):
 - za sve sastanke,
 - nije određeno vrijeme trajanja za pojedini sastanak;
- dominacija pojedinaca koji troše vrijeme grupe i učestalo sudjeluju u diskusijama bez stvarnog učinka;
- voditelj sastanka nema vještina vođenja sastanaka i dopušta česta skretanja s teme i ponavljanja već izrečenog od strane pojedinih sudionika sastanka;
- sastanci su uobičajeni način trošenja radnog vremena;
To su redoviti sastanci i oni oduvijek tako dugo traju. Jednostavno je tako. Imamo sastanak.
- nitko nije zvanično predložio kraće sastanke;
- stalna tendencija skretanja s tema
To je siguran znak da su sudionici nepripremljeni za sastanak i improvizacija im je jedino oružje da se čuje za njih.
Ovo je najčešći način trošenja vremena bez ikakvih doprinosa temama sastanka.
- superiornost voditelja sastanka koji je najčešće u ulozi nadređenog (šef, rukovoditelj, vlasnik)
Voditelj daje svoje mišljenje poslije svakog sudionika. Neka se zna tko je glavni!
- pojedinci prečesto koriste svoje "demokratsko pravo" da kažu kako se u svemu slažu s prethodnikom/prethodnicima;
- Ima još vremena do sljedećeg sastanka ili je kraj radnog vremena pa još malo "sastančimo" da popunimo preostalo vrijeme. I tako nemamo što pametnije raditi!?

■ Objektivni razlozi

Nema ni jedan objektivan razlog zašto bi sastanci trebali biti dugi.

Dugo u pravilu znači nekvalitetno. Održavati duge sastanke znači stvarati negativna stanja.

Razlog za duge sastanke je nedostatak odgovarajućih vještina sudjelovanja/vođenja sastanaka.

Posljedice dugih sastanaka

- Nepotrebni troškovi

Vrijeme provedeno na sastanku je plaćeno i za to vrijeme se ne rade drugi poslovi.

Sastanci su skupi kada se izračuna koliko vrijedi vrijeme odsutnosti svih sudionika sastanka, nedostajuće vrijeme kada se nije napravio posao zbog odsutnosti sudionika sastanka.

Postoji nepisani konsenzus da se o tome ne razgovara.

Još veći trošak nastaje ako se na sastanku nisu donijele kvalitetne i pravovremene odluke.

- Ne rade se drugi poslovi

Je li ovaj sastanak važniji od drugih tema koje sada čekaju?

- Lažan osjećaj da se nešto događa

Pa što bi htjeli, stalno smo u pokretu! A ima li pri tome stvarnih rezultata?

- Ne zna se procijeniti što je prioritetno

Lakše se prihvaća tema koja je protokolarna i svi se lako s njom nose, nego da se uhvati u koštac s pravim i velikim problemima.

- dugi sastanci posljedično stvaraju još duže sastanke

Dugi sastanci se najčešće iskomplikiraju i često puta mijenjaju smjer i ozračje što dovodi do zbrke.

Da se to razriješi, sazivaju se dodatni dugi sastanci!?

Tako se vrlo lako ulazi u petlju nezavršenih dugih sastanaka.

Praktikum

1. Utvrdite učestalost vaših sastanaka s obzirom na njihovu dužinu:
 - svi sastanci su dugi (pronađite glavni uzrok takvom stanju),
 - većina sastanaka je duga (utvrdite razloge za takvo stanje),
 - neki sastanci su dugi (budite oprezni da se stanje ne pogorša).
2. Između svih nedostataka sastanaka, gdje bi stavili duge sastanke s obzirom na štetu koja nastaje?
3. Definirajte dužinu trajanja svakog sastanka i strogo ga se pridržavajte.
 - Kada istekne predviđeno vrijeme, jednostavno napustite sastanak - jer je on završen.
 - Ništa loše se neće dogoditi.

Zaključak

Ne prihvaćajte duge sastanke jer to znači neučinkovitost i pojedinaca i sustava.

Nema ni jedan objektivan razlog za duge sastanke.

Dobra priprema sastanka i definirana dužina trajanja su prava rješenja za preduge sastanke.

Skratite sastanke, donosite kvalitetne i pravovremene odluke i iskoristite vrijeme za provedbu odluka, a ne za neučinkovite sastanke.

Sastanke koristite za donošenje važnih odluka, a ne za druženja.

Družite se u kafićima. Ili još bolje u prirodi.

4.4. SASTANCI SU NAJVEĆI KRIVCI ŠTO NIKADA NEMAMO VREMENA

Zašto smo nezadovoljni sa sastancima?

Kako je sastanak svaki kontakt s bilo kojom osobom, na bilo koji način i u bilo koje vrijeme, stalno se nalazimo u nekoliko faza sastanaka: priprema, tijek i aktivnosti poslije sastanaka. Ako su neučinkoviti, sastanci su najveći kradljivci vremena i nezasitni su u tome. Neučinkoviti sastanci stvaraju lažan osjećaj da trebaju biti duži i češći kako bi na njima obavili „posao“.

Nije li to uistinu paradoks da ne mijenjamo neučinkovite sastanke koji su štetni i koji se ponavljaju?

Zašto je to tako?

Učinkoviti sastanci su vještina koja se mora učiti - nema prirodno talentiranih koji su stručnjaci za sudjelovanje/vođenje sastanaka. A to stvara otpor promjenama - svako učenje je uvođenje promjena.

Da sastanci budu učinkoviti, kraći i rjeđi koristite alat "Učinkoviti sastanci" koji ima pet sastavnica:

1. **Interesi** (moji/naši, njegovi/njeni/njihovi),
2. **Razmjena informacija** (što informirati?, što pitati?, koje odluke se žele?),
3. **Odluke** (lista usvojenih odluka),
4. **Provedba** (kako provesti donesene odluke),
5. **Rezultati** (što je provedeno - mjera za uspješnost sastanka).

Alat „Učinkoviti sastanci“ je jedan od naprednih alata u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.

Rečenice koje potiču

- Osigurajte da su ciljevi sastanka jasno naznačeni u dnevnom redu, a pozive uručite nekoliko dana ranije.
- Voditelj mora osigurati da sve neophodne osobe dođu na sastanak.
- Ne čitajte materijale/zapisnike ako svi imaju kopiju.
- Voditelj treba prekinuti diskusiju, ako nije u skladu s temom, ako nije koncizna ili se ponavlja već rečeno.
- Nemojte završiti ni jednu raspravu bez odluke i upute kako ju realizirati.
- Jesmo li dostigli cilj sastanka kako je utvrđeno dnevnim redom? Ako nismo, zašto nismo?
- Utvrdite nezavršene poslove za sljedeći sastanak.

Savjeti

- Za svaki izostanak obavijestiti voditelja i ostale osobe kojih se tiče vaš izostanak.
- Dođite na vrijeme.
- Ne ometati sastanak (izlascima, mobitelom).
- Ne reagirati oštro na one koji se ne slažu s vama.
- Ako ima nepoznatih osoba na sastanku, a voditelj vas nije predstavio, predstavite se sami.
- Dužinu diskusije ograničite na dogovoreno vrijeme.
- Činite stalne i sustavne napore za unapređenje sastanaka.

Citati o sastancima

- Što kraće, to bolje.
- Sastanak ima stalnu tendenciju da se bavi nevažnim stvarima.
- Sastanci su neizbježna činjenica poslovnog života.
- Sastanci su prijeko potrebni kada ne želite ništa raditi.
- Ovaj sastanak je bio gubljenje vremena.

Učinkoviti sastanci

1. **Interesi**
2. **Razmjena informacija**
3. **Odluke**
4. **Provedba**
5. **Rezultati**

Praktikum

1. Odredite koji su vam sastanci najvažniji i pripremite se za njih pomoću predloška "Učinkoviti sastanci".
2. Utvrdite što je loše na sastancima na kojima sudjelujete i predložite drugima da se to promijeni.
3. Svako vaše iskustvo o sastancima podijelite s drugima, a od drugih tražite njihova iskustva.

Zaključak

Sastanci su nezaobilazne aktivnosti koje vam oduzimaju najviše vremena. Zato im dajte dužnu pažnju i učinite ih učinkovitijima, kraćim i rjeđim i tako oslobodite vrijeme za druge aktivnosti.

4.5. SASTANAK SA SAMIM SOBOM (SSSS)

Ništa nije čudno, sastanak možete održati i sami sa sobom.

I što je najvažnije, sastanci sa samim sobom su najvažniji sastanci i imaju apsolutni prioritet održavanja u odnosu na bilo koju drugu vašu aktivnost.

Definicija

Sastanak sa samim sobom (SSSS) je planirano vrijeme pojedinca koje posvećuje analizi (stanje, potrebne aktivnosti) svojih problematika iz svih područja života.

To je alat koji sustavno omogućava pojedincu da bude učinkovitiji u planiranju, organizaciji i djelovanju s namjerom da postigne željene i planirane ciljeve.

Uporaba

1. Prema vrsti djelovanja
 - uklanjanje negativnih stanja: kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva, neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno, premalo),
 - unapređenja (kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše jednostavnije, cjelovitije, sustavnije, univerzalnije),
 - razvojne aktivnosti.
2. U odnosu na koga?
 - vas,
 - drugih osoba koje su u interakciji s vama (obitelj, suradnici, poslovni partneri, prijatelji, članovi zajednice u kojoj živite i radite).
3. Za područja života (profesionalni život, financije, zdravlje, emocionalni život, intelektualni život, obitelj, društveni život).

Hodogram aktivnosti

1. Definirajte vrijeme kada ćete održavati sastanke sami sa sobom.
Neka to budu stalni termini. Neka to po mogućnosti bude na stalnom mjestu.
2. Definirajte "dnevni red" (problematike koje ćete analizirati).
Neka obvezno jedna točka bude stanje postizanja vašeg najvažnijeg životnog cilja.
3. Tijek sastanka
 - analiza stanja,
Ovdje je posebno važno definirati prisutna negativna stanja. Ako se negativna stanja ne uklone - nema postizanja željenih ciljeva.
 - donošenje mjera za uklanjanje negativnih stanja,
 - planiranje novih aktivnosti.
4. Provedba odluka
Provedite odluke koje ste donijeli na sastanku sa samim sobom bez negativnih stanja.
 - Utvrdite listu potrebnih aktivnosti koje trebate napraviti.
 - Prema kriteriju važnosti (prioriteta) odredite redoslijed potrebnih aktivnosti.
 - Za svaku potrebnu aktivnost odredite rok do kada mora biti provedena.

Metodologija (način) rada

Nemojte da sastanak sa samim sobom bude promišljanje bez zapisivanja.

To je onda maštanje koje će rezultirati improvizacijom.

Zapisivanje tijeka sastanka može biti:

- ručno (neka to ne bude na papirićima nego zapisivanje u bilježnicu ili na papire koje će biti arhivirani u registratoru ili mapu),
- elektronički (u računalnom programu kojeg odaberete).

Savjeti

- Osigurajte da tijekom sastanka ne budete ometani ni na koji način. Obvezno isključite telefon i mobitel.
- Najmanje jednom tjedno planirajte sastanak sa samim sobom.
- Neka sastanak traje najduže 30 minuta.
- Poželjna dinamika održavanja sastanka sa samim sobom je svaki dan. Tada svakodnevni sastanci ne trebaju biti duži od 15 minuta.
- Na svakom sastanku odredite barem jednu temu kojom ćete analizirati jedno područje u životu: profesionalni, financijski, zdravlje, emocionalni, intelektualni, obitelj i društveni život.
- Neka osobe iz vašeg okruženja znaju da imate sastanak sa samim sobom. To će ih obvezati da vas ne ometaju.
- Zagovarajte i druge osobe iz svog radnog i životnog okruženja da prakticiraju sastanak sa samim sobom.
- Razmjenjujte iskustva s drugim osobama koje prakticiraju sastanke sa samim sobom.

Crtice

- Sastanak sa samim sobom je najvažnija aktivnost bilo kojeg pojedinca.
- Redoviti i sustavni sastanci sa samim sobom su sigurna prepreka improvizacijama.
- Sastanci sa samim sobom su navigacija (određivanje smjera) u našim životima.
- Sastanci sa samim sobom su dobitna kombinacija u igri koja se zove život.
- Ako ne možete osigurati uvjete za redovito održavanje sastanka sa samim sobom, nećete moći činiti ni druge aktivnosti koje su neophodne da dođete do željenih ciljeva.
- Sastanak sa samim sobom nije filozofiranje, meditacija, relaksacija, ... nego sustavan i kontinuiran proces tijekom kojeg utvrđujete stanje i definirate kako dalje.
- Sastanak sa samim sobom je praktikum bez kojeg nema postizanja cilja na učinkovit način (uz što manju uporabu resursa).

Praktikum

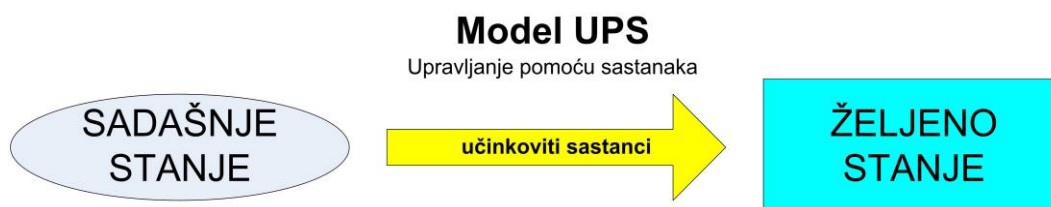
1. Donesite odluku o kontinuiranom održavanju sastanaka sa samim sobom.
2. Definirajte dinamiku održavanja sastanaka (koliko često?).
3. Odredite termin za održavanje sastanaka (po mogućnosti isti termin).
4. Odredite dužinu trajanja sastanka. Striktno poštujte planirano trajanje sastanka.
5. Donesene odluke neka budu strukturirane (cjelovito opisane) i arhivirane.
6. Barem jednom mjesečno si dajte ocjenu kako "vodite" sastanke sa samim sobom.
7. Kada god imate priliku i potrebu, unapređujte metodologiju sastanaka sa samim sobom.

Sastanci sa samim sobom su proces određivanja pravog i svrhovitog smjera u životu, i bez njih ostaje samo improvizacija s izvjesnim ishodom koji se zove neuspjeh.

6. MODEL UPS - UPRAVLJANJE POMOĆU SASTANAKA

Model UPS je model upravljanja i razvoja organizacije i osobne karijere pomoću sastanaka. Model UPS - Upravljanje pomoću sastanaka @ 2004 Milan Grković sastavni je dio Modela univerzalne izvrsnosti - MUI i njegova je preteča.

Model UPS je sustavna i kontinuirana primjena znanja, vještina i ponašanja koja pojedincima i organizacijama pomoću učinkovitih sastanaka omogućavaju uspješnu osobnu i profesionalnu karijeru te upravljanje i brži razvoj organizacija.



Samo učinkoviti sastanci mogu dovesti do postizanja postavljenih ciljeva.

Rješenje paradoksa sastanaka

Paradoks sastanaka: Zašto i dalje radimo ono s čime smo nezadovoljni?

1. STANJE SASTANAKA

Sastanci su neizbježni.

2. PROBLEM SASTANAKA

Sastanci su neučinkoviti, dugi i česti.

3. BEZ PROMJENA

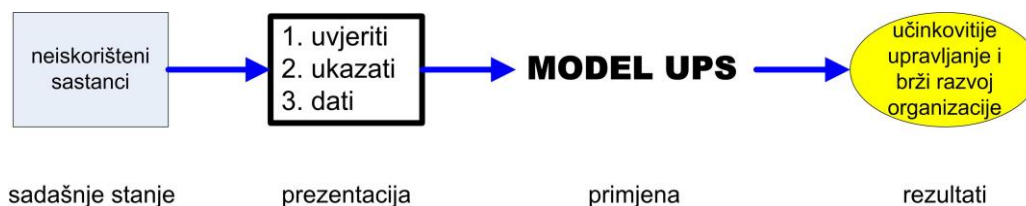
Sastanci su „zacementirani“. Ne čini se ništa ili jako malo na promjeni takvog stanja.

Današnje stanje sastanaka mogli bismo opisati s tri riječi: *neizbježni*, *neučinkoviti* i *"zacementirani"*.

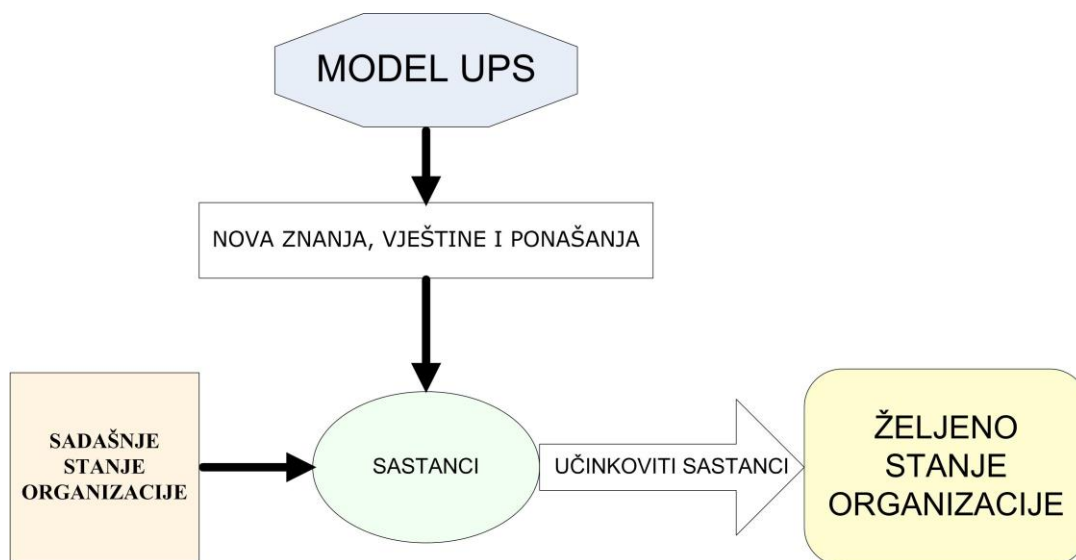
Model UPS (Upravljanje pomoću sastanaka) nudi rješenje!

Zadatak Modela UPS:

1. **Uvjeriti** u važnost učinkovitih sastanaka.
2. **Ukazati** na mogućnosti koje daju učinkoviti sastanci.
3. **Dati** praktična rješenja kako da pojedinci i organizacije sustavno i kontinuirano koriste učinkovite sastanke za postizanje vrhunske osobne karijere i učinkovitije upravljanje s organizacijama bez obzira na vrstu, veličinu i stanje u kojem se trenutačno nalaze.



Nikada više neučinkoviti, neproduktivni i neuspješni sastanci!



KORISTI OD PRIMJENE MODELA UPS

- bolje i pravovremene odluke (najvažniji rezultat),
- ušteda vremena (kraći i rjeđi sastanci),
- ušteda resursa (svaki sastanak košta),
- šire i kvalitetnije učešće većeg broja članova grupe,
- učinkovitije upravljanje organizacijom,
- brži razvoj organizacije.

Neke koristi od primjene Modela UPS za rukovoditelja:

- sustavno delegiranje aktivnosti podređenima,
- uključivanje samozatajnih i neaktivnih pojedinaca,
- lakša i transparentna kontrola izvršavanja dogovorenih aktivnosti,
- oslobađanje slobodnog vremena za ostale aktivnosti,
- idealno za dislocirane dijelove organizacije i organizacije s više organizacijskih nivoa.

Jednostavnošću do izvrsnosti!

Sustavnim i kontinuiranim aktivnostima koje su definirane Modelom UPS, postiže se izvrsnost - stanje u kojem su pojedinci i organizacije uspješne.

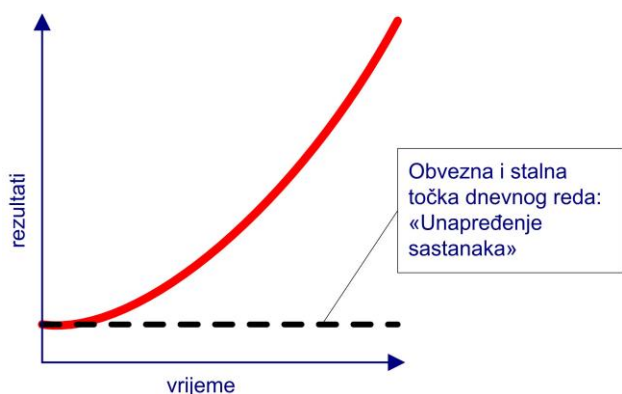


Neke od karakteristika Modela UPS:

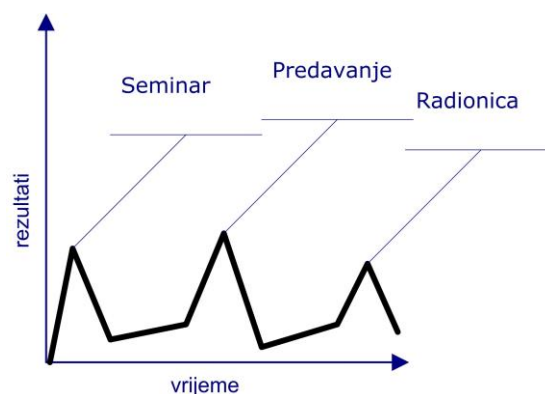
- jednostavna primjena (to je osnovna karakteristika),
- nema dodatnih obveza rukovoditelja,
- ne trebaju nikakva dodatna okupljanja (predavanja, radionice, prezentacije),
- provedba programa je na redovitim sastancima,
- nije potrebna prisutnost autora ni ostalih vanjskih čimbenika,
- može početi odmah,
- ne trebaju nikakve pripreme ni edukacija,
- primjenjivo na sve osobe koje sudjeluju na sastancima bilo koje vrste, nivoa i značaja.

Model UPS vs. klasični oblici edukacije

Model UPS generira trajni pokretač na vrlo jednostavan način i time omogućava kontinuiran rast i razvoj na osnovu unutrašnjih rezervi kojih ovakvim pristupom ima u neograničenim količinama i stalno se generiraju.



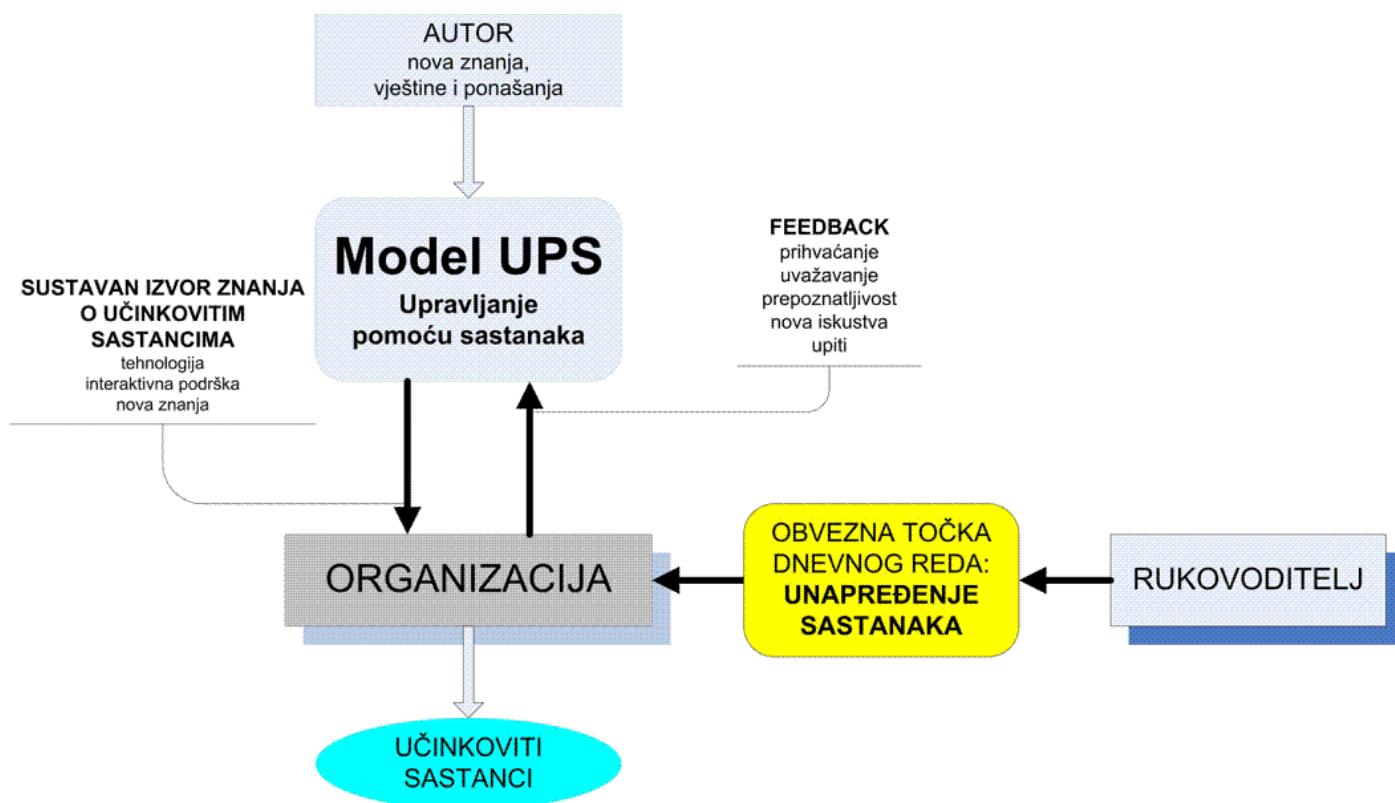
Model UPS je sustavno unapređenje sastanaka s unutrašnjim resursima pojedinca i organizacije.



Klasični oblici edukacije (predavanja, seminari, radionice) jednokratne su aktivnosti bez interaktivnosti s trenerima i dodatnim aktivnostima na osnaživanju novih znanja, vještina i ponašanja.

PRIMJENA MODELA UPS ZA ORGANIZACIJU

Ključni pokretač u primjeni Modela UPS za organizacije je obvezna i redovita točka dnevnog reda: **Unapređenja sastanaka**. Ona omogućava sustavno i kontinuirano kreiranje novih rješenja učinkovitog sudjelovanja/vođenja sastanaka koja omogućavaju da organizacija postiže kontinuiranu izvrsnost.



Zašto koristiti Model UPS za upravljanje i razvoj organizacije?

- brže će se doći do postavljenih ciljeva organizacije,
- rezultati se postižu isključivo unutrašnjim resursima organizacije,
- brzo postizanje prvih rezultata koji poticajno djeluju na daljnje sustavno unapređenje sastanaka,
- nema promjena koje će izazivati otvoreni i/ili prikriveni otpor i nezadovoljstvo zaposlenika,
- rukovoditelju se oslobađa velik vremenski prostor - drastično se smanjuje vrijeme provedeno na sastancima.

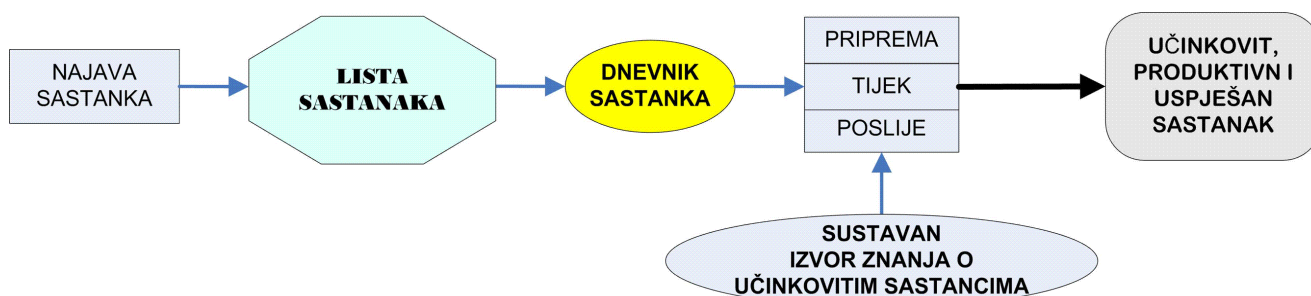
Doprinos Modela UPS unapređenju upravljanja organizacijama

1. Osvješćivanje o nevjerojatnoj mogućnosti učinkovitih sastanaka za unapređenje poslovanja.
2. Kompletan ponuda kako postaviti i ostvariti ciljeve u organizacijama pomoću učinkovitih sastanaka.
3. Do učinkovitih sastanaka kao osnovnog preduvjeta za uspješan razvoj organizacije dolazi se osvješćivanjem o mogućnosti unapređenja poslovanja pomoću učinkovitih sastanaka.
4. Model je tako dizajniran da se sve odvija unutar organizacije s vlastitim ljudskim potencijalima i u okviru redovitih sastanaka.

PRIMJENA MODELA UPS ZA POJEDINCA

Ključni pokretač u primjeni Modela UPS za pojedinca je sustavna priprema u svim fazama sastanka.

Pri tome se koriste definirani alati na principu Kreativne mehanike (s sofisticirane sastavnice alata su početni elementi koji dalje snažno potiču kreativno strukturiranje cjelovite slike problematike).



10 razloga zašto koristiti unapređenja sastanaka za razvoj svoje karijere

Kakva je međusobna povezanost uspjeha u karijeri i unapređenja sastanaka?

U sadašnjoj fazi razvoja novih vještina koje mogu omogućiti uspješniji razvoj organizacije, istaknuto mjesto zauzima vještina sudjelovanja/vođenja sastanaka. Ako je unapređenje sastanaka u organizaciji trajan proces i u funkciji njenog razvoja, a pojedinac je stručnjak za sudjelovanje/vođenje sastanaka, stvoreni su uvjeti da uspjeh pojedinca direktno ovisi o unapređenju sastanaka.

Što pojedinac dobiva sustavnim aktivnostima na unapređenju sastanaka u organizacijama u kojima djeluje?

1. Ušteda vremena,
2. Lakše postizanje ciljeva,
3. Osobno promicanje,
4. Stvaranje ozračja za kreativnost,
5. Stvaranje i okupljanje istomišljenika i osoba sličnih tendencija,
6. Postaje lider – predvodnik,
7. Daje suport (podrška) drugima,
8. Doprinos svom području djelovanja i stručnosti,
9. Delegira aktivnosti razvoja na ostale osobe u svom okruženju,
10. Eksterna prepoznatljivost.

Za sva dodatna pitanja, prijedloge i primjedbe obratite se bez ikakvih obveza autoru Modela UPS.
Vidjeti kontakte s autorom na str.

Zaključak

Model UPS na jednostavan, ali sustavan način pomjera problematiku sastanaka od proceduralnih pitanja sastanaka prema strateškim i razvojnim pitanjima organizacije.

Primjenom Modela UPS učinkoviti sastanci mogu brzo postati najvrjedniji resurs organizacije u funkciji učinkovitijeg upravljanja i njenog bržeg razvoja.

4.7. TEST O UČINKOVITIM SASTANCIMA

Saznajte koliko ste informirani i vješti u sudjelovanju/vođenju sastanaka. Dobronamjerno vam nudimo i moguća rješenja prema rezultatima testa. Odgovorite na pitanja, zbrojite bodove i pogledajte svoje rangiranje.

Za svako pitanje izaberite po jedan odgovor koji najviše odgovara stvarnosti u Vašem svakodnevnom osobnom i profesionalnom životu iz problematike sastanaka.

1. **Odvajate li vrijeme za pripremu sastanka (priprema pitanja koja ćete postaviti, pripreme za diskusiju oko pojedinih tema, priprema objašnjenja za prijedlog proširenja ili skidanja pojedinih točaka dnevnoga reda i dr.)?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
2. **Konzultirate li se prije sastanka s istomišljenicima?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
3. **Konzultirate li se prije sastanka sa sudionicima koji imaju drugačije mišljenje od Vašeg?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
4. **Pripremате li pitanja koja ćete postaviti sudionicima sastanka s obzirom na dnevni red?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
5. **Izvršavate li zaduženja dobivena u fazi pripreme za sastanak?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
6. **Dolazite li na vrijeme na sastanke?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
7. **Uzimate li učešće na sastanku (sudjelujete u raspravi, postavljate pitanja, dajete prijedloge i druge aktivnosti)?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
8. **Sudjelujete li na bilo koji način u izradi zaključaka sa sastanka?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
9. **Ako niste prisustvovali sastanku, pitate li voditelja o tijeku, rezultatima i Vašim obvezama poslije sastanka?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
10. **Napravite li memo sastanka (bilješke)?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
11. **Planirate li vrijeme poslije sastanka za dodatne dogovore sa sudionicima sastanka?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
12. **Pratite li izvršavanje obveza koje su preuzele osobe iz Vašeg okruženja?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
13. **Napravite li svoju listu zaduženja sa sastanka, s rokovima i načinima izvršavanja?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
14. **Utvrđujete li kraj sastanka (svi zadaci sa sastanka su izvršeni)?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek
15. **Koristite li promišljeno slučajne susrete kao prigodu za dogovore bez obzira na mjesto susreta (ulica, javna priredba, sredstva javnog transporta i drugo)?**
1) nikada 2) ponekad 3) često 4) većinom 5) uvijek



Rješenje testa

Zbrojite bodove za sva odgovorena pitanja iz problematike sastanaka i pogledajte rješenje testa.



Ako imate više od 68 bodova :

Vi ste **GURU** u poznavanju teorije i prakse vođenja sastanaka.

Primjer ste za sve ostale i sigurno najproduktivniji u Vašem okruženju. Idealni ste za podučavanje ostalih u stjecanju sposobnosti za učinkovito sudjelovanje/vođenje sastanka. Nemojte zanemariti ostale u vašem okruženju i prenesite im nesebično svoje znanje i vještine. Što su vaši suradnici sposobniji, to je vama lakše u daljnjem stjecanju znanja i prakse i postizanju još boljih rezultata.

Ako imate od 53 do 68 bodova:

Vi ste **STRUČNJAK** za sastanke.

Čitajte o problematici sastanaka, pravite analize sastanaka kojima nazočite, razmišljajte o poboljšanjima, razmjenjujte iskustva s vama sličnim osobama i vrlo brzo ćete postati guru.

Ako imate od 38 do 52 boda:

Vi ste **ZNALAC** za sastanke.

Treba vam novih znanja, vještina i ponašanja za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka. Sudjelujte na seminaru za učinkovitije vođenje sastanaka, čitajte literaturu o sastancima, diskutirajte s kolegama o problematici sastanaka, pitajte za pozitivna iskustva drugih.

Ako imate od 23 do 37 boda:

Vi ste **POČETNIK**.

Vaše vrijeme je predragocjeno da ga zbog neznanja gubite na neučinkovitim sastancima.

A i ostali od vas očekuju da dajete konkretan doprinos na sastancima.

Zatražite pomoć stručnjaka – poslovnog trenera koji će zajedno s vama napraviti program cjelovite edukacije iz problematike učinkovitog sudjelovanja/vođenja sastanaka.

Ako imate manje od 23 boda:

Vi ste **RASIPNIK VREMENA**.

Uzbuna!

Imate veliki problem u aktivnostima sudjelovanja/vođenja sastanaka i tome posvetite maksimalnu pozornost kako bi problem što prije počeli rješavati.

Što hitnije zatražite stručnu pomoć da se osposobite za učinkovitije sudjelovanje/vođenje sastanaka. Sigurno trebate i opću edukaciju iz područja menadžmenta.

4.8. KNJIGE O UČINKOVITIM SASTANCIMA

■ SASTANCI - UPRAVLJANJE VREMENOM

■ MODEL UPS UPRAVLJANJE POMOĆU SASTANAKA

Kako uštedjeti vrijeme na sastancima, a postizati vrhunske rezultate?

Sustavan izvor znanja o učinkovitim sastancima

koji će Vam promijeniti karijeru i osobni život

O čemu pišu knjige:

Problematika sastanaka sa ciljem poticaja učinkovitijeg sudjelovanja/vođenja sastanaka. Mnogo savjeta kako poboljšati rad sastanaka s gledišta upravljanja vremenom. Analiza pripreme, tijeka i aktivnosti poslije sastanka.

Kome su knjige namijenjene:

Knjiga je namijenjena svim sudionicima sastanaka: direktorima, menadžerima, političarima, voditeljima grupa, timova i izvršnih tijela, građanskim volonterima i svim pojedincima koji sudjeluju na sastancima.

Zašto kupiti knjige:

Sudjelovanje/vođenje sastanaka je vještina koja se uči.

Praktične i kompletne upute kako praktično iskoristiti sastanke kojima svakodnevno prisustvujete.

Velik poticaj da promišljenije djelujete na učinkovitost sastanaka. Koristan priručnik u svim fazama sastanka.

Minimalno ulaganje u Vaš život za bolje poslovne i osobne rezultate i više slobodnog vremena. Ovo je najveći izvor znanja o učinkovitim sastancima u Hrvatskoj, a i šire.

Minimalno ulaganje u Vašu budućnost.

Kada ste zadnji puta uložili novac za nova znanja, vještine i ponašanja?

Vrijeme je Vaš najvredniji resurs koji imate u životu.

Nemojte propustiti priliku!



PROGRAM ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA

MODEL UPS

Upravljanje pomoću sastanaka

Upravljanje i razvoj organizacije i osobne karijere pomoću učinkovitih sastanaka

Sadržaj

1. UPRAVLJANJE POMOĆU SASTANAKA (MODEL UPS) str. 3
2. POJEDINAC U MODELU UPS str. 35
3. PRIRUČNIK ZA UČINKOVITE SASTANKE str. 55
4. UPRAVLJANJE VREMENOM str. 91

Najsophisticiraniji model upravljanja i razvoja organizacije!
Model UPS je rješenje za brži i učinkovitiji razvoj osobne karijere!



Beška, 01. 01. 2005.

CENTAR ZA UNAPREĐENJE SASTANAKA

Copyright Milan Girković 2004.

Upravljanje i razvoj organizacije i osobne karijere pomoću učinkovitih sastanaka

Detaljnije o knjigama i **narudžba** online:

www.portalalfa.com/sastanci/knjiga_sastanci_upravljanje_vremenom/prodaja.htm

5. UMREŽAVANJE

Umrežavanje - zajedništvo s drugima da budemo uspješniji

U pravoj grupi nekoliko "kapi" zaista mogu činiti vodopad.

Povezivanjem s drugima, željene ciljeve ćemo postizati lakše, brže i jednostavnije.

Definicije

Umrežavanje su sustavne i kontinuirane aktivnosti kojima se dvoje ili više osoba povezuju u grupu s namjerom postizanja zajedničkih ciljeva.

Grupa (tim) su dvoje ili više osoba koje imaju isti cilj i zajednički rade na njegovom postizanju.

Polazne osnove

- Grupa ima veći učinak nego zbroj učinaka pojedinaca (sinergija grupe: $1 + 1 = 3$).
- Grupa može raditi složenije i dalekosežnije projekte nego pojedinac.
- Razvoj informatičke tehnologije omogućava umrežavanje pojedinaca bez obzira na vrijeme, mjesto i broj sudionika (virtualno umrežavanje) i stvara potpuno nove mogućnosti za učinkovit rad grupe.

Faze razvoja grupe

Svaka grupa koja nema definiran model upravljanja grupom prolazi kroz sljedeće faze svog razvoja:

1. Orijentacija

Grupa se formira, svi su oduševljeni mogućnostima i prave se veliki planovi.

2. Nezadovoljstva

Pojavljuju se problemi uzrokovani subjektivnim i objektivnim okolnostima.

Dolazi do nejednakog doprinosa članstva.

Prisutna su česta i sustavna nezadovoljstva, prvenstveno od članova koji "vuku" grupu.

Ako se ne pronađu rješenja, grupa se u ovoj fazi suočava s brojnim iskušenjima i lako može nestati (ugasiti se).

3. Rješenje

Grupa pronalazi rješenje kako prevladati sustavne probleme koji dovode do nezadovoljstva i neuspjeha grupe.

Ako se ne nađe pravo rješenje grupa se gasi ili postoji samo formalno, bez prave aktivnosti i rezultata.

4. Produkcija

Grupa je pronašla svoj pravi put (strategiju) i postiže planirane ciljeve.

Grupa je prepoznatljiva i primjer drugima kako se treba organizirati.

Grupa postiže uzlazne i kontinuirane uspjehe.

MUI upravljanje grupom

MUI slijed daje „preventivna“ rješenja na vjerojatna nezadovoljstva u radu grupe.

MUI sadrži sustav kontrole provedbe potrebnih aktivnosti.

Negativna stanja ne ugrožavaju interese grupe jer postoji sustav za utvrđivanje i uklanjanje negativnih stanja u fazi nastanka negativnog stanja i prioritete obveze da se ona uklone.

Takvim pristupom, MUI je uklonio 2. i 3. fazu koja postoji u razvoju „klasične“ grupe, tako da imamo „samo“ dvije faze razvoja grupe:

1. Orijentacija

2. Produkcija

U fazi „Orijentacija“ definirana je svrha, vizija, misija, ciljevi i utvrđene potrebne problematike koje određuju što se događa s grupom u budućnosti:

- grupa je formirana bez vremenskog ograničenja,
- grupa ima vremensko ograničeno trajanje kada prestaje s radom.

Grupa je uspješna samo ako su
zajednički ciljevi
prioriteti svakom članu grupe.

Pravila ponašanja sudionika

Pravila ponašanja sudionika je skup pisanih odredbi kako treba postupati tijekom definirane aktivnosti (rada) grupe.

Ako pravila ponašanja ne postoje u pisanom obliku, sustav je neuređen:

- Svako verbalno tumačenje pravila ponašanja je improvizacija.
- Nitko nije sposoban objektivno tumačiti pravila ponašanja svojim vještinama prisjećanja (pamćenja).

Evo koje minimalne elemente treba sadržavati Pravilo ponašanja sudionika kako bi grupa imala uvjete za uspjeh:

- ciljevi (Zašto se pravila donose?),
- sudionici (Tko mora poštovati pravila?),
- način donošenja odluka (sustav odlučivanja),
- glavno pravilo (osnovni pokretač za postizanje ciljeva),
- način komunikacije (između sudionika, prema drugima)
- međuljudski odnosi (preventiva nesuglasica)
- prava (Što se smije činiti?),
- obveze (Što se mora činiti?),
- ne činiti (zabranjene aktivnosti),
- način rješavanja problema (uklanjanje prepreka),
- način izmjene pravila (procedura za izmjenu/dodavanje/brisanje elemenata pravila),
- ostali elementi specifični za grupu.

Ključne riječi

Umrežavanje, sinergija grupe, virtualno umrežavanje, ciljevi grupe, faze razvoja grupe, pravila ponašanja, razmjena znanja, članovi grupe, voditelj grupe, rezultati, semafor

Savjeti

- Točno definirajte vaše interese u svakoj grupi u kojoj djelujete.
- U svakom trenutku budite svjesni koja vam grupa značajno troši vrijeme, a niste zadovoljni njenim rezultatima.
- Napustite grupu koja nema zapisane ciljeve. Takva grupa improvizira i to će vam donijeti samo gubitak vremena i mnogo nezadovoljstva.
- Neka vam grupe služe za postizanje uspješnije karijere, a ne samo za trošenje vremena.
- Učite od drugih uspješnih grupa.

Poticajna pitanja

- Znate li koja vam je grupa najvažnija?
- Cijene li članovi grupe dovoljno vaše zalaganje za uspješan rad grupe?
- Uvažavaju li se objektivno vaši prijedlozi za unapređenje rada grupa u kojima djelujete?
- Što ne valja u vašoj grupi?
- Tko u grupi stvara štetu?
- Ima li potrebe da budete i dalje u određenoj grupi?
- Jeste li zadovoljni kako voditelj grupe koordinira rad između članova grupe?
- Znate li stvarne rezultate vaših grupa (semafor)?
- Može li grupa biti uspješnija?
- Što ćete konkretno učiniti da vaša najvažnija grupa bude uspješnija?

Praktikum

Utvrđite stanje grupa u kojima djelujete koristeći tablicu : Analiza stanja grupa.

Analiza stanja grupa

Br	Naziv grupe	Prioritet grupe	Uočena negativna stanja	Mjere za uklanjanje negativnih stanja	Bilješke
1					
2					
3					
4					
5					

6. ZAGOVARANJE

Zagovaranje - pokretanje uspješnih promjena

Definicija zagovaranja

Zagovaranje su planirane, sustavne i usmjerene aktivnosti prema pojedincima i/ili grupama s ciljem da prihvate predmet zagovaranja (kupiti, učiti, osnažiti, unaprijediti, promicati, činiti, ...) od osobe/osoba koje ih zagovaraju (zagovarači).

Zagovaranje je zajednički naziv za prodaju, marketing, nagovaranje, mobilizaciju, lobiranje, animiranje, uvjeravanje, prezentaciju, promicanje, ukazivanje, odnose s javnošću, ...

Elementi zagovaranja

U tablici su prikazani elementi zagovaranja s odgovarajućim opisom:.

Br	Što?	Zašto?	Tko su oni?	Cilj	Napomena
1	kupiti	neka imaju	potrošači	potrošnja	
2	učiti	neka znaju	učenici	nova znanja	
3	osnažiti	neka se mijenjaju	mete promjena	nova ponašanja	
4	unaprijediti	neka mijenjaju stvari	pokretači promjena	pozitivne promjene	
5	zagovarati	neka zagovaraju druge	zagovarači	nove pristalice	
6	činiti	postizanje ciljeva	izvršitelji	ukloniti negativna stanja	

 U gornju tablicu u stupac „*Napomena*“ dodajte vaše elemente zagovaranja (vaša znanja i iskustva stečena tijekom aktivnosti zagovaranja). Ona će vam s već danim elementima poslužiti za uspješnije zagovaranje tijekom vaših aktivnosti za postizanje uspješnije osobne i profesionalne karijere.

Primjena

Vještine zagovaranja su potrebne za pokretanje promjena. Nema promjena ako sudionici nisu uspješno zagovarani za njihovo prihvaćanje.

Zagovaramo druge da prihvate cilj zagovaranja. Često smo u situaciji da trebamo i sebe zagovarati za promjene. Tada to nazivamo samozagovaranje za promjene.

Takve situacije nam teško padaju i opiremo se novim ponašanjima koje nas izvlače iz naše sadašnje zone ugodne. Svaki pokušaj zagovaranja stvara otpore.

Svakodnevno se susrećete s potrebama zagovaranja. Svakodnevno i činite zagovaranja. Više ili manje uspješna.

Zagovaranje je ključna vještina kako bi bili uspješni u bilo kojem području života.

Onaj tko ne uspijeva zagovarati osobe oko sebe, bit će zagovaran od drugih i na taj način ovisan o njima.

Onaj tko uspješnije zagovara bit će više pozicioniran u poduzetništvu, politici, zajednici u kojoj djeluje, obitelj, kod prijatelja, ...

- U alatu PROMJENA koji se primjenjuje u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI vještine zagovaranja imaju ključnu ulogu u pokretanju promjena u sastavnici alata: Zagovaranje promjena (zagovaramo druge, ali zagovaramo i sebe).

Više o alatu "PROMJENE" pogledajte na @ str. 121.

Faze zagovaranja

Svako uspješno zagovaranje ima tri faze i ni jedna se ne može preskočiti:

- Priprema za zagovaranje,
- Tijek zagovaranja,
- Aktivnosti poslije zagovaranja.

Pripremi zagovaranja posvetite maksimalnu pažnju. Planirajte vrijeme za pripreme za zagovaranje i dajte mu prioritet.

Savjeti

1. Rezultati vašeg zagovaranja će biti uspješniji samo uz nova znanja, vještine i ponašanja.
Posvetite daleko više vremena stjecanju novih znanja, vještina i ponašanja iz problematike zagovaranja jer će vam one donijeti učinkovitije postizanje željenih ciljeva.
2. Svako zagovaranje iskoristite kao priliku da naučite nešto novo i to praktično primijenite kod sljedećeg zagovaranja.
3. Zagovaranje je proces koji se kontrolira: kontrolirate ga vi ili suprotna strana. Izbor je vaš!
4. Uspješno zagovaranje je kada se postigne win-win situacija.
Poželjno je da ona pretegne na vašu stranu, a bez nezadovoljstva druge strane.
5. Priprema za zagovaranje je najvažnija faza i njoj posvetite potrebnu pažnju.
Svaka improvizacija će vas koštati utroška resursa (vrijeme, novac) i/ili neuspjeha.
6. Ima situacija u životu kada imamo samo jednu priliku za zagovaranje.
Nemojte propustiti tu jedinstvenu priliku za uspjeh.
7. Kod zagovaranja nemojte vi biti dominantno zagovarani. Neka inicijativa uvijek bude vaša.
8. Sve je dopušteno u zagovaranju ako nije pogibljivo, nezakonito i nemoralno (osnovni MUI princip).

Crtice

- Svaka komunikacija s drugom/drugim osobama je u pravilu aktivnost zagovaranja.
- Svako prihvaćanje zagovaranja je pokretanje promjena.
- Zbog stalne promjene tehnologije, učenje zagovaranja je kontinuiran i neizbježan proces.
- Svakodnevno se susrećete s potrebama zagovaranja. Svakodnevno i činite zagovaranja.
Više ili manje uspješna.

Poticajna pitanja

1. Slažete li se s gore navedenom definicijom zagovaranja?
2. Zna li da je zagovaranje vještina koja se mora učiti - nema prirodno talentiranih?
3. Je li vam lakše da zagovarate ili da budete zagovarani?
4. Imate li uvijek jasne ciljeve zagovaranja?
5. Pamтите li situaciju zagovaranja kada ste postigli vrhunski rezultat?
6. Pamтите li situaciju zagovaranja kada ste doživjeli pravi debakl?
7. Jeste li pročitali i jednu knjigu o zagovaranju?
8. Jeste li bili barem na jednoj radionici s temom zagovaranja?
9. Jeste li do sada pročitali najmanje tri članka o zagovaranju?
10. Pitate li druge osobe za savjete prije važne aktivnosti zagovaranja?



Praktikum

Učite kako učinkovitije zagovarati!

Uspjeti znači činiti kontinuirane i sustavne aktivnosti osposobljavanja za učinkovito zagovaranje.

1. Utvrđivanje stanja

Koje su vaše vještine zagovaranja u ovom trenutku?

2. Postavljanje ciljeva

Koja znanja, vještine i ponašanja morate naučiti za uspješnije zagovaranje?

3. Izbor strategije

Koji način ćete primijeniti za stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja (samoučenje, radionice, angažman trenera)?

4. Rješavanje problema

Koje prepreke (probleme) trebate ukloniti za uspješnija zagovaranja?

Utvrđite listu problema koje morate riješiti, odredite im prioritete i rokove do kada ih morate riješiti.

5. Postizanje ciljeva

Imate li sustav kontrole provedbe potrebnih aktivnosti koje će svako vaše zagovaranje učiniti uspješnim?

Ako je odgovor „Ne“, definirajte sustav kontrole jer je on ključni element za izvedivost vašeg osposobljavanja za učinkovitije zagovaranje.

Zaključak

Problematici zagovaranja posvetite značajnu pažnju:

- stječite nova znanja, vještine i ponašanja iz problematike zagovaranja,
- svako pojedinačno zagovaranje odradite kvalitetno kroz sve tri faze,
- učite na prethodnim zagovaranjima (uspješnim i neuspješnim),
- učite se na iskustvima drugih.

Vaš uspjeh u bilo kojem području života će biti razmjernan vašim sposobnostima za zagovaranje.

Zagovaranje je ključna meka vještina za uspješnu osobnu i profesionalnu karijeru.

7. UČITI KAKO UČITI

CJELOŽIVOTNO UČENJE - VAŠE DODATNO ZANIMANJE

Definicija

Cjeloživotno učenje su kontinuirane i planirane aktivnosti koje pojedinac čini s ciljem stjecanja novih znanja, vještina i ponašanja. Ono je neophodno za stjecanje konkurentske prednosti zbog promjena postojećih i pojave novih tehnologija, globalizacije, promjena društvenih odnosa i drugih čimbenika koji stvaraju potrebu za kontinuiranim učenjem i poslije formalnog obrazovanja.

Strategija cjeloživotnog učenja

Strategiju (način postizanja ciljeva) cjeloživotnog učenja trebamo opisati (strukturirati) pomoću alata Osnovna pitanja.

Alat Osnovna pitanja je set od devet pitanja koja u potpunosti pokrivaju bilo koju problematiku.

Redoslijed pitanja je tako postavljen da se dobiju maksimalni učinci i ne treba ga mijenjati.

Strategija cjeloživotnog učenja opisana pomoću alata Osnovna pitanja:

Što?

Stjecati nedostajuća znanja, vještine i ponašanja u periodu poslije završetka formalnog obrazovanja.

Zašto?

Razlozi za učenje:

- biti bolji od konkurencije,
- tržišna utakmica,
- zahtjev nadređenog,
- osobno zadovoljstvo,
- pojava novih tehnologija.

Kako?

Plan učenja:

- što želite naučiti,
- prikupite potrebne izvore znanja,
- odvojite redovito definirani broj sati za učenje,
- prakticirajte naučeno.

S čime?

- Internet,
- knjižnice,
- mediji.

Tko?

- sami,
- angažiranje trenera,
- razmjena iskustva s drugima,
- sudjelovanje u zajedničkim projektima.

Gdje?

- kod kuće,
- ured,
- na lokacijama edukacije.

Kada?

- definirati vrijeme za učenje,
- odrediti koliko sati ćete učiti (dnevno, tjedno, mjesečno).

Izvijestiti?

- naučeno objavite (pišite članke za časopise, objavite naučeno na Internetu),
- pripremite prezentaciju,
- demonstrirajte najbližima,
- ponudite drugima da ih educiraju,
- zatražite unapređenje na poslu na osnovu novostečenih znanja, vještina i ponašanja.

Nastavak?

- na osnovu naučenog i primijenjenog znanja, odlučite se za nastavak učenja,
- nastaviti viši stupanj stjecanja znanja iz problematike koja vas interesira i postanite ekspert u odabranom području,
- proširite područje interesa.

Problemi tijekom cjeloživotnog učenja

- Ne zna se započeti, a ne traži se pomoć od bližnjih ili stručnjaka.
- Osoba loše upravlja svojim vremenom i stalno je u lažnom osjećaju važnog angažmana koji je "nemoguće" prekinuti i nema vremena za učenje.
- Osjeća se potreba, ali je preslaba pokretljivost prema novom ponašanju (učenju pod "stare" dane).
- Nema pisanog plana učenja. Improvizira se. Učenje je uvijek na kraju (ako se stigne).
- Ne poštuje se definirano vrijeme za učenje (radi se manje od planiranog i uz duže prekide).
- Usvojene sposobnosti se ne primjenjuju dovoljno u praksi pa su stvarni efekti manje vidljivi i manje poticajni za dodatne napore za učenje.

Poticajna pitanja

Evo nekoliko pitanja kao poticaj za učinkovitije cjeloživotno učenje:

1. Imate li pisane planove za cjeloživotno učenje?
2. Imate li postavljenu organizaciju za učinkovito cjeloživotno učenje?
3. Rješavate li sustavno probleme koji vam se javljaju tijekom cjeloživotnog učenja?
4. Umrežavate li se s drugim osobama radi razmjene znanja?
5. Imate li sustav kontrole provedbe planiranih aktivnosti za stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja?
6. Zastanete li ponekad da analizirate gdje ste u problematici cjeloživotnog učenja i pronalazite li unapređenja (metode, načine, strategije, ...) koja će vam olakšati i ubrzati stjecanje novih znanja, vještina i ponašanja?

Praktikum

Odaberite jedno gore navedeno poticajno pitanje čija problematika vam se čini najvažnijom za vašu osobnu i profesionalnu karijeru i posvetite mu prioritarnu pažnju. Koristite alat LPR (liste, prioriteti, rokovi).

1. Napravite listu potrebnih aktivnosti.
 2. Odredite prioritete za uočene potrebne aktivnosti.
 3. Za svaku aktivnost postavite rokove za provedbu.
- Provedite potrebne aktivnosti i učinite vaše cjeloživotno učenje učinkovitijim.

Zaključak

Samo oni koji će sustavno i kontinuirano učiti poslije formalnog obrazovanja moći će odgovoriti na izazove promjena koje traži razvoj tehnologija, globalizacije i društvenih promjena te postizati rezultate s kojima će biti prepoznatljivi, zadovoljni i uspješni.

Cjeloživotno učenje je vaše dodatno zanimanje bez kojega vaše glavno zanimanje nema šanse za uspjeh.

8. KREATIVNO PISANJE

Email, izvješća, prezentacije, stručni članci, knjige, ... su potreba pojedinaca u profesionalnom životu i osobnom životu.

Kvalitetno komuniciranje s drugim osobama u sadašnjoj fazi razvoja informatičke tehnologije je nezamislivo bez vještina kreativnog pisanja.

Potreba za kreativnim pisanjem postaje svakim danom sve veća.

Kreativno pisanje je znanje, vještina i ponašanje koja pojedincu omogućava da ciljanim korisnicima u pisanom obliku interesno prezentira različite sadržaje.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI ugrađuje brojne elemente u proces pisanja koji ga čine kreativnim.

Kreativno pisanje znači koristiti sve potencijale u cilju postizanja željenih ciljeva pomoću pisanja.

Prepoznatljivost osoba u specifičnim djelatnostima (područjima aktivnosti) je direktno proporcionalna količini pisanih sadržaja u bilo kojem obliku koji je kvalitetan i prepoznatljiv.

Što imamo više napisanog sadržaja koji je dostupan javnosti kroz različite oblike prikaza, to smo više prepoznati i cijenjeni u svom bližem ili daljnjem okruženju.

Značaj kreativnog pisanja za Model univerzalne izvrsnosti - MUI potvrđuje odabir kreativnog pisanja za jednu od osam ključnih MUI mekih vještina.

Kreativno pisanje je vještina koja se mora učiti i nadasve redovito prakticirati (kontinuirano pisati).

Polazne osnove

1. Kao i u ostalim područjima primjene Modela univerzalne izvrsnosti- MUI i ovdje je za postizanje željene izvrsnosti u pisanju dominantna uporaba mekih resursa (vrijeme, znanje i sastanci).
2. Drugi element koji dominantno doprinosi izvrsnosti u pisanju je uporaba umnih mapa.

Izvrsnost u pisanju

1. Utvrđivanje stanja

Moguća su sljedeća stanja u kojima se nalazite u pogledu pisanja:

- do sada niste ništa napisali,
- pišete, ali imate prekide (prisutne su blokade u pisanju),
- aktivno pišete.

Vaše trenutačno utvrđeno stanje će tražiti i odgovarajuće aktivnosti za učinkovitije pisanje i postizanje željenih ciljeva u problematici pisanja.

2. Postavljanje ciljeva

Ciljevi pisanja mogu biti:

- ekonomska kategorija (vaši izvori prihoda - povremeni ili stalni),
- način umrežavanja s drugima,
- želite biti prepoznatljivi (popularna javna osoba),
- želite svoja znanja, vještine i ponašanja besplatno podijeliti s drugima,
- želite ostaviti pisani trag iza sebe,
- pisanje ima funkciju zagovaranja za promjene koje su u vašem interesu,
- drugi ciljevi specifični za pojedinca.

Za svako pojedinačno pisanje (projekt) moraju biti postavljeni ciljevi.

Ciljevi moraju biti: specifični, mjerljivi, izvedivi, realni i pravovremeni (alat SMART).

Ako nemate postavljene ciljeve, onda je sve dopušteno. Takvo stanje je improvizacija koje dovodi do trošenja resursa bez postizanja željenih ciljeva.

Bez postavljenih ciljeva, teško da će biti išta kvalitetno napisano.

3. Izbor strategije pisanja

Način postizanja ciljeva (strategija) je aktivnost koja se u kreativnom pisanju ne može izostaviti. Zapisana strategija je ključni element postizanja uspjeha u pisanju.

- Za što izabrati strategiju?
 - za cjelokupno pisanje,
 - za pojedinačne projekte pisanja.
- Definirati učestalost pisanja:
 - svakodnevno,
 - definirani su dani/dan u tjednu za pisanje,
 - kada se može.

Elementi strategije pisanja

- Strukturiranje pisanja
 - Predlošci za pisanje
MUI je pripremio nekoliko predložaka za pisanja koji pisanje čine lakšim, jednostavnijim i bržim. Predlošci omogućavaju cjelovitost teme i strukturiranje dijelova sadržaja.
 - MUI objekti pisanja
Osnovna struktura pisanja (od gore prema dolje ili obratno) je često polazna osnova za pisanje s pozicija pojedinca i organizacija. MUI ima strukturu sastavnica bilo koje cjeline koju naziva „MUI objekti“ (vidi tablicu u nastavku).

MUI objekti pisanja s primjerima

Br	Pojedinac	Primjer za pojedinca	Organizacija	Primjer za organizaciju
1	život	JA	vrsta organizacije	poduzetnička tvrtka
2	područja života	profesionalni	funkcije organizacije	prodaja
3	problematike	upravljanje vremenom	problematike	ključni kupci
4	teme	delegiranje	teme	povećanje prodaje
5	elementi	lista delegiranih zadataka	elementi	nova ponuda
6	aktivnosti	preuzimanje delegiranih zadataka	aktivnosti	zagovaranje
7	pojmovi	ključni kontrolni element delegiranja	pojmovi	novi proizvod

- MUI slijed
Za kompleksnije problematike tijekom pisanja se koristi MUI slijed gdje se dobije cjelovita slika problematike koristeći osnovne elemente Modela univerzalne izvrsnosti - MUI koji se zovu MUI pokretači izvrsnosti.
Više pogledati u članku „MUI SLIJED“ na @ str. 83.
- Uporaba MUI alata kod pisanja
Model univerzalne izvrsnosti - MUI „daje“ kreativnom pisanju niz svojih alata kojima se postižu vrhunski prikazi pisanih sadržaja. Alati se koriste selektivno prema ciljevima pisanja. Evo nekoliko MUI alata koji se koriste u procesu kreativnog pisanja:
 - MUI,
 - PROMJENE,
 - IZVRSNOST,
 - Osnovna pitanja,
 - ostali ovdje nespomenuti alati.
- Elementi članka
MUI je prepoznao i izdvojio 67 različitih elemenata članka koji se primjenjuju u ovisno o cilju pisanja.
Tako velik broj elementa zaista omogućava vrhunsko pisanje koje zaista ne može biti improvizacija.

■ Definiranje dnevnog normativa pisanja (DNP)

Za ozbiljniji (profesionalniji) odnos prema pisanju trebalo bi definirati "dnevni normativ pisanja" (DNP). Dnevni normativ pisanja je planirani broj napisanih riječi u jednom danu. DNP nije apsolutni pokazatelj pisanja, ali njegovim uključenjem i praćenjem pisanja rješavamo niz negativnih stanja koje se pojavljuju kod pisanja (kontinuitet, dinamika, željena količina materija, poštivanje rokova, ...).

Nekoliko stvari koje treba napomenuti u vezi DNP (dnevni normativ pisanja):

- uvažavati stanje kada tijekom pisanja treba značajnije promišljati i na osnovu toga podešavati sadržaje;
- ako se iz objektivnih razloga u tijeku dana ne stigne ispuniti postavljeni DNP, nadoknaditi ga sutra ili najkasnije prekosutra;
- postavljeni DNP se zbog objektivnih okolnosti može revidirati:
 - povećati (skraćivanje rokova, oslobađanje dodatnog vremena, poslovi su delegirani drugima, ...),
 - smanjiti (bolest, duža putovanja, nenadana obveza s većim prioritetom, potrebna briga za druge, ...)

Zbog neizbježnih ometanja i drugih čimbenika koji mogu imati utjecaj da DNP ne bude ispunjen, možemo definirati tjedni normativ pisanja (TNP) kako bi fleksibilnije ispunili DNP na tjednoj razini. Podrazumijeva se da zbroj dnevnih normativa pisanja tijekom tjedna mora biti jednak tjednom normativu pisanja. Obveza je da poštujemo tjedni normativ pisanja, a to znači da neki dan možemo napisati manje ili više od planiranog normativa, ali na kraju tjedna ćemo ostvariti planirani obujam pisanja. Praksa pokazuje da je **broj napisanih riječi** dobar i lako kontroliran normativ pisanja.

Dnevni normativ pisanja je objektivan (mjerljiv) pokazatelj postavljenih ciljeva, kao i mjera hoće li se ti ciljevi i ostvariti.

Pisanje pomoću umne mape

Pisanje bilo kojeg sadržaja pomoću umne mape daje neusporedive prednosti u odnosu na bilo koji drugi način pisanja.

Prednosti pisanja pomoću umnih mapi:

- logično strukturiranje teksta,
- poticanje korištenja asocijacija,
- potpuno oslobođena kreativnost,
- umna mapa automatski stvara ozračje za kreiranje mašte,
- sagledavanje cjelovite slike teme,
- vještina kreiranja alternativnih rješenja,
- lako brisanje sadržaja,
- lako premještanje dijelova teksta,
- lako kombiniranje teksta iz drugih sadržaja,
- uvijek se vidi odnos cjelovitog i svakog pojedinog dijela,
- objektivno sagledavanje pisanog sadržaja (out of box),
- odmah se uočava što nedostaje.

■ Faze aktivnosti pisanja

Pisanje nije mehaničko djelovanje nego kreativna aktivnost koja se postiže kroz sljedeće faze aktivnosti:

1. priprema za pisanje,
2. tijek pisanja,
3. aktivnosti poslije pisanja.

Unapređenja

Osnovni element strategije pisanja trebaju biti sustavne i kontinuirane aktivnosti unapređenja vještine kreativnog pisanja:

- učiti (na svojim greškama, na iskustvima drugih),
- analizirati napisano poslije objave,
- čuti (oslušivati) što kažu korisnici (čitatelji).

4. Traženje rješenja

a) Rješavanje problematika

Definirajte koje ključne proizvode funkcija upravljanja trebate koristiti tijekom pisanja: planovi, zadaci, odluke, planovi učenja, izvješća i procedure.

b) Rješavanje problema

Tijekom pisanja nastaju problemi u različitim fazama kreativnog pisanja.

Najviše problema se javlja vezano uz upravljanje vremenom: odgađanja, improvizacija, ne poštivanje prioriteta, nedovoljno koncentracije, prekidi u pisanju, ometanja, negatorsko ozračje, ...

Većina problema koja se javlja tijekom pisanja je subjektivne prirode jer za pisanje trebate samo jedan resurs - vrijeme. A njega uz dobru organizaciju možete imati dovoljno za pisanje.

Ako ne uklonite sve probleme tijekom pisanja, neće biti rezultata kakve želite i koje bi objektivno mogli postići.

5. Postizanje ciljeva

Kontrola je ključna aktivnost u osiguranju postizanja ciljeva.

Obvezna je DNP kontrola (dnevni normativ pisanja).

Potrebno je kontinuirano i sustavno utvrđivati negativna stanja tijekom procesa pisanja: kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva i neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno i/ili premalo).

6. Sljedeće aktivnosti

- objava napisanoga,
- promocija napisanoga,
- implementacija sadržaja u praksi (ako je takav proizvod pisanja),
- nastavak pisanja.

Dodatne teme kreativnog pisanja

Dodatne teme s kojima se bavi Model univerzalne izvrsnosti - MUI kroz problematiku kreativnog pisanja:

- cjelovita slika vašeg pisanja,
- potencijalne teme (lista),
- tehnika izbora tema,
- prioriteta lista pisanja (definiranje kriterija za izbor),
- arhiviranje članaka (prema statusu kompletiranja),
- promocija napisanih sadržaja,
- ponuda napisanog materijala.

Poticažno

- Analizirati kako to rade drugi. Učiti od onih koji su bolji.
- Učiti druge kako pisati je vrlo učinkovito za osobno osnaživanje, bolje razumijevanje i upravljanje vještinama i ponašanjima u problematici kreativnog pisanja.

Crtice

- MUI cjelovito, a i pojedini njegovi elementi imaju univerzalnu namjenu pa se naravno koriste i u kreativnom pisanju.
- Primjena elemenata MUI-a u kreativnom pisanju vrijedi za bilo koju problematiku (univerzalna primjena).
- Kreativno pisanje je širi pojam od „samog“ pisanja. Pisanje se sastoji od tri faze aktivnosti: priprema pisanja, tijek pisanja i aktivnosti poslije pisanja. Sve tri faze su ključne i integrativno povezane i MUI im pristupa s namjerom da sve tri faze djeluju sinergijski.
- Kreativno pisanje primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI dizajnira sustav arhiviranja svih materijala koji su vezani za pisanje i na taj način osigurava učinkovitost:
 1. smještaj materijala,
 2. lako pronalaženje materijala kada zatreba,
 3. sagledavanje cjelovite slike gdje ste trenutačno i gdje trebate ići u problematici pisanja.
- Kreativno pisanje vam pomaže da brže, lakše i jednostavnije ostvarite svoje interese u osobnom i profesionalnom životu kao i s organizacijama u kojima djelujete.

Primjena Modela univerzalne izvrsnosti - MUI u kreativnom pisanju čini da je za pojedinca pisanje ugodna, zadovoljstvo i učinkovit alat za postizanje različitih ciljeva koji daju željenu izvrsnost. Proizvod nastao kroz proces kreativnog pisanja daje sadržaj koji će korisnika (čitatelja) učiniti zadovoljnim. On će rado pročitati i druge autorove sadržaje koji su napisani ili će biti napisani, što je i primarni cilj kreativnog pisanja.

Savjeti

- Budite svjesni koja je vaša ciljana skupina za pojedini sadržaj pisanja - pišite tako da vas u potpunosti razumiju.
- Ako vaši korisnici od vas očekuju nove sadržaje, to je onda sigurna potvrda da ste uspješni u pisanju.

Praktikum

1. Utvrdite stanje vašeg pisanja prema vanjskom okruženju.
2. Zar zaista mislite da nema potreba da pišete (ne pišete, povremeno pišete, aktivno pišete)?
 - Ako ne pišete, utvrdite koje koristi bi mogli ostvariti ako počnete s pisanjem.
 - Ako pišete povremeno, zar zaista mislite da nema potrebe da pišete intenzivnije?
 - Ako pišete aktivno, sigurno ima prostora za učinkovitije pisanje
3. Napravite plan pisanja. Neka sadrži sljedeće tri sastavnice (alat LPR):
 - potrebne aktivnosti tijekom cjelovitog procesa pisanja (lista),
 - odredite redoslijed provedbe potrebnih aktivnosti (prioriteti),
 - definirani rokovi za provedbu potrebnih aktivnosti (rokovi).

FUNKCIJE UPRAVLJANJA

1. FUNKCIJE UPRAVLJANJA UVOD

Upravljanje (management) su aktivnosti kojima je svrha da se željeni ciljevi postignu uz što manju uporabu resursa.

Klasična teorija i praksa definira pet funkcija upravljanja: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i kontrola.

Stanje funkcija upravljanja

- osviještenost o važnosti funkcija upravljanja je jako mala,
- nivo znanja, vještina i ponašanja je izuzetno nizak
- sagledavanje funkcija upravljanja cjelovito i sinergijsko je rijetka pojava u praksi
- upravljačka znanja su pomiješana s ostalim vrstama znanja i to dovodi do dodatne zbunjenosti

Funkcije upravljanja imaju ključno mjesto u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.

S "dodatnim" elementima koje im daje MUI, funkcije upravljanja čine pokretače za postizanje željene izvrsnosti.

Evo nekoliko ključnih elemenata funkcija upravljanja u primjeni Modela univerzalne izvrsnosti - MUI:

- MUI u svakoj od funkcija upravljanja izdvaja pokretača izvrsnosti koji se zove ključni proizvod funkcije upravljanja.
- Primjena principa nelinearnosti (malo ulaganja - velik rezultat) kod uporabe funkcija upravljanja.
Svaki prosječan pojedinac može brzo, lako i jednostavno primjenjivati ovaj princip na funkcije upravljanja.
- Razdvajanje znanja po kategorijama, prvenstveno upravljačkog od tehnološkog.
- Unapređenje je uvrštena kao nova - šesta funkcija upravljanja i integrativno i sinergijski djeluje s ostalim upravljačkim vještinama.
- Univerzalno opisivanje svih funkcija upravljanja pomoću alata "Osnovna pitanja".
- Između svih funkcija upravljanja mora biti slijed, ravnoteža i sinergija.
- Dominantna i prioritetna uporaba mekih resursa u svim aktivnostima bilo koje funkcije upravljanja.
- Nova definicija menadžera s posljedicom dramatičnog povećanja broja "novih" menadžera.

Praktikum

1. Utvrdite stanje funkcija upravljanja:

- Koja upravljačka funkcija vam je trenutačno najsnažnija?
- Koja upravljačka funkcija vam je trenutačno najslabija?
 - Napravite Plan učenja za vašu najslabiju funkciju upravljanja koristeći alat Osnovna pitanja.
 - Vašu najsnažniju funkciju upravljanja koristite češće (forsirano) jer to je vaša snaga i ona će vam pomoći da snažnije pokrećete promjene.

2. Za svaku upravljačku funkciju odredite dan u tjednu kada ćete fokusirano raditi na njoj (utvrđivanje stanja poznavanja funkcija upravljanja, planovi učenja elemenata funkcija upravljanja, primjena naučenoga, ...):

- | | |
|----------------|---------------------------------|
| - ponedjeljak: | planiranje, |
| - utorak: | organiziranje, |
| - srijeda: | vođenje, |
| - četvrtak: | upravljanje ljudskim resursima, |
| - petak: | kontrola, |
| - subota: | unapređenje. |

Ako nije uključena subota, u petak odradite zajedno kontrolu i unapređenje!

Ako to radite sustavno i kontinuirano prema predloženom rasporedu, bit će vam dovoljno 15 minuta dnevno za bavljenje funkcijom upravljanja koja vam je na rasporedu toga dana. Postizati ćete lako uočljive rezultate kao posljedica vaše brige za stjecanjem novih znanja, vještina i ponašanja iz područja funkcija upravljanja.

Vaša sustavna i kontinuirana aktivnost za stjecanjem novih znanja, vještina i ponašanja iz područja funkcija upravljanja donijet će vam lako uočljiva praktična postignuća.

Činite to nekoliko tjedana uzastopno ili još bolje - činite to stalno!

Koristi koje ćete dobiti ovakvom strategijom bit će iznenađenje kako za vas tako i za vaše okruženje.

2. PLANIRANJE

Planiranje je početni korak prema uspjehu

Planiranje je proces tijekom kojeg definiramo potrebne aktivnosti da postignemo željene ciljeve. Potrebna aktivnost je djelovanje sa svrhom da se postigne željeni cilj.

Sastavnice planiranja

1. Utvrđivanje stanja: Gdje sam/smo sada? (utvrditi sadašnje stanje)
2. Postavljanje ciljeva: Gdje želim/o biti? (postaviti ciljeve)
3. Izbor strategije: Kako ću/ćemo doći do cilja? (odrediti strategiju - način postizanja ciljeva)

Planovi

Planovi su dokumenti u kojima su naznačene sve potrebne aktivnosti koje treba učiniti da dođemo do planiranog cilja.

Planovi mogu biti:

- dugoročni (5 godina),
- srednjoročni (3 godine),
- kratkoročni (1 godina),
- mjesečni,
- tjedni,
- dnevni.

Planovi su proizvod planiranja i rade se na isti način za sve problematike koje zahtijevaju planiranje.

Planovi se rade pomoću alata „Osnovna pitanja“.

Pogledati predložak „Traženje rješenja pomoću osnovnih pitanja predložak“ na @ str. 96.

Planeri

Planeri su pisani predlošci (obrasci, tablice) u koje upisujemo potrebne aktivnosti koje planiramo učiniti u definiranom vremenskom roku.

Planeri nam pomažu u usklađivanju pojedinih aktivnosti tijekom definiranog perioda planiranja.

Planeri mogu biti:

- godišnji,
- mjesečni,
- tjedni,
- dnevni.

Planiranje dnevnih aktivnosti

Dnevni planer je osnovni alat kojim osiguravamo postizanje ciljeva tijekom jednog dana.

Svaka aktivnost koju planiramo učiniti tijekom dana mora imati sljedeće elemente:

- prioritet,
- početak aktivnosti,
- dužinu trajanja aktivnosti,
- učestalost (nastavlja li se aktivnost).

Dnevni hodogram vremena su vremenski okviri u kojima planiramo učiniti potrebne aktivnosti tijekom pojedinačnog dana.

Posebno treba naglasiti značaj sljedećih planiranih aktivnosti:

- Sastanak sa samim sobom: definirani period vremena (najčešće 15 minuta) tijekom kojeg analiziramo svoja trenutačna postignuća, kao i aktivnosti koje treba učiniti sljedeće,
- Delegiranje (sustavno i kontinuirano predavati drugima aktivnosti i ovlaštenja te oslobađati vrijeme za druge aktivnosti)
- Sastanci (mjesto gdje se donose odluke),
- Kontrole (što trebamo kontrolirati tijekom dana).

Pogledajte predložak planera „MUI tjedni/dnevni planer predložak“ na @ str. 98.

„Tajna“ uspješnog planiranja

- Nikada ne trebate popuniti cjelokupno vrijeme za planirane aktivnosti tijekom dana.
- Uvijek ima događaja koji će vam iz različitih subjektivnih i/ili objektivnih razloga "pokvariti" dnevni plan.
- Ne trebate imati popunjeno više od 50 % definiranog vremena u planeru (popunjeno unaprijed).
- Ostavite rezervno vrijeme za iznenadne aktivnosti i za ostale potrebne dnevne aktivnosti.
- Ako nema iznenadnih aktivnosti koje se ne mogu odgoditi, vrijeme u planeru koje nije planirano popunite s ostalim potrebnim aktivnostima za taj dan koje su unesene u planer.
- Rezervno vrijeme popunite s potrebnim aktivnostima koje su stavljene u tekući dan prema njihovoj važnosti.

Poticajna pitanja

Imate li sustav planiranja?

Koristite li planere?

Imate li za svaki dan napravljen plan aktivnosti?

Znate li vaše prioritete (dnevne, tjedne, mjesečne, godišnje)?

Jeste li zadovoljni s načinom kako planirate?

Ima li i jedan razlog zašto sustavno ne planirate?

Savjeti

- Planirajte realno!

Nemojte pretjerivati s brojem planiranih aktivnosti koje nećete moći provesti tijekom dana.

Isto tako nemojte imati premalo planiranih potrebnih aktivnosti jer ćete biti previše opušteni, a onda pada i produktivnost.

- Odmah na početku, dan treba biti izvjestan!
 - Točno znati što trebate raditi tijekom dana.
 - Uskladite svoje profesionalne, osobne, obiteljske i društvene aktivnosti. Neka budu u ravnoteži!
 - Planirajte u svakom području života (profesionalni, financije, zdravlje, emocionalni, intelektualni, obitelj i društveni život).
 - Tijekom dana imajte vremenske okvire za sebe (vaše slobodno vrijeme).
 - Produženje vremena za nastavak započete aktivnosti činite samo u opravdanim situacijama!
- Ako ima više takvih situacija, postoji realna opasnost da ćete na taj način pokvariti isplanirani dan.

Crtice

- Svako planiranje je uvođenje promjena.
- Planiranje je odgovor na moje/naše buduće događaje.
- Planiranje je uporaba kompasa (određivanje smjera djelovanja).
- Plan koji nije zapisan nikada se neće ostvariti.
- Planiranje je odluka da se ne improvizira.
- Situacija bez plana je improvizacija.
- Svaka improvizacija je generator negativnih stanja.
- Ako nema plana - nema ni uspjeha.

Ključne riječi

planiranje, planeri, prioritete, rokovi, popunjeno vrijeme, rezervno vrijeme, kradljivci vremena, iznenadne aktivnosti

Praktikum

1. Kontinuirano i sustavno formirajte listu potrebnih aktivnosti (lista).
2. Iz liste potrebnih aktivnosti odredite prioritete - redoslijed provedbe aktivnosti (prioriteti).
3. Za svaku potrebnu aktivnost odredite rok za njenu provedbu (rokovi).
4. Tako definirane potrebne aktivnosti (prioriteti, rokovi) upišite u odgovarajuće planere (godišnji, mjesečni, tjedni/dnevni) ovisno o rokovima njihove provedbe.

Zaključak

Planiranje je ključna aktivnost koja omogućava postizanje uspjeha u osobnom i profesionalnom životu. Ako nema plana, sve što činimo je improvizacija.

Tko ne planira, planira neuspjeh!

3. ORGANIZIRANJE

Definicija

- Organiziranje je provođenje plana u djelo s namjerom da se postignu postavljeni ciljevi.
- Organiziranje je traženje najučinkovitijih rješenja za postizanje željenih ciljeva.
- Organiziranje je proces utvrđivanja potrebnih aktivnosti da se postignu planirani ciljevi.
- Organiziranje je određivanje što da rade sudionici sustava.

Zadatak

Ključan proizvod organiziranja je **zadatak**.

Zadatak je lista potrebnih aktivnosti koje jedna osoba (davatelj zadatka) daje drugoj osobi (primatelj zadatka) da se postigne određeni cilj pod točno definiranim uvjetima (Osnovna pitanja).

Osoba koja je zadužena za organiziranje provedbe plana dodjeljuje zadatke prema elementima plana.

Svaki zadatak mora biti strukturiran pomoću alata „Osnovna pitanja“.

Struktura zadatka:

1. Što? - Što treba učiniti?
ciljevi
2. Zašto? - Zašto to treba učiniti?
razlog za djelovanje
3. Kako? - Kako to treba učiniti?
procedure
4. S čime? - S čime to treba učiniti?
potrebni resursi
5. Tko? - Tko to treba obaviti?
sudionici
6. Gdje? - Gdje će se potrebne aktivnosti dogoditi?
mjesta događanja
7. Kada? - Kada to treba učiniti?
rokovi
8. Izvijestiti? - Koga treba obavijestiti da je to učinjeno?
povratne informacije
9. Nastavak? - Ima li nastavka aktivnosti?
sljedeće aktivnosti

Definiranje uvjeta za potrebne aktivnosti

Pet su uvjeta da se potrebne aktivnosti dogode kako je planirano:

- kako?
- s čime?
- tko?
- gdje?
- kada?

Načini dodjeljivanja zadataka

- prema planu
Ako se postupa kako je iskazano u zadatku, postizanje ciljeva je izvjesno.
- bez plana (stanje improvizacije)
Neminovna je pojava grešaka koje će onemogućiti postizanje željenih ciljeva.
Improvizacija je djelovanje bez ograničenja.
- u kritičnim situacijama (iznenadne neplanirane situacije)
Situacija je takva da često nemamo izbora pa su improvizacije neizbježne.
Rezultat nekada bude dobar, a nekada i ne jer nemamo izbora.

Vrste zadataka

1. organizacijski
uspostaviti organizaciju sustava i njenih funkcija
2. provedbeni
za postizanje novih stanja - zadani su ciljevi

Princip radne nadređenosti

Model univerzalne izvrsnosti - MUI postavlja dodjeljivanje zadataka bez obzira na nadređenost:

- zadaci se dodjeljuju i suradnicima,
- zadaci se dodjeljuju i nadređenima.

U tom slučaju nadređeni je onaj tko upravlja zadatkom, a podređeni su svi oni koji imaju obveze u vezi zadatka bez obzira na njihovo mjesto u organizacijskoj strukturi (sustav je važniji od pojedinaca).

Crte

- Zadatke dodjeljivati osobama koje su ga u stanju i izvršiti onako kako je definiran.
- Ako ste tijekom dodjeljivanja zadataka u situaciji da uštedite potrebne resurse u odnosu na plan, nemojte to propustiti.
- Ako tijekom dodjeljivanja zadataka utvrdite potrebu za promjenom plana, zatražite reviziju plana prema proceduri koja to uređuje. Nedopustivo je prekranje zadataka mimo važećih procedura. To je onda improvizacija.
- Učinkovito organiziranje je vještina koja se mora učiti i kontinuirano prakticirati.
- U uvjetima stalnih promjena, organiziranje treba biti sustavna i kontinuirana aktivnost da se postignu planirani ciljevi.

Praktikum

1. Utvrdite jesu li zadaci koje ste dodijelili drugima cjelovito definirani (pomoću alata "Osnovna pitanja").
Ako nisu, definirajte ih cjelovito pomoću alata Osnovna pitanja.
Od sada, svaki zadatak definirajte alatom "Osnovna pitanja".
2. Utvrdite jesu li zadaci koje vi dobivate od drugih cjelovito definirani.
Ako nisu, zatražite od osobe koja vam je dodijelila zadatke elemente zadatka koji nedostaju.

Zaključak

Svaki zadatak koji nije strukturiran Osnovnim pitanjima nije cjelovit (kompletan). On je onda dvojben i sigurno dovodi do improvizacije tijekom njegove provedbe.

Ključne riječi

organiziranje, ključni proizvod upravljačke funkcije organiziranja, zadatak, lista potrebnih aktivnosti, struktura zadataka, uvjeti za potrebne aktivnosti, načini dodjeljivanja zadataka, organizacijski zadatak, provedbeni zadatak, princip radne nadređenosti, dodjeljivanje zadataka, cjelovito definirani zadaci

4. VOĐENJE

Definicija vođenja

Vođenje su sustavne i kontinuirane aktivnosti upravljanja provedbom aktivnosti kao jedne od funkcija upravljanja.

Vođenje je definirano područje odgovornosti i ovlaštenja koja pojedinac dobiva odlukama drugih.

Ključni proizvod vođenja

Ključni proizvod vođenja je **odluka**.

Svaka odluka neizostavno mora biti strukturirana pomoću Osnovnih pitanja (što?, zašto?, kako?, s čime?, tko?, gdje?, kada?, izvijestiti?, nastavak?). Vidjeti tablicu „Strukturiranje odluka“ na @ str. 209.

Odluka ne smije biti:

- nejasna,
- dvosmislena,
- nepotpuna,
- nerealna,
- neizvediva.

Ključne aktivnosti vođenja

■ Odlučivati

- preuzimati odgovornost
- donositi odluke

■ Davati upute

- kada nedostaju
- kod novih situacija kada podređeni nemaju ovlaštenje za postupanje

■ Uskladiti

- ravnoteža
- sinergija

■ Usmjeravati

- kompas: održavati smjer djelovanja koji vodi prema planiranim ciljevima
- cjelina je uvijek važnija od pojedinih dijelova ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno

■ Delegirati

- prenositi: odgovornost i ovlaštenja

■ Rješavati probleme

- svoje i one koje drugi ne mogu riješiti (podređeni i ostali)

■ Presuditi

- donijeti konačnu odluku o postupanju u odnosu na suprotna promišljanja

■ Intervenirati

- ukazati na postojeća negativna stanja

■ Zamijeniti

pojedince koji kontinuirano stvara negativna stanja zamijeniti sa sposobnijim i odgovornijim

■ Isključiti

- kada pojedinac nanosi trajnu štetu, a u cilju očuvanja sustava mora se isključiti iz rada

Stilovi vođenja

1. **dirigiranje**: davati procedure → **narediti**
2. **poučavanje**: dati nova znanja, vještine i ponašanja → **osposobljavati**
3. **podržavanje**: davati savjete tijekom provedbe aktivnosti → **savjetovati**
4. **delegiranje**: davati odgovornost i ovlaštenja → **prepustiti**

Crtice

- Odluka mora biti u pisanom obliku. Svako verbalno iskazivanje odluke završit će improvizacijom.
- Pisana odluka je dokument s kojim se u problematičnim situacijama može izbjeći niz problema.
- Kvalitetno definiranje odluka je vještina koja se mora učiti i prakticirati.
- Imajte na umu da su nekvalitetno donesene odluke jedan od glavnih razloga neuspjeha pojedinaca i organizacija.
- Za odluke koje se donose na osobnoj razini vrijede ista pravila ponašanja kao i za odluke najvećih multinacionalnih tvrtki. To je još jedan ključan element praktičke univerzalnosti koju daje Model univerzalne izvrsnosti - MUI.
- U cilju učinkovitijeg vođenja, voditelj mora sustavno i kontinuirano delegirati zadatke koje sada čini na ostale osobe u svom okruženju, prvenstveno prema svojim podređenima. To je osnovni preduvjet da si oslobodi vrijeme za važnije aktivnosti.

Ključno za postizanje izvrsnosti

Svaki pojedinac mora neizostavno koristiti svih šest funkcija upravljanja u cilju postizanja uspješne osobne i profesionalne karijere. O tome kako će planirati, organizirati, voditi, upravljati ljudskim resursima, kontrolirati i unapređivati, ovisi njegov stvaran uspjeh.

Njegov stvaran uspjeh ovisi o tome kako će planirati, organizirati, voditi, upravljati ljudskim resursima, kontrolirati i unapređivati.

Poticajna pitanja

- Jeste li svjesni da ste odgovorni za rezultate svojih podređenih?
- Zna li u svakom trenutku što rade vaši podređeni?
- Mogu li vaši podređeni u svakom trenutku računati na vašu stručnu pomoć?

Odgovornost za vođenje

- Ja sam šef.
- Kada nadređeni sazna za negativna stanja svojih podređenih u potpunosti preuzima odgovornosti za njih.

Zaključak

Vođenje kao funkcija upravljanja je prava mjera u ocjeni pojedinca za njegove sposobnosti upravljanja.

Samo ako su sve **ključne aktivnosti vođenja** uravnotežene, pojedinac će učinkovito upravljati uz postizanje rezultata koji će zadovoljiti i njega i njegovo okruženje u kojem djeluje.

Praktikum

1. Od deset nabrojanih ključnih aktivnosti vođenja, utvrdite u kojoj aktivnosti postizete najlošije rezultate. Definirajte potrebne aktivnosti za uklanjanje utvrđenog stanja koristeći alat LPR (lista potrebnih aktivnosti, prioriteta rješavanja potrebnih aktivnosti i rokovi za provedbu potrebnih aktivnosti).
2. Dodajte i druge ključne aktivnosti vođenja koji nisu spomenuti, a vi ih smatrate važnim za vođenje.
3. Jeste li zadovoljni dinamikom delegiranja vaših zadataka osobama iz vašeg okruženja?
Ako je odgovor "Ne", napravite listu potrebnih aktivnosti za sustavnije i kontinuiranje delegiranja.

Ključne riječi

- odluke
- ključne aktivnosti vođenja
- ovlaštenja
- odgovornosti
- delegiranje

STRUKTURIRANJE ODLUKA

Mjesto odlučivanja: Odgovorna osoba: Datum:.....

Opis	Odluka 1	Odluka 2	Odluka 3	Odluka 4	Odluka 5
Što? ciljevi					
Zašto? razlog za djelovanje					
Kako? procedure					
S čime? potrebni resursi					
Tko? sudionici					
Gdje? mjesto događanja					
Kada? rokovi					
Izvijestiti? povratne informacije					
Nastavak? sljedeće aktivnosti					
Napomena					

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima su sustavne i kontinuirane aktivnosti s ciljem osposobljavanja pojedinaca da pomoću potrebnog znanja, vještina i ponašanja postižu optimalne rezultate za definirane odgovornosti i ovlaštenja u sredini u kojoj djeluju.

Ključne aktivnosti u problematici upravljanja ljudskim resursima:

- **planirati** kadrove: organizacijska shema - sadašnja i razvojna (buduća),
- **mobilizirati**: unutar organizacije i izvana,
- **usmjeravati**: stvoriti uvjete da se privuku potencijalno najbolji,
- **selektirati**: provjera kompetencija, potencijala, spremnosti za promjene, ...
- **izabrati**: transparentno i isključivo prema objektivnim kriterijima u isključivom interesu organizacije,
- **osposobljavati**: učiti nedostajuća znanja, vještine i ponašanja,
- **provjeriti**: utvrditi stvarno znanje, vještine i ponašanja,
- **verificirati**: postojeća znanja,
- **pozicionirati**: dodijeliti odgovornosti i ovlaštenja - opis radnog mjesta,
- **motivirati**: za dodatna postignuća (sustav vrednovanja rada),
- **razvijati**: nova znanja, vještine i ponašanja (cjeloživotno učenje).
- **pratiti**: ocjenjivanje radne uspješnosti.

Ključni proizvod upravljanja ljudskim resursima

Ključan proizvod upravljanja ljudskim resursima je **Plan učenja**.

Plan učenja = potrebna znanja - postojeća znanja = nedostajuća znanja

Ovdje se pod pojmom znanja u širem značenju podrazumijevaju sva znanja, vještine i ponašanja u odnosu na definiranu problematiku.

Plan učenja mora biti strukturiran pomoću alata Osnovna pitanja.

Zbog potrebe za sustavnim i kontinuiranim promjenama uslijed vanjskih čimbenika (razvoj tehnologije, globalizacije, promjena društvenih odnosa, ...) plan učenja je trajna aktivnost (cjeloživotno učenje).

To znači da u sklopu godišnjih planova imate obvezno i plan učenja (**Godišnji plan učenja**).

Svake kalendarske godine kreirati novi Plan učenja.

Ključne teme kojima se bavi Model univerzalne izvrsnosti - MUI u području ljudskih resursa:

- Opis radnog mjesta
 - odgovornosti
 - ovlaštenja
 - pravo i obveza za sustavna i kontinuirana unapređenja
- Izbor kadrova
- Cjeloživotno učenje
- Razmjena znanja u organizaciji
- Sustav vrednovanja rada
 - unapređenja,
 - projekti,
 - uspješno vođenje timova,
 - inovacije.
- Upravljanje sukobima

Crnice

- Imate li plan učenja?

Bez obzira jeste li učenik, student, menadžer, umirovljenik, domaćica, prodavač, ... trebate imati plan učenja.

- Svaki pojedinac na osobnoj razini mora imati Plan učenja.

- Svaki pojedinac u organizaciji mora imati Plan učenja bez obzira na svoj položaj u organizaciji.

- Postojeća znanja članova organizacije trebaju biti ključni element za postavljanje na odgovarajuća radna mjesta. U ovom slučaju strogo razlikovati postojeća znanja od potrebnih znanja.

Praktikum

■ Za pojedinca (na osobnoj razini)

1. Utvrditi potrebna i željena znanja.
2. Utvrditi stvarna (postojeća) znanja.
3. Definirati nedostajuća znanja (razlika između potrebnih i nedostajućih znanja)
4. Napraviti Plan učenja (koristiti alat Osnovna pitanja)

■ Za pojedince (u organizacijama)

1. Utvrditi potrebna znanja za obavljanje poslova koja su definirana opisom ranog mjesta.
2. Utvrditi stvarna (postojeća) znanja.
3. Definirati nedostajuća znanja (razlika između potrebnih i nedostajućih znanja)
4. Napraviti Plan učenja (koristiti alat Osnovna pitanja).
5. Imenovati mentora, osobu koja će biti odgovorna za provedbu Plana učenja

Zaključak

U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI dominantno mjesto u upravljanju ljudskim resursima imaju planovi učenja - sustavne i kontinuirane aktivnosti s kojima bi pojedinci stekli potrebna znanja, vještine i ponašanja za obavljanje potrebnih aktivnosti u odnosu na dodijeljene odgovornosti i ovlaštenja.

Ovakvim pristupom se koristi princip nelinearnosti (malo ulaganje - veliki dobitak).

MUI naglašava znanje kao osnovni pokretač za postizanje željene izvrsnosti.

Znanje je dominantni čimbenik u uporabi mekih resursa u traženju rješenja za učinkovito postizanje željene izvrsnosti.

Ključne riječi

Organizacijska shema, potrebni kadrovi, opis radnih mjesta, dodijeljene odgovornosti, dodijeljena ovlaštenja, izbor kadrova, znanje, potrebna znanja, postojeća znanja, nedostajuća znanja, plan učenja, godišnji plan učenja, dijeljenje znanja, cjeloživotno učenje, intelektualni kapital

6. KONTROLA

Da bi bili na pravom putu, moramo kontrolirati smjer kretanja prema postavljenom cilju. Ako nema kontrole provedbe - izvjestan je samo neuspjeh!

Kontrola je peta upravljačka vještina.

Primjena ove funkcije upravljanja nailazi na snažan otpor sudionika jer utvrđuje objektivno stanje i na taj način mnogima ruši njihovu "zonu ugone", kakva god ona bila. To ih dovodi u situaciju da moraju mijenjati dosadašnja ponašanja koja stvaraju negativna stanja.

Kontrola razotkriva slabosti pojedinaca, dijelova i funkcija organizacija kao i organizacija u cjelini.

Definicija kontrole

Kontrola je proces (skup propisanih aktivnosti) koji za cilj imaju utvrditi koliko sadašnje stanje odstupa od željenog stanja i tko je odgovoran za negativna stanja.

Kontrola su propisane aktivnosti pomoću koje se utvrđuje čine li se potrebne aktivnosti koje će dovesti do željenih ciljeva.

Kontrola je jedna od funkcija upravljanja i nezaobilazna u hodogramu postizanja izvrsnosti bez obzira o kojoj se problematici radi.

Kontrola je proces kojim utvrđujemo stanje problematike u odnosu na elemente postizanja željenog cilja (kvantitativna i kvalitativna definiranost cilja te pravovremenost).

Polazne osnove

- U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI fokus kontrole su negativna stanja.
Uz negativna stanja ne mogu se postići postavljeni ciljevi!
- Kašnjenje izvješća ili lažni prikaz stanja je težak disciplinski prekršaj
- Sustav kontrole mora biti transparentan za sve čimbenike.
- Zadatak je dizajnirati automatski sustav kontrole s ciljem što manjeg utroška resursa.
- Uvijek se mora znati tko je kreator negativnih stanja
- Kreator negativnih stanja ima obvezu da automatski sam uklanja negativna stanja koja su u domeni njegovih odgovornosti i ovlaštenja.
- Svima relevantnima pojedincima treba omogućiti instituciju kontrole:
 - prema podređenima,
 - prema suradnicima,
 - prema nadređenima,
- Nije važan položaj u organizaciji, prioritet ima uklanjanje negativnih stanja.
- Kada nadređeni sazna za stanje on u potpunosti preuzima odgovornost za njega.
- Potreba za kontrolom je posljedica nepoštivanja provedbe donesenih odluka.
Najveći problemi nastaju zbog nepoštivanja donesenih odluka.
- Osoba koja provodi kontrolu, mora biti osposobljena za istu.
- Svi relevantni čimbenici moraju znati što se kontrolira (mjeri)
- Troškovi kontrole su uvijek manji od posljedica šteta zato što nije bilo kontrole.
- Kontrola je znak racionalnosti, a ne nepovjerenja.
- Sustav kontrole je prvenstveno usmjeren prema dobrim izvršiteljima (da se mogu nagraditi), a zatim prema lošim izvršiteljima (da se mogu sankcionirati).
- Svaki pojedinac, aktivnost, sustav imaju svoje ključne pokazatelje izvedbe (KPI) koji se moraju ostvariti da bi postigli željeni cilj.

Ključni proizvod kontrole

Ključni proizvod kontrole u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI je **izvješće**.

Svako izvješće mora biti strukturirano alatom „Osnovna pitanja“.

Faze kontrole

Primjena Modela univerzalne izvrsnosti - MUI u procesu kontrole podrazumijeva dvije faze:

1. Utvrđivanje negativnih stanja
2. Uklanjanje negativnih stanja

Ciljevi kontrole

- Utvrditi negativna stanja
- Ukloniti negativna stanja
- Preventivno djelovati na stvaranje negativnih stanja
- Utvrditi elemente za sustav vrednovanja rada



Hodogram aktivnosti kontrole

- postavljanje standarda: Ključni pokazatelji izvedbe (KPI)
- mjerenje izvedbe
- usporedba izvedbe sa standardima
- ocjena (evaluacija) izvedbe
 - utvrđena negativna stanja (smanjeno vrednovanje rada)
 - postignute planirane vrijednosti
 - postignuća su iznad plana (dodatno vrednovanje rada)
- korekcije
 - mjere za uklanjanje negativnih stanja
 - intervencije
 - zamjena
 - isključenje
- na osnovu uočenoga (naučenoga) preventivno djelovati na sprečavanje budućih negativnih stanja

Ključne riječi

Kontrola, funkcija upravljanja, procedura za kontrolu, postizanje željenih ciljeva, ključni pokazatelji izvedbe (KPI), objektivno stanje, ciljevi kontrole, otpori, uzrok otpora, sustav odgovora, izvješća, informiranje o rezultatima kontrole, utvrđivanje negativnih stanja, uklanjanje negativnih stanja, unapređenja sustava kontrole, sustav vrednovanja rada.

Postizanje ciljeva

Sastavnica „Postizanje ciljeva“ u alatu „IZVRSNOST“ se dominantno odnosi na kontrolu provedbe potrebnih aktivnosti za postizanje željenih ciljeva.

Zaključak

Ako nema kontrole, neće biti ni rezultata.

Ono što se ne kontrolira, nije izvjesno da će se i provesti.

Dok god postoje negativna stanja, nema postizanja izvrsnosti.

Praktikum

1. Imate li proceduru za kontrolu vaše najvažnije problematike?

Ako je odgovor "Da", analizirajte postojeću proceduru za kontrolu i utvrdite može li se unaprijediti.

Ako je odgovor "Ne", odmah napravite proceduru za kontrolu vaše najvažnije problematike!

Ubrzo ćete se uvjeriti da se kreira značajno manje negativnih stanja, a koja su vas prije ometala u postizanju vaše željene izvrsnosti.

2. Trebate li organizirati sustav kontrole u dodatnim problematikama?

3. Imate li listu potrebnih aktivnosti koje sada kontrolirate?

Ako je odgovor "Da", analizirajte je i utvrdite ima li potrebe da listu ažurirate.

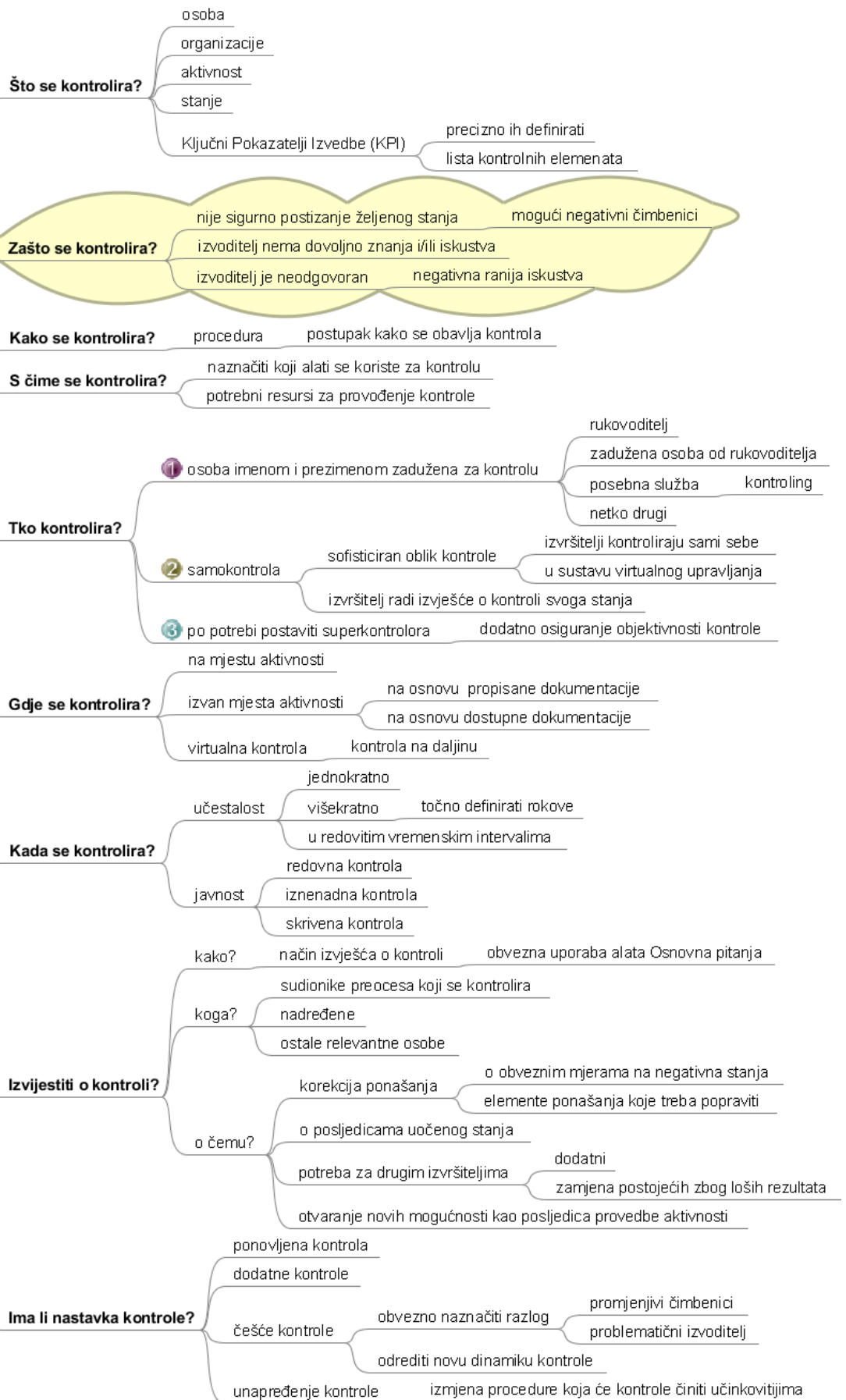
Ako je odgovor "Ne", odmah napravite listu potrebnih aktivnosti koje bezuvjetno trebate sustavno i kontinuirano kontrolirati.

4. Jeste li sigurni da je vaša sadašnja kontrola objektivna u iskazivanju stvarnog stanja?

Napravite analizu i utvrdite daje li vam sadašnji način kontrole objektivnu sliku stanja.

U nastavku pogledajte umnu mapu u kojoj je pomoću Osnovnih pitanja dan cjelovit prikaz procesa kontrole.

KONTROLA KROZ OSNOVNA PITANJA



Autor: Milan Grković
Zadnja promjena: 31.01.2011. ponedjeljak
Verzija 6
Start: 22.06.2007.
Kontakt: 385 98 57 88 31, alfa@portalalfa.com
Web: www.portalalfa.com
PORTAL ALFA - Portal znanja
Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007

7. UNAPREĐENJA

Klasična teorija i praksa menadžmenta definira pet funkcija upravljanja (menadžmenta).

Unapređenje kao nova funkcija upravljanja

MUI naglašeno uvodi unapređenja kao šestu funkciju upravljanja i smješta je integrativno, sinergijski i ravnopravno među pet klasičnih funkcija upravljanja.

Zašto?

Osnovni princip MUI-a je nelinearnost (malo ulaganje - veliki dobitak).

Zato MUI "razmišlja" na ovaj način:

- Trebamo na "forsiran" način sustavno i kontinuirano unapređivati procese u cijelom sustavu bez obzira na opseg, mjesto i značaj unapređenja.
- Ulaganja u unapređenja su minimalna, zanemariva ili gotovo nikakva u odnosu na koristi koje se dobivaju unapređenjima.
- MUI u aktivnostima unapređenja dominantno traži rješenja uporabom mekih resursa (vrijeme, znanje i sastanci) u odnosu na tvrde resurse (materijalni, financije i ljudski resursi) koji su skupi i često nedostupni,
- MUI posebno stavlja naglasak na unapređenja vezana uz procese upravljanja na svim razinama. Tu se pomoću mekih resursa dobiju rezultati koji u pravilu nadmašuju očekivane rezultate koji se dobiju unapređenjem u ostalim područjima života i rada.
- Ovakvim pristupom unapređenja nisu sakrivena, potisnuta i zaboravljena, već su u prvom planu zajedno s ostalim funkcijama upravljanja.

Definicija unapređenja

Unapređenja su definirane aktivnosti (procedure) koje dovode do novog stanja koje je kvalitetnije, veće, jeftinije, brže, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije i univerzalnije od početnog stanja.

Polazne osnove

- Unapređenja su pravo i obveza svih sudionika procesa.
- Aktivnosti unapređenja moraju biti svakodnevne aktivnosti.
- Što je osoba na višem organizacijskom nivou, njezin doprinos rezultatima unapređenja mora biti veći.
- Unapređenja su osnovni čimbenik za vrednovanje rezultata rada.
- Sustavna i kontinuirana unapređenja su generator dodane vrijednosti.

Ključne aktivnosti unapređenja

1. uočiti mogućnosti za unapređenja - Što unaprijediti?
2. poboljšati - Kako staviti u bolju funkciju?
3. primjenjivati novo naučeno - Gdje još možemo primijeniti naučeno?

Mjesta unapređenja

- kod sebe,
- kod drugih pojedinaca,
- u drugim dijelovima organizacija u kojima djelujemo.



Ključni proizvod unapređenja

Ključni proizvod unapređenja kao funkcije upravljanja je **procedura**.

Procedura je definiran opis procesa s ciljem postizanja jednog ili više Atributa izvrsnosti.

Sva unapređenja se definiraju prema sastavnicama alata **ATRIBUTI IZVRSNOSTI**:

- kvalitetnije,
- više,
- jeftinije,
- brže,
- lakše,
- jednostavnije,
- cjelovitije,
- sustavnije,
- univerzalnije.

Svako unapređenje (jedna sastavnica Atributa izvrsnosti) se iskazuje procedurom koja mora biti strukturirana alatom Osnovna pitanja.

Uvođenje sustava unapređenja u organizacije

Sustav unapređenja u organizaciji su definirane aktivnosti (procedure) koje omogućavaju pojedincu da sustavno i kontinuirano predlaže unapređenja iz svih područja aktivnosti unutar organizacije.

Hodogram aktivnosti obuhvaća sljedeće faze aktivnosti:

- Utvrđivanje potreba za promjenama (unapređenjima),
- Odluka o uvođenju sustava unapređenja u organizaciju,
- Dizajniranje sustava unapređenja,
- Osposobljavanje obveznika promjene za primjenu sustava unapređenja,
- Primjena sustava unapređenja (proces predlaganja, ocjenjivanja, prihvaćanja i primjene unapređenja),
- Kontrola primjene sustava unapređenja,
- Unapređenja sustava unapređenja.

Unapređenja se mogu i trebaju mjeriti

Evo nekoliko elemenata čijim će se praćenjem dobiti cjelovita slika procesa unapređenja, kako za pojedince , tako i za organizaciju u cjelini:

- Broj prijedloga unapređenja (BPU)
- Broj usvojenih prijedloga unapređenja (BUPU)
- Broj prijedloga (BP): po zaposleniku, u dijelu procesa, ukupno u organizaciji, ...

Poticajna pitanja

- Jesmo li zadovoljni količinom i dinamikom unapređenja?
- Jesu li nam sustavna i kontinuirana unapređenja osnovna strategija ponašanja?
- Jesmo li svjesni da se sustavnim i kontinuiranim unapređenjima može stjecati značajna konkurentna prednost?
- Što se može unaprijediti?
- Ima li pozicije koja se ne može unaprijediti?
- Što ću/ćemo danas unaprijediti?
- Ima li vaša organizacija ažuriranu listu prihvaćenih unapređenja?
- Ima li vaša organizacija ažuriranju listu unapređenja koja nisu prihvaćena?
- Imate li ažuriranu listu vaših osobnih unapređenja?

Crtice

- Neka unapređenja budu pravilo ponašanja, a ne izuzeci.
- Nadmetanje pojedinaca s brojem unapređenja na korektan način je poželjno i poticaj razvoja sredine.
- Svako prihvaćeno unapređenje mora biti vrednovano i autoru i drugim pojedincima služiti kao motivacija za nova unapređenja.
- Za unapređenja na osobnoj razini, u obitelji i društvenom životu vrijede ista pravila kao i za unapređenja u vašem profesionalnom životu (u organizaciji u kojoj ste zaposleni).
- Sustavna i kontinuirana unapređenja su procesi uvođenja promjena koja imaju velik značaj na učinkovitost.

- Nemojte zaboraviti osobna unapređenja u vašem osobnom, obiteljskom i društvenom životu. Principi kreiranja unapređenja su isti i jednako ih potičite, kako ona profesionalne, isto tako i vaša osobna unapređenja.

Praktikum

1. Utvrdite postoji li sustav unapređenja u organizacijama u kojima djelujete.
Ako postoji, utvrdite može li se unaprijediti jer uvijek ima prostora za unapređenja.
Ako ne postoji, pokrenite inicijativu za dizajniranje i implementaciju sustava unapređenja.
2. Odredite koja će biti vaša uloga:
 - u procesu zagovaranja za uvođenje sustava unapređenja,
 - u aktivnostima dizajniranja sustava unapređenja,
 - tijekom primjene novo uvedenog sustava unapređenja,
 - u procesu praćenja implementacije sustava unapređenja,
 - u aktivnostima za unapređenje sustava unapređenja.Napravite plan aktivnosti (alat LPR) nakon što odaberete vaše uloge u procesu unapređenja:
 - lista potrebnih aktivnosti,
 - odredite prioritete za potrebne aktivnosti,
 - definirajte rokove za provedbu potrebnih aktivnosti.

Postojanje sustava unapređenja u organizacijama u kojima djelujete je prilika za vašu dodatnu aktivnost u cilju sustavnih i kontinuiranih aktivnosti unapređenja u području vašeg rada.

Postojanje sustava unapređenja u organizacijama u kojima djelujete je prilika da pokažete što znate, možete i što stvarno činite. Sustavne i kontinuirane aktivnosti na unapređenju su osnovna karakteristika lidera.

Postizanje dobrih rezultata u problematici unapređenja traži vašu dodatnu sustavnu i kontinuiranu aktivnost, ali se isplati. Ako ne odmah, vremenom ćete biti prepoznati kao osoba koja kreira dodatne vrijednosti i vaše okruženje će to "morati" honorirati.

Ključne riječi

- nova funkcija upravljanja
- Atributi izvrsnosti
- procedure
- sustav unapređenja u organizacijama
- ključne aktivnosti unapređenja
- broj prijedloga unapređenja
- broj usvojenih prijedloga unapređenja
- pravo i obveza za unapređenja
- kreiranje dodatne vrijednosti
- osobna unapređenja

Zaključak

Svaka organizacija mora imati sustav unapređenja koji će kontinuirano stvarati dodanu vrijednost uz minimalne ili nikakve troškove.

Implementacija sustava unapređenja je najučinkovitija investicija s pozicije odnosa "uloženo - dobiveno" i nema razloga da ne zauzima dominantno mjesto u aktivnostima svih sudionika procesa. Sustavna unapređenja su praktična implementacija principa nelinearnosti (mala ulaganja - velika dobit).

Cilj je da svaki pojedinac o unapređenjima razmišlja kao o svojem pravu i obvezi i da mu aktivnosti unapređenja budu temelj djelovanja.

8. TKO JE MENADŽER?

Jeste li sigurni da niste i vi menadžer? Jeste li sigurni da znate definiciju menadžera?

Klasična definicija menadžera

U "Velikom hrvatskom rječniku", autora Vladimira Anića u izdanju Novi liber Zagreb imamo sljedeću definiciju menadžera:

Menadžer je stručni voditelj i organizator koji svojom kreativnošću i idejama upravlja poduzećem, nekom organizacijom, sportskim klubom i slično.

Jesu li menadžeri samo rukovoditelji organizacija i njima samo bliski suradnici?

Jesu li menadžeri samo oni koji imaju tajne menadžerske ugovore s velikim koristima, a gotovo nikakve odgovornosti?

Ako je to tako, to bi značilo da nema puno menadžera u odnosu na broj zaposlenih.

Po čemu su svi menadžeri isti?

Menadžeri imaju funkcije koje im omogućavaju da učinkovito upravljaju resursima u sustavima koja su područja njihovog djelovanja.

Funkcije menadžera su sljedeće:

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Vođenje
4. Upravljanje ljudskim resursima
5. Kontrola
6. Unapređenja

Više o funkcijama upravljanja pogledajte na @ str. 202.

Po čemu se razlikuju menadžeri?

1. Po nivou upravljanja:
 - ovlaštenja
 - što smiju činiti?
 - koje odluke mogu samostalno donositi
2. Po kompetencijama:
 - što mogu činiti?
 - koja znanja posjeduju?
 - koje vještine imaju?
 - koja su im ponašanja?
3. Po vrstama djelatnosti u kojima djeluju:
 - gospodarstvo,
 - poljoprivreda,
 - uslužne djelatnosti,
 - državna uprava,
 - u nekoj od ostalih brojnih djelatnosti.



Podjela menadžera prema organizacijskom ustrojstvu

- rukovoditelj,
- top menadžer,
- srednji menadžer,
- niži menadžer.

Dosadašnje poimanje menadžera

Klasična definicija menadžera u današnjem svijetu brzih promjena je potpuno kriva slika tko je menadžer. Jesu li zaista menadžeri samo krajnji rukovoditelji (predsjednici uprava, direktori, ravnatelji) i samo njima najbliži podređeni?

Takvim pristupom veliki dio stručnih zaposlenika se ne tretiraju kao menadžeri.

Nova MUI definicija menadžera

Menadžer je svaki zaposlenik koji ima barem jednu funkciju upravljanja.

Tko je onda sve menadžer?

Ima li zajedničkih elemenata kod menadžera u velikoj multinacionalnoj tvrtki, učitelja, domaćice, liječnika, obrtnika, poslovođe, osobe samostalnog zanimanja, ... ?

Koju od šest funkcija upravljanja nemaju gore navedena, a i mnoga ostala zanimanja?

Osobe s gore navedenim zanimanjima ne mogu učinkovito funkcionirati ako nemaju sve funkcije upravljanja.

Možete li zamisliti domaćicu koja ne planira, ne organizira sebe i druge, ne vodi racionalno domaćinstvo, ne upravlja s ukućanima, ne kontrolira i ne unapređuje svoje domaćinstvo?

Isto vrijedi i za ostale navedene osobe, kao i za sve ostale osobe različitih zanimanja koje ovdje nisu navedene.

Pravo je pitanje: *Tko nije menadžer?*

Kod menadžera trebamo razlikovati poziciju i uspješnost činjenja.

Poziciju čine odgovornosti za poslove koje treba činiti i odgovarajuća ovlaštenja za njih.

Uspješnost činjenja su rezultati koje menadžer postiže pa imamo uspjezne i neuspjezne menadžere.

Što se dobiva ovakvim pristupom?

Proširuje se baza članova organizacije koji:

- imaju obvezu (sada kao menadžeri) da učinkovito djeluju,
- imaju obvezu učenja novih znanja, vještina i ponašanja,
- su obveznici promjena.

Crtice

- Menadžer ne mora nužno imati podređene.
- Menadžeri su svi zaposlenici koji rade s vanjskim korisnicima.
- Menadžer je svaka osoba koja ima odgovornost prema dodijeljenim resursima.

Praktikum

Jeste li menadžer?

Ako ste menadžer napravite sljedeću analizu:

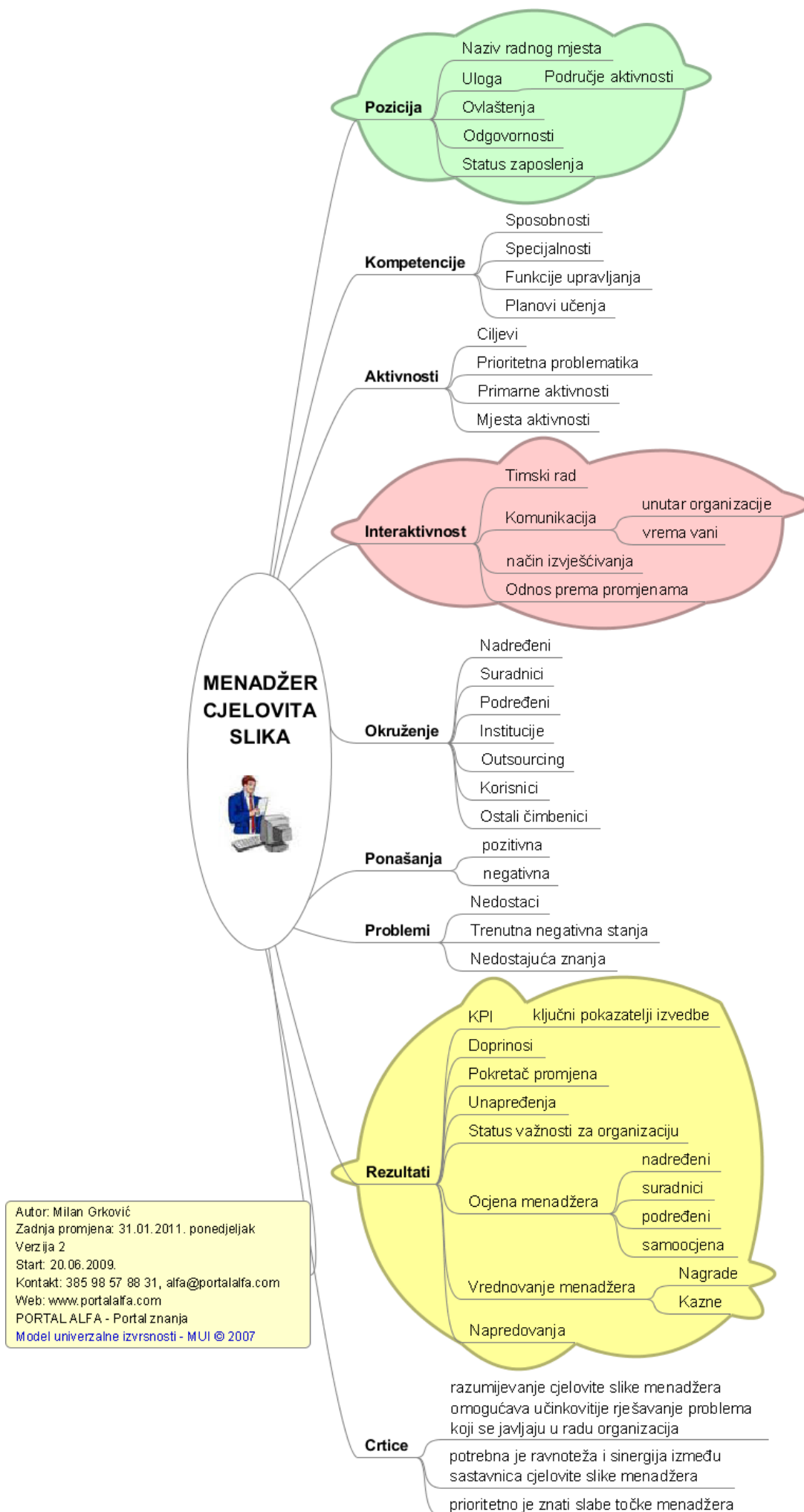
1. Utvrdite koja su vam upravljačka znanja, vještine i ponašanja potrebna da bi učinkovito obavljali svoj posao.
2. Utvrdite koja znanja, vještine i ponašanja posjedujete u ovom trenutku.
3. Razlika između točke 1. i točke 2. su nedostajuća znanja koja morate usvojiti.
4. Napravite Plan učenja s kojim ćete usvojiti nova znanja, vještine i ponašanja koja vam nedostaju.

Zaključak

Veliki broj osoba je u statusu menadžera. Jesu li dobri menadžeri ili ne, to je drugo pitanje.

Menadžeri se razlikuju prema poziciji u organizacijskoj shemi.

Ali svi imaju šest ključnih funkcija upravljanja bez obzira na kojoj poziciji se nalaze - na najvišoj ili na najnižoj.



FUNKCIJE UPRAVLJANJA MENADŽERA

MUI definicija menadžera: Menadžer je svaka osoba koja ima potrebu barem za jednom funkcijom upravljanja (menadžmenta).

Br	Funkcija upravljanja	Aktivnosti	Struktura*	Ključni proizvod	Ključne riječi	Napomena
1	PLANIRANJE	- Gdje sam sada? - Što želim postići? - Kako ću to postići?	1. što? 2. zašto? 3. kako? 4. s čime? 5. tko? 6. kada? 7. gdje? 8. izvijestiti? 9. nastavak?	plan	- ciljevi	godišnji planovi
2	ORGANIZIRANJE	- dodijeliti zadatke		zadatak	- planeri - učinkovitost	potrebni resursi
3	VOĐENJE	- delegirati - usmjeravati - uskladiti - rješavati probleme - presuditi - intervenirati		odluka	„Ja sam šef!“ - odgovornost - ovlaštenja	Upravljanje provedbom: - dirigirati - poučavati - podržavati - delegirati
4	UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	- planirati - mobilizirati - usmjeravati - selektirati - izabrati - osposobljavati - provjeriti - verificirati - pozicionirati - motivirati - razvijati		plan učenja	znanje potrebna znanja - postojeća znanja = nedostajuća znanja plan učenja dijeljenje znanja intelektualni kapital	Upravljanje znanjem Učeća organizacija Cjeloživotno učenje
5	KONTROLA	- utvrđivanje negativnih stanja - uklanjanje negativnih stanja		izvješće	Ključni pokazatelji izvedbe (KPI): - rokovi - kvaliteta - kvantiteta - zadovoljstva - planska uporaba resursa (troškovi)	Alat Negativna stanja Alat MIZI
6	UNAPREĐENJA	- uočavanje mogućnosti - Kako poboljšati? - Gdje primijeniti novo naučeno?		procedura	Atributi izvrsnosti: - kvalitetnije - više - jeftinije - brže - lakše - jednostavnije - cjelovitije - sustavnije - univerzalnije	- nova funkcija upravljanja - stvaranje dodane vrijednosti

Aktivnosti planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim resursima, kontrole i unapređenja su promjene.

* Struktura sastavnica je ista za sve funkcije upravljanja (alat Osnovna pitanja).

KREATIVNOST

1. OSLOBODITE POSTISNUTU KREATIVNOST

Što je kreativnost?

Kreativnost označava misaone procese kojima se dolazi do rješenja, ideja, umjetničkih oblika, teorija ili proizvoda koji su jedinstveni i novi.

Zašto nam treba kreativnost?

Kreativnost u ovim vremenima krize znači preživljavanje.

U ovo vrijeme kada je jedina konstanta promjena, biti kreativan znači stvarati dodanu vrijednost čak i u ovim kriznim vremenima.

Kreativnost znači da kontinuirano i sustavno stvaramo konkurentsku prednost na promjenjivim i neizvjesnim tržištima.

Kreativnost pojedinaca i njihova sinergija u organizacijama u kojima djeluju je osnovni preduvjet za izvjesniju i uspješniju budućnost.

Može li se kreativnost naučiti?

To je u potpunosti pogrešno pitanje!

- Zašto?

Kreativnost se mora osloboditi!

- Što to znači?

Svi znamo da su sva predškolska djeca koja imaju normalan razvoj i odgoj nevjerovatno kreativna. Koliko smo se puta oduševljavali s njihovim neiscrpnim i uvijek novim rješenjima, idejama, pitanjima, ...

Njihova energija u postavljanju neiscrpnih pitanja, rastavljanje igračaka, istraživanja nepoznatog, začuđujući iskazi, ... često puta nas je izluđivala i narušavala naš "sveti" mir.

I odjednom je ta njihova kreativnost misteriozno nestala.

Što se dogodilo s dječjom kreativnošću?

To stanje nevjerovatne kreativnosti traje najkasnije do završetka prvog razreda osnovne škole. Odjednom "božji" mir: ništa ne pitaju, ništa ne istražuju, nemaju ideja, jednom riječju - ništa od kreativnosti. Sustav obrazovanja kakav je sada potpuno im blokira kreativnost i usađuje logiku za preživljavanje, gdje je ključna i dominantna riječ: "Ne"!

- To se ne isplati.

- Zašto to oni ne učine?

- Najbolje je da sačekamo.

- I njima to nije uspjelo.

- Zašto da budemo prvi?

- Nije sada pravo vrijeme.

I tako godinama tijekom formalnog (redovitog) školovanja. Nažalost, to se nastavlja i dalje tijekom života.

Sustav formalnog obrazovanja čini svoje: Proizvodi osobe koje dominantno logički razmišljaju i kojima je kreativnost "odjednom" nepoznata i po poimanju i po akciji.

Je li dječja kreativnost zauvijek izgubljena?

Na sreću, ona nije izgubljena, nego samo privremeno potisnuta sustavom odgoja prema dominantno logičnom (linearnom) načinu razmišljanja.

U formalnom sustavu obrazovanja naučeni smo raditi popise (liste) u logičnom slijedu.

Ništa izvan toga. Od asocijativnog razmišljanja (povezivanje pojmova) i mašte koji omogućavaju kreiranje alternativnih (mogućih) rješenja u logičnom načinu razmišljanja ni traga.

Ima li rješenja?

Na veliku sreću, ima rješenja. I što je prosto nevjerovatno: rješenje je brzo, lako i jednostavno. Za to se pobrinuo Tony Buzan, izumom umnih mapa (mentalne mape).

Povijest će pokazati da je Tony Buzan jedan od najzaslužnijih osoba u povijesti čovječanstva, ravnopravan s Da Vincijem, Einsteinom, Teslom, ...

Što su umne mape?

Umne mape su radijalni prikaz misli i/ili informacija pomoću slika, riječi, oblika i boja.

U školi su nam samo spominjali: "Jedna slika govori više od tisuću riječi"!

Nažalost nisu nas učili da to i praktički činimo.

Samo riječi, riječi, riječi, ... bez imalo vizualizacije.

Kako nam umne mape mogu pomoći?

Umne mape su alat koji omogućava radijalan način razmišljanja.

Radijalno razmišljanje znači uporaba asocijacija i mašte u neograničenim varijacijama.

Drugačija, neobična, neočekivana, obrnuta, pomjerena, ... promišljanja su ona koja dovode do kreativnih rješenja.

Tko može naučiti umne mape?

Umne mape može naučiti svaka prosječna osoba bez obzira na obrazovanje, iskustvo i poziciju koju trenutno ima u poslu i životu.

Da se nauče umne mape trebaju minimalna informatička znanja. Čak i osoba koja gotovo ništa ne zna o računalu, naučit će brzo umne mape bez problema.

I što onda kada se znaju raditi umne mape?

Izradom umnih mapa automatski ste u području radijalnog razmišljanja što kao posljedicu ima stvaranje ozračja kojim se dolazi do rješenja, ideja, umjetničkih oblika, teorija ili proizvoda koji su jedinstveni i novi (kreativnost).

Kako je to moguće?

1. Tko god sustavno radi umne mape koristi uz lijevu polutku mozga dominantno desnu polutku mozga zaduženu za kreativnost i time automatski postaje kreativan.
Tijekom linearnog načina razmišljanja (ili zapisa u slijedu) koristimo isključivo lijevu polutku mozga koja je zadužena za logično razmišljanje.
2. Kada linearno razmišljamo, tijekom informacija je dominantno izvana prema unutra (tražimo nove informacije za rješavanje problematika).
Kada radijalno razmišljamo (izrada umnih mapa), tijekom informacija je dominantno iznutra prema van (koristimo informacije koje već posjedujemo).
Kada sustavno radimo umne mape, gore navedeno ima za posljedicu potpuno oslobađanje potisnute kreativnosti.

Zaključak

Svaka osoba može biti kreativna ako oslobodi svoju potisnutu kreativnost i ogromna znanja koja nisu izgubljena nego akumulirana tijekom života i koja čekaju da ih se oslobodi.

A oslobađanje potisnute kreativnosti postiže se sustavnim i osmišljenim mapiranjem (izradom umnih mapa).

Osoba koja je naučila učinkovito mapirati ne može više nikada ponovo potisnuti svoju kreativnost. Kreativnost jednostavno navire, oslobođena "okova" logičkog razmišljanja.

I što ćete sada?

- Hoćete li i dalje dominantno razmišljati logički i potiskivati svoju kreativnost i postizati daleko manje rezultate nego što to u stvarnosti možete?
- Hoćete li iskoristiti prigodu i naučiti učinkovito i sustavno raditi umne mape koje će osloboditi vašu potisnutu kreativnost i omogućiti vam postizanje rezultata o kojima ni vi, a ni vaše okruženje nije ni sanjalo da ih možete postizati.

2. LJUDSKI MOZAK I KREATIVNOST

Ključ uspjeha bilo kojeg pojedinca je u funkcioniranju mozga.

Funkcije mozga se odvijaju kroz dvije polutke mozga: lijeve i desne polutke.

Lijeva polutka mozga je zadužena za:

riječi,
brojeve,
nizove,
linearnost,
logiku,
analizu,
popise,
pisanje,
jezik,
znanost,
matematiku,
analitiku,
racionalnost.

Desna polutka mozga je zadužena za:

slike,
simbole,
boje,
asocijativnost,
vizualizaciju,
maštu,
sanjarenje,
apstraktnost,
glazbu,
umjetnost,
poimanje prostora,
intuitivnost,
emocionalnost.

Korištenje mozga

Lijeva polutka

Lijeva polutka mozga je zadužena za logiku.

Koristi se dominantno kod linearnog načina razmišljanja i linearnog zapisivanja informacija.

Linearni zapis započinjemo od gornjeg lijevog kuta. Pišemo od lijeva na desno, red za redom, stranicu za stranicom, knjigu za knjigom.

To je niz nestrukturiranih informacija koje slijede jedna za drugom. Takve informacije teško pronalazimo, razumijevamo i pamtimo.

Što je sadržaj duži, imamo više problema u pronalaženju, razumijevanju i pamćenju informacija.

Linearni zapis ne potiče asocijativnost i maštu - elemente koji su glavni pokretač kreativnosti.

Linearno je dominantan način pisanja, čitanja i promišljanja u redovnom sustavu obrazovanja.

Desna polutka

Desna polutka mozga je zadužena za kreativnost.

Koristi se dominantno kod radijalnog načina promišljanja.

Umne mape su tehnika radijalnog zapisivanja, radijalnog čitanja i radijalnog promišljanja.

Radijalno promišljanje i radijalni zapis je metoda gdje je početak u centru od kojeg se ideje granaju u dubinu i koje su strukturirane asocijacijama uz poticanje mašte. To dovodi do neograničenog izvora ideja koje se granaju od centra prema periferiji koja nije ničim ograničena.

Što idemo više u dubinu rješenja su logičnija, kvalitetnija i suptilnija.

Sinergija lijeve i desne polutke mozga

Tijekom procesa mapiranja pored lijeve polutke mozga dominantno istovremeno koristimo desnu polutku mozga. Nastaje sinergijsko korištenje potencijala mozga koje daje nevjerovatne rezultate u odnosu na uporabu mozga kada primjenjujemo linearni način promišljanja (dominantno korištenje lijeve polutke mozga) kojim nas uče u sadašnjem sustavu obrazovanja.

Kreativnost

Kao posljedica korištenja potencijala mozga javlja se sposobnost kreativnosti.
Za neku osobu kažemo da je više ili manje kreativna.

Što je kreativnost?

Definicija kreativnosti

Kreativnost označava misaone procese kojima se dolazi do novih rješenja, ideja, umjetničkih oblika, teorija ili proizvoda koji su jedinstveni i novi.

Obzirom na izrečenu definiciju odmah se nameće podjela na:

- kreativne osobe,
- nekreteivne osobe.

Pogledajmo osobine kreativnih i nekreteivnih osoba.

Kreativna osobe:

Otvorenost,
Sklonost kritičnosti,
Inicijativnost,
Motiviranost,
Samopouzdanje,
Široki interesi,
Spremnost na promjene.

Nekreteivna osobe:

Neprihvatanje novog,
Sklonost kompromisu,
Pasivnost,
Nezainteresiranost
Nesigurnost,
Predvidivost,
Negativnost.

Činjenice

- Prosječna osoba koristi manje od 1% vlastitog potencijala u kreativnosti, učenju i pamćenju.
- Kapacitet svakog prosječnog čovjeka je doslovno neograničen.
- Istraživanja su pokazala da osoba bez obzira na spol posjeduje isti potencijal desne i lijeve polutke mozga (R. Sperry, 1970.god.)
- Istraživanja su pokazala da prosječna osoba tijekom dana podsvjesno pomisli na 60.000 pojmova. Nije li to začuđujuća kreativnost? Nažalost, jako mali dio ovih pojmova (ideja) svjesno biva korišteno u praktične aktivnosti.
- Kreativni ljudi uravnoteženo koriste i lijevu i desnu polutku mozga.
- Kreativnost je vještina kojoj se ne posvećuje pažnja u sadašnjem sustavu obrazovanja.
- Sadašnji sustav obrazovanja formira nekreteivne osobe.
- Do osme godine djeteta, (završetak 1. razreda osnovne škole) gotovo u potpunosti se blokira i potiskuje kreativnost djece: "Ne, nemoj, ne smiješ, ne čini, nije dobro, što će drugi reći, nitko to ne čini, zašto bi to činio, to se ne isplati, nemoj ni pokušavati, ozlijedit ćeš se, to nema smisla," To je samo dio riječi koje "ubijaju" kreativnost kod djece - kod velike većine i zauvijek.

Promjene su moguće

Svaka zdrava osoba prosječnog obrazovanja ima kreativni potencijal u sebi.

Kreativnost je naš izbor.

Kreativni smo onoliko koliko želimo.

Kreativnost se može osloboditi i poticati. Svaka osoba je u stanju potisnute kreativnosti zbog načina sadašnjeg školovanja.

Hoće li se potencijal osloboditi i koristiti, ovisi hoće li se pojaviti pokretač koji će na učinkovit način osloboditi potisnutu kreativnost pojedinca koja je proizvod sustava obrazovanja.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima osnovnu zadaću da oslobodi i potiče kreativnost pojedinaca.

Pojedinac koji oslobodi svoju potisnutu kreativnost postizat će za njega do sada nezamisliva postignuća.

3. PREDLAGANJE IDEJA

Ideja je prijedlog, zamisao, poticaj, nadahnuće ...

Imate izvanrednu ideju - je li to dovoljno?

Uvod

Često smo u osobnom i profesionalnom životu u situaciji da predlažemo različite ideje za koje smatramo da će nama i ostalima iz našeg okruženja donijeti boljitak.

Također smo suočeni da ostali nama predlažu svoje ideje.

Kako kvalitetno zagovarati svoje ideje, a kako procjenjivati je li nečija ideja vrijedna našeg vremena i angažmana tema je članka koji slijedi u nastavku.

Polazne pretpostavke

- ideje su preduvjet za razvoj,
- ideja mora biti napisana,
- ideja mora imati mamu ili tatu – inicijatora i osobu koja sustavno zagovara ostvarenje ideje,
- odrediti moguću daljnju ulogu inicijatora ideje,
- stvarati pozitivno ozračje za kreiranje novih ideja koje nastaju kao posljedica predložene ideje,
- izgrađivati transparentan sustav vrednovanja ideja.

Mogućnosti

1. Mi predlažemo ideje drugima

Točno odrediti kome ćemo izložiti svoje ideje.

Mogući razlozi zašto smo odabrali te osobe mogu biti:

- tražimo njihovu podršku za prihvaćanje ideje i aktivnostima na njenoj provedbi,
- želimo biti prepoznatljivi kao aktivni igrači,
- bolje pozicioniranje u timu, organizaciji ili zajednici,
- donose odluku o prihvaćanju ideje,
- dalje zagovaranje osoba za učešće u realizaciji ideje,
- od te osobe je dobiven zadatak,
- član je ocjenjivačkog suda,
- informacija prema osobi zbog kondicioniranja (pripreme) na mogućem projektu koji će se provoditi na osnovu ideje,
- prodaja ideje.

Ideje možemo predložiti:

- usmeno,
- pismeno,
- neslužbeno,
- službeno.

Najbolje je da ideje predložimo pismeno i službeno. Na taj način ideja je dokumentirana, svi su s njom upoznati na jedinstven i cjelovit način. Evidentirana je službeno i rasprava o njoj se mora provesti. U praksi je čest slučaj da se dobre ideje odbace u neformalnom i usputno obavljenom razgovoru. Ili inicijator to kvalitetno ne objasni ili osoba koju zagovaramo našom idejom ne shvaća o čemu se radi.

Rijetko se događa da će osoba kojoj se obraćate reći: "Sada nemamo optimalne uvjete da o tome kvalitetno raspravljamo. Razgovarajmo o tome sutra kod mene u 10,30 sati. Dostavi mi danas tijekom dana prijedlog ideje u pismenom obliku da se stignem pripremiti za prezentaciju ideje."

Važno je da odredite način kako da se izjasne o vašoj ideji. To može biti:

- usmeno,
- pismeno,
- neslužbeno,
- službeno.

Pismeno i službeno je nedvojbeno dobitna kombinacija.

Odigrajte igru na taj način da o vašoj ideji raspravlja što više osoba iz različitih područja – interdisciplinarni pristup razmatranja vaše ideje.

2. Drugi predlažu svoje ideje vama

Vaš status u tim okolnostima može biti:

- vi ste ključna osoba o kojoj ovisi daljnja sudbina ideje,
- sudjelujete u realizaciji ideje,
- vi ste osoba čije se stručno mišljenje cijeni,
- traži se da podržite ideju zbog vaše pozicije i ovlaštenja,
- primete to kao informaciju da ste u tijeku događanja,
- kupujete ideju.

Kada donosite odluku o tome koji ćete status dodijeliti ideji koja vam se prezentira morate definirati kriterije za procjenjivanje vrijednosti ideje. Neki kriteriji koje morate uzeti u obzir:

- izvedivost,
- realnost,
- interesira li vas to,
- što dobivate realizacijom ideje,
- vjerodostojnost inicijatora (stručnost, dosadašnji uspješni projekti, koje kvalitete ima kao timski igrač),
- drugi specifični elementi za procjenjivanje.

Kao odgovor na upit o ocjeni ideje imate mogućnosti:

Imate dvije mogućnosti za ocjenu ideje:

1. sloboda osobnog odlučivanja

- prihvaćate,
- ne prihvaćate.

2. skriveno uvjetovano prihvaćanje/neprihvaćanje (postoje moguće posljedice ako određenu opciju prihvatite – ne prihvatite). Bezuvjetno je "morate" prihvatiti - pretvarate se da je odobravate (oportunizam, linija manjeg otpora, prilagođavanje radi preživljavanja).

Specifične situacije

Važna je reakcija druge strane (ocjenjuje vašu ideju ili daje svoju ideju vama na ocjenu), a koja može biti:

- nezainteresirana,
- zainteresirana,
- neprijateljski je raspoložena,
- osjeća se ugroženom.

Budite vrlo oprezni jer je moguće da iz naizgled bezazlenih situacija nastanu neslaganja, sukobi i ekscesi koji mogu imati dramatične posljedice za pojedince, a često i za šire okruženje.

Analiza mogućih događanja

Da biste spriječili moguće neželjene posljedice razmislite treba li napraviti simulaciju događanja (simulacija je vaša procjena kako mogu teći događaji, a koja se temelji na iskustvu i poznavanju situacije).

Možete napraviti dvije stvari:

- simulaciju prije iznošenja vaše ideje relevantnim osobama,
- rekonstrukciju događaja poslije iznošenja ideje.

Poslije iznošenja ideje nemate prilika za simulaciju, samo vam preostaje rekonstrukcija događaja kako bi analizirali što ste propustili.

Alat „VADIČEP ANALIZA“

Tijekom simulacije i rekonstrukcije koristite alat „Vadičep analizu“ (Corkscrew analysis), vrlo moćan menadžerski alat koji se može koristiti i u mnogim drugim različitim situacijama. On se sastoji od pet sastavnica:

1. Učiniti!
2. Što se dogodilo?
3. Zašto se to dogodilo?
4. Što sam naučio?
5. Kako to primijeniti u sljedećim aktivnostima?



Vadičep analizu možete više puta upotrijebiti kao petlju (učiniti jednu potrebnu aktivnost – nakon analize događaja učiniti sljedeću aktivnost na osnovu rezultata prethodne aktivnosti – nakon analize postignuća učiniti novu aktivnost i tako nastavljate dok ne ostvarite željeni rezultat ili prekinete daljnje aktivnosti u tom smjeru).

Ovakav pristup vam može pomoći barem u sljedećem:

- vaša ideja postaje više izvjesna da će se prihvatiti,
- izbjegavate razne mogućnosti nespornosti i mogućih sukoba,
- ne idete do kraja u svojim zahtjevima i time smanjujete da vaša ideja bude pokopana još u začetku zbog nekih nevažnih pojedinosti ili protokolarnih razloga,
- skraćujete vrijeme od prvog iznošenja ideje do njene verifikacije kao službeno prihvaćene od pojedinca, grupe ili organizacije.

Mogući otpori

Otpori idejama su dio svakodnevnice i morate na njih biti pripremljeni. Oni se javljaju iz različitih razloga. Važno je da utvrdite razloge otpora prema ideji koju vi ili netko drugi predlaže.

Poznavanjem razloga za otpor uspješnije ćete pronaći instrumente koji će pomoći da pronađete učinkovite načine kako da relevantni čimbenici prihvate iznesenu ideju.

Analizirajte barem tri područja:

1. točno imenujte tko su vam saveznici, a tko "ljuti neprijatelji",
2. utvrdite koje moguće kompromise (korekcije pojedinih elemenata ideje) trebate napraviti da ideja bude prihvaćena,
3. Trebate li napraviti kompenzaciju – ustupke u drugim područjima da bi vaša ideja "prošla".

Savjeti

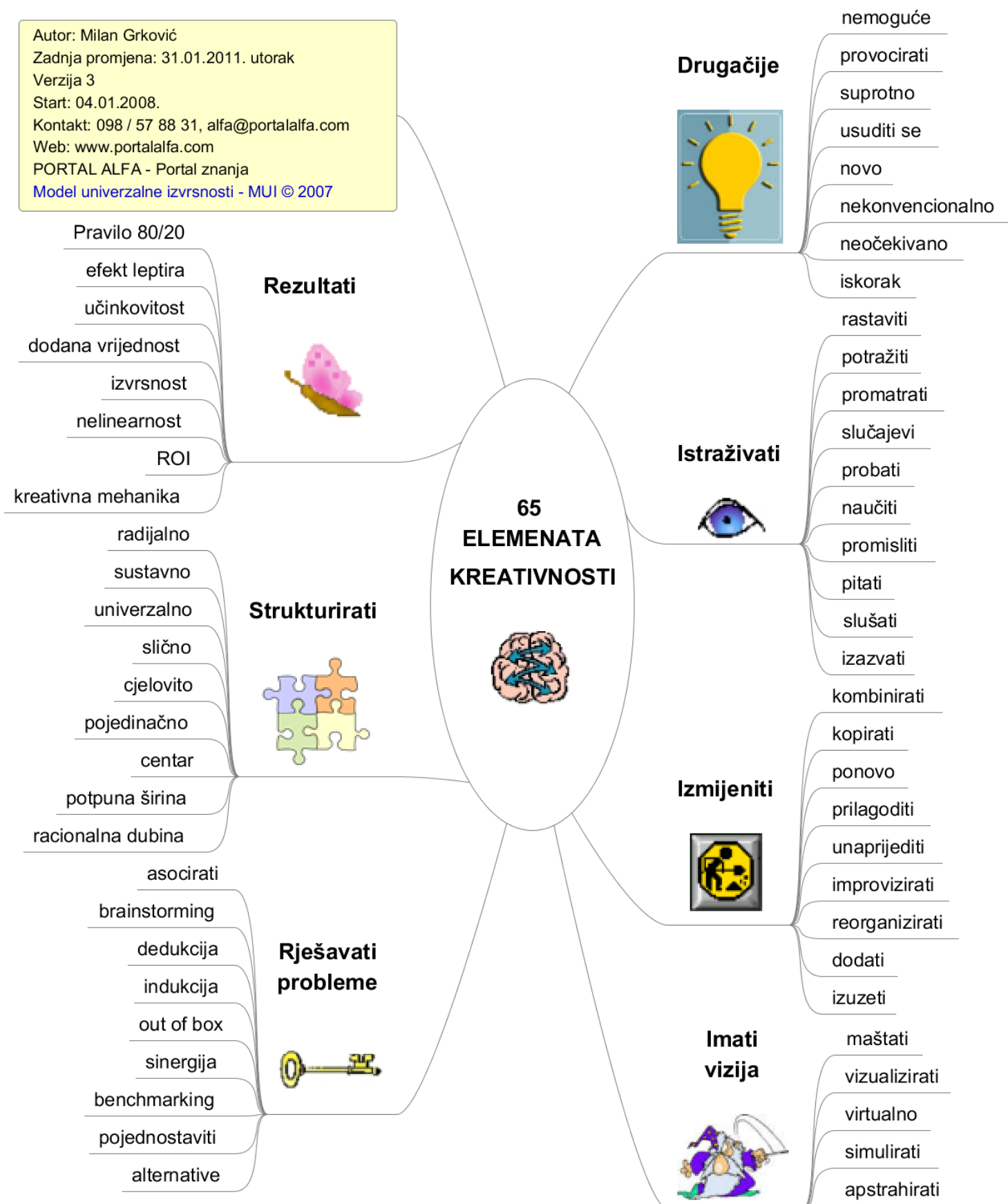
1. Nikada ideju ne iznosite verbalno. Neka uvijek bude napisana na jednostavan način.
2. Dobro procijenite kome ćete prezentirati ideju jer je često to čisti gubitak vremena - s druge strane nije sugovornik koji razumije o čemu pričate.
3. Ako je ključna osoba nezainteresirana za vaše ideje, ne činite prezentaciju na klasičan način. Analizirajte osobu i pronađite drugi, specifični pristup koji će prihvaćanje vaše ideje učiniti izvjesnijom.
4. Ako ne postoji interes za vašu ideju, nemojte da vas to oneraspoloži. Preformulirajte ideju ili razmišljajte o novim idejama koristeći dosadašnja iskustva.
5. Nastojite da vašu ideju prezentirate pred što više osoba istovremeno. Tako ćete spriječiti refleksne iskaze neslaganja. Praksa nas uči da smo više okruženi s ljudima koji ideje odbacuju, a bez dublje analize – urođeni su negatori (to se ne može, bit će to teško, sigurno on neće na to pristati, drugi su to bezuspješno pokušavali, što će to nama, ...).

Zaključak

Puno ste vremena i nade utrošili na formuliranje ideje, pa nemojte osobama od kojih očekujete podršku, pomoć ili učešće prilaziti formalno u prezentiranju vaše ideje. Dobro se pripremite i borite se da vaša ideja bude prihvaćena. Kada počnete predstavljati vašu ideju – posao tek počinje i može dugo trajati dok ne dobijete potrebnu suglasnost.

Imajte na umu da većina ideja nije prihvaćena ne zato što nije kvalitetna i upotrebljiva, nego zbog različitih otpora sudionika odlučivanja o sudbini vaše ideje. No ako ste uporni, dovoljno pripremljeni i uvjerljivi, sudbina vaše ideje ovisi najviše o vama i nema tih prepreka koje će stajati na putu prema vašem uspjehu.

Autor: Milan Grković
 Zadnja promjena: 31.01.2011. utorak
 Verzija 3
 Start: 04.01.2008.
 Kontakt: 098 / 57 88 31, alfa@portalalfa.com
 Web: www.portalalfa.com
 PORTAL ALFA - Portal znanja
 Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007



UMNE MAPE

1. UMNE MAPE OSNOVE

Umne mape su jedna od tri sastavnica Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Ovdje su dane osnove umnih mapa da se prikaže cjelovitost sastavnica Modela univerzalne izvrsnosti - MUI. Detaljnije i praktično o umnim mapama u knjizi koja je u pripremi za izdavanje.

Definicija umnih mapa

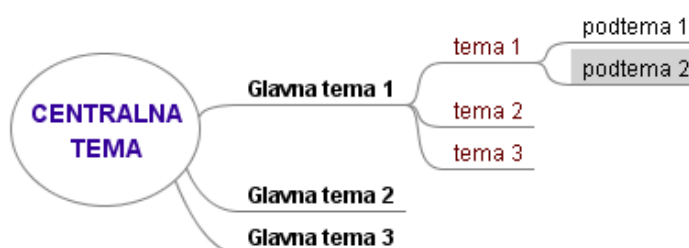
Umne mape (mentalne mape, mape uma, kognitivne mape, mind map) su radijalni prikaz misli i informacija pomoću slika i riječi.

Umno mapiranje (Mind Mapping) su aktivnosti izrade umnih mapa.

Karakteristike umnih mapa kroz primjenu u Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI:

■ Radijalni prikaz

- elementi mape,
 - centralna tema,
 - glavne teme,
 - teme,
 - podteme,
- dimenzije mape,
 - centar,
 - širina
 - dubina.



■ Vizualizacija

U umne mape su umeću sljedeći elementi:

- slike,
- riječi,
- oblici,
- boja.

Uporabom gore navedenih elemenata postizemo bolju vizualizaciju, a time i bolje prisjećanje i kvalitetnije pamćenje.

S umnim mapama konačno praktično postizemo ono što su nam samo spominjali tijekom školovanja: „Slika govori kao tisuću riječi!“

■ Uporaba alata

Tijekom procesa mapiranja koriste se sofisticirani alati različitih mekih vještina, funkcija upravljanja i drugih problematika koji brže i učinkovitije dovode do postizanja željenih ciljeva.

■ Računalne mape

Izrada, izmjena, kolaboracija, razmjena i arhiviranje računalnih umnih mapa je daleko učinkovitija od ručnog mapiranja.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI zagovara i uporabu ručnih umnih mapa u određenim situacijama ali na jedan posve specifičan način.

■ Cjelovita slika

Jedna od osnovnih karakteristika umnih mapa je vještina sagledavanja cjelovite slike koja omogućava da problematiku gledamo izvan konteksta - objektivno i cjelovito (out of box).

„Gledajući šumu uvijek možemo razaznati i svako pojedinačno stablo u njoj, pa čak i pojedinu granu na svakom stablu.“

„Od šume se vidi svako stablo i od svakog stabla se vidi šuma!“

■ **Kreativnost**

- Sustavno i kontinuirano mapiranje (izrada umnih mapa) dovodi do potpunog oslobađanja potisnute kreativnosti. Ključni elementi za kreativnost tijekom mapiranja su:
 - asocijativnost (povezivanje pojmova),
 - mašta (vještina kreiranja alternativnih rješenja).

■ **Strukturiranje**

- Umne mape čine logično razmjешtanje i povezivanje tema - ideja.
- Strukturiranje sadržaja u umnoj mapi omogućava potpuno upravljanje i s manje poznatim problematikama, kao i s onima s kojima se prvi puta susrećemo.

■ **Radijalno vs. linearno - kreativno vs. logično**

Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima proceduru kako pomoću umnih mapa u potpunosti prijeći sa sadašnjeg dominantnog linearnog načina razmišljanja (logičko razmišljanje) na dominantno radijalno razmišljanje (kreativno razmišljanje).

Promjene koje se pri tome dogode su doslovno spektakularne jer se u potpunosti oslobodi potisnuta kreativnost pojedinca. Svakom prosječnom pojedincu to se dogodi uz nekoliko sati mapiranja na MUI način.

Ovaj prijelaz načina razmišljanja je posljedica promjene smjera tijeka informacija. Dominantan tijek informacija iz vanjskog okruženja prema pojedincu mijenja se u tijek informacija iz pojedinca prema vanjskom okruženju.

Pogledajte u nastavku umnu mapu na @ str. 237 pod nazivom "TOTALNA MU PROMJENA POJEDINCA", koja zorno prikazuje što se dogodi svakom prosječnom pojedincu kada MUI mapira.

Karakteristike izrade umnih mapa

- Vještina izrade umnih mapa je doslovno dostupna svakom pojedincu.
Vještinu izrade umnih mapa može lako savladati svaki prosječni pojedinac.
- Za izradu računalnih mapa treba minimalno informatičko znanje.
Jedan sat rada je dovoljan da se nauče osnovne vještine izrade umnih mapa.
- Izrada umnih mapa je kreativna i zabavna aktivnost.
- Izrada umnih mapa potiče pojedince i grupe na izuzetna postignuća koja se ni približno ne mogu postići ostalim tradicionalnim metodama i tehnikama.

Primjena umnih mapa

Umne mape su univerzalan alat koji se može upotrijebiti u bilo kojoj situaciji i za bilo koju problematiku. Umne mape su revolucionarni alat 21. stoljeća koje će intenzivnijom uporabom ubrzano promijeniti svijet i omogućiti milijunima prosječnih pojedinaca istisnutih iz aktivnih društvenih zbivanja da daju doprinos razvoju svoga okruženja, a da zauzvrat dobiju dostojnije uvjete življenja.

Neke primjene umnih mapa pogledajte na @ str. 234.



3. PRIMJENA UMNIH MAPA

Bilješke

vođenje bilježaka, uzimanje izjava

Pisanje

kreativno (knjiga, članak, izvještaji)

Učenje

Sastanci

priprema sastanka, vođenje zapisnika, monitoring provođenja odluka, ...

Karijera

osobni razvoj
organizacija misli
osobna karijera
izrada životopisa

Informacije

pohrana informacija
pregled informacija
integriranje informacija iz različitih izvora istraživanja
izrada baza znanja i informacija
porodično stablo

Izrada izvješća

jednokratna, periodična, trenutna, stanja

Menadžment

priprema govora
planiranje vremena
upravljanje timom
postavljanje ciljeva
izrada projekata
rješavanje problema
problematika ljudskih resursa
organizacijske sheme
organizacija posla
priprema prezentacija

Razno

mega mapa (cijeli život na jednom dlanu)
bilježenje vlastitih i tuđih ideja
alat za stvaranje i širenje znanja
oslobađanje bezgraničnog kreativnog potencijala
pregled kompleksnih situacija

Za što možete koristiti umne mape?

Kao pojedinac:

planiranje, "to do" liste, projekti, komunikacija, organiziranje, rješavanje problema, ...

Kao učenik ili student:

prisjećanje, pravljenje bilježaka, uzimanje bilježaka, izvješća, eseji, ispiti, razmišljanje, koncentriranje

Kao profesionalac:

planiranje, komunikacija, projekti, organiziranje, sastanci, trening, pregovaranje, intervjuiranje, ...

Ostalo:

organiziranje rođendana, vjenčanja, godišnjica, blagdana, ...

Nema teme za koju se učinkovito ne mogu koristiti umne mape.

Još korisnih primjera za primjenu umnih mapa:

- rješavanje sukoba
- organizacija godišnjeg odmora
- organizacija obiteljskog sastanka
- kako "osvojiti" djevojku (momka)
- napraviti vrhunsku Web stranicu
- kako se riješiti "neprijatelja"
- kako pridobiti osobu X
- analiza šefa
- što ne valja u gradu X
- moja kolekcija CD-a

4. ZAŠTO KORISTITI UMNE MAPE?

Opisat ću samo nekoliko razloga zašto koristiti umne mape u svakodnevnom životu i radu. Korištenjem umnih mapa stječe se nenadoknativa prednost u odnosu na uporabu ostalih edukativnih proizvoda za uspješnu osobnu i profesionalnu karijeru, a dostupni su na današnjem tržištu edukacija.

1. Velika količina informacija

- Organizacija informacija

Svakodnevno ste u situaciji rukovanja s ogromnim količinama informacija. Za uspjeh je ključno imati sustav kojim ćete na lak, jednostavan i brz način organizirati (uskladištiti) informacije koje vam trebaju. Umne mape to čine na učinkovit način i olakšavaju vam organiziranje i pronalaženje potrebnih informacija. Ključno je pri tome naglasiti da vam za to ne treba nikakvih specijalističkih znanja.



- Razumijevanje informacija

Umne mape funkcioniraju na osnovu asocijacija, povezivanja pojmova i strukturiranja pa je bilo koju informaciju smještenu unutar mape lako razumjeti jer je organski povezana s prethodnim informacijama (prethodne informacije). Lako se dodaju nove informacije za dodatno objašnjenje informacije (slijedne informacije).

- Praktična uporaba informacija

Radijalni prikaz informacija u umnim mapama (to su strukturane informacije po različitim kriterijima) logično ukazuju na prioritetne i potrebne aktivnosti i time pojednostavljaju proces utvrđivanja kako praktično iskoristiti pojedine informacija. Točno znamo koja nam je informacija za što i kada potrebna.

- Prisjećanje

Samo gomilanje velikog broja informacija nije dovoljno ako ih ne koristimo u praktične svrhe: uklanjanja negativnih stanja, unapređenja i razvoja. Jedan dio informacija koristimo čitanjem ili ih distribuiramo na druge načine, no jedan dio informacija moramo usvojiti i prisjećanjem ih usmjeriti prema željenim ciljevima (predavanja, javni govor, razgovori).

2. Uvid u stanja

- Utvrđivanje negativnih stanja

Uporabom različitih predložaka tijekom mapiranja objektivno i lako vizualizirate problematiku i lako utvrđujete postojanje negativnih stanja koja stoje na putu postizanja ciljeva. Pogledom na mapu odmah lako vidite što ne valja!

- Alternativne mogućnosti

Kada radite mapu automatski ste u stanju kreativnosti i brzo ćete iskazati alternativne mogućnosti velikog broja i izuzetne kvalitete. Kada na izbor imate ogroman broj mogućnosti (alternativa), donošenje najboljeg rješenja je "dječja igra". Važno je da imate alat koji će vam pomoći kreirati brojna alternativna rješenja, a to ćete pomoću umnih mapa činiti s lakoćom.

- Kuda dalje?

Umne mape vam objektivno daju saznanje kojim smjerom trebate ići da optimalno postignute željene ciljeve.

- Kako dalje?

Pomoću umnih mapa jasno vidite cilj prema kojem želite ići, i detaljno vam vizualiziraju način kako ćete taj cilj i postići (optimalan izbor strategije).

3. Lakše zapošljavanje

- Potreba za novim znanjima i vještinama kod zapošljavanja

Da se brže, kvalitetnije i učinkovitije zaposlite morat ćete savladati i pokazati dodatna znanja koja su vezana za specifičnosti posla i specifičnosti poslodavca. Ta znanja zasigurno niste učili tijekom formalnog obrazovanja. Umne mape su najučinkovitiji alat koji lako, jednostavno i brzo omogućava prihvrat novih znanja, vještina i ponašanja.

- Bolja pozicija na tržištu rada

S vještinama rješavanja problema koje će vam donijeti sustavno mapiranje, vaša pozicija na tržištu rada će se promijeniti od osobe koja pasivno iščekuje da izbor za dodjelu posla padne na nju do aktivne osobe koju "love" najkvalitetniji poslodavci.

- Vrhunska priprema za vrhunskog poslodavca

Umne mape vam omogućavaju da utvrdite i strukturirate postojeća znanja koja ste stekli kroz formalno obrazovanje. Pomoću umnih mapa na postojeća znanja ćete lako nadograditi nova znanja neophodna kako bi odgovorili zahtjevima i najzahtjevnijih ali i najpoželjnijih poslodavaca.

4. Uspješna karijera

- Brže savladavanje nove problematike na poslu

Po zapošljavanju vas čeka potpuno novo okruženje koje od vas traži nove obveze, ali nudi i nove mogućnosti. Umne mape će vam nevjerovatno pomoći da brzo savladate obveze koje su za vas gotovo u potpunosti nove.

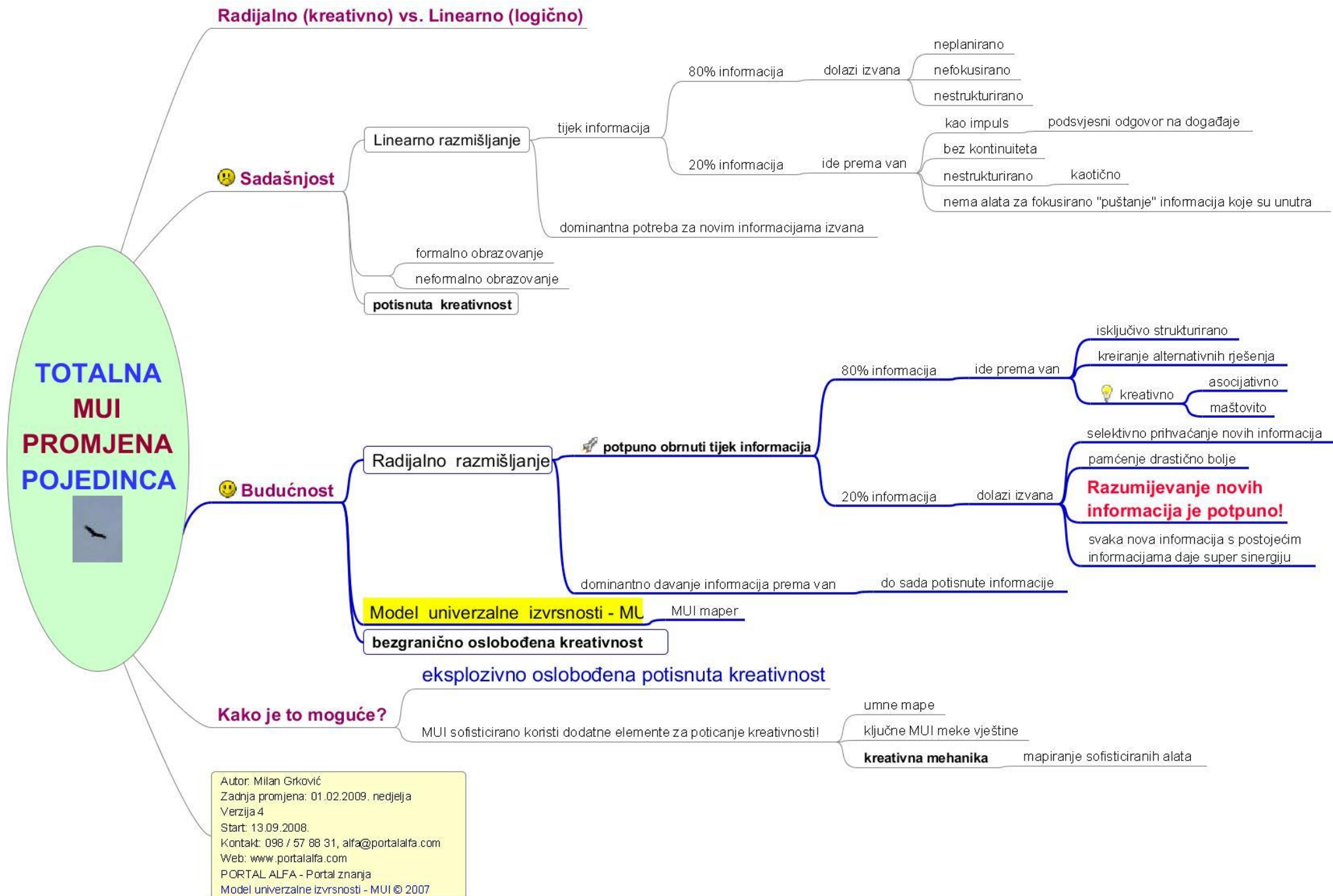
Umne mape su alat koji svojom vizualizacijom i strukturiranjem omogućava brže slaganje dijelova u cjelovitu sliku i dovodi vas u situaciju postizanja i brže i uspješnije profesionalne karijere.

- Stalno usavršavanje kao primarni zahtjev poslodavca

Kvalitetni poslodavci će od vas stalno tražiti nova znanja, vještine i ponašanja jer to zahtijevaju promjene na tržištu i sve prisutnija i kvalitetnija konkurencija. Planovi učenja (nova znanja koje trebate naučiti) se neusporedivo učinkovitije realiziraju pomoću sustava niza povezanih umnih mapa. Pomoću klasičnih tehnika to je prava mora, a praksa pokazuje da je učinak samo djelomičan.

- Nedostatak vremena

Zbog stalnih promjena imate sve više složenijih obveza koje ne možete ni mehanički smjestiti unutar vaših osam sati redovnog rada. Ne pomaže čak ni prekovremeni rad, ni dodatni rad kod kuće, a ni rad vikendom. Upravljanje vremenom pomoću umnih mapa, a prije svega određivanje prioriteta, delegiranje poslova podređenima i suradnicima, planiranje potrebnih aktivnosti, određivanje fokusa i sastanci sa samim sobom postaju čak i zabavni. U potpunosti ćete vladati svojim vremenom i uspješnije rješavati vašu poslovnu problematiku, a na taj način oslobođeno vrijeme usmjeriti na druge - vama željene problematike.



Autor: Milan Grković
 Zadnja promjena: 01.02.2009. nedjelja
 Verzija 4
 Start: 13.09.2008.
 Kontakt: 098 / 57 88 31, alfa@portalalfa.com
 Web: www.portalalfa.com
 PORTAL ALFA - Portal znanja
 Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007

6. MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI I UMNE MAPE

Umne mape su u potpunosti uključene (inkorporirane) u Model univerzalne izvrsnosti - MUI.

Istinita bajka o Trnoružici

Ljepota i sve ostale vrline koje je imala Trnoružica (**kreativnost koju imaju sva djeca**) su uspavane (**potisnute**) od strane zle vile (**formalan sustav obrazovanja s isključivo logičkim razmišljanjem**) sve dok se nije pojavio Carević (**umne mape**) koji će je jednim poljupcem (**početak sustavnog i kontinuiranog mapiranja**) ponovo oživjeti i još više istaći ljepotu i druge brojne vrline koje Trnoružica ima (**oslobodena kreativnost koja nema ograničenja**).

Primjena Modela univerzalne izvrsnosti - MUI uporabom umnih mapa je prirodno okruženje jer je radijalnost način rada mozga i način smještaja informacija.

Uporaba umnih mapa je samo povratak korijenima rane mladosti - kada smo kao djeca svi kreativno razmišljali.

Uključenjem u sustav obrazovanja potisnuli su nam kreativnost do trenutka uporaba umnih mapa. Baš kao u bajci.

MUI pomoću umnih mapa na inovativan način (lako, jednostavno i brzo) vraća potisnutu kreativnost svakom prosječnom pojedincu.

Načini primjene

Umne mape su jedna od tri sastavnica Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

MUI se može primijeniti i bez mapiranja. Ova knjiga je primjena MUI-a bez mapiranja.

Kao što je napisano ranije, u izradi je knjiga koja će prikazati primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI pomoću umnih mapa.

MUI komunikacija s mapama

Svaka prosječna osoba koja nikada nije vidjela umnu mapu, kada ju dobije, može je razumjeti.

Umne mape nisu ekskluzivistički alat, već su dostupne doslovno svima koji znaju čitati.

Najučinkovitija prezentacija bilo kojeg MUI elementa se postiže pomoću umnih mapa.

Umne mape nije potrebno objašnjavati, umne mape se jednostavno daju.

Sinergija

1. Učinak MUI elementa se "nabildava" (osnažuje) prikazom pomoću umnih mapa.

Zbog svojih brojnih izuzetnih karakteristika, umne mape pokreću učinkovitije promjene bez obzira na cilj, sudionike i resurse koji su dostupni za uvođenje promjena.

2. MUI svojim alatima, slijedovima i inovativnim elementima daje ključan doprinos učinkovitom mapiranju.

Transparentost

Svi procesi, aktivnosti, stanja, ... prikazani umnim mapama daju transparentnost i odmah se lako utvrđuje pozicija svakog sudionika promjena, gdje smo sada i gdje trebamo ići.

Umne mape su bezobrazno istinoljubive. Kada mapiramo, istina se ne može sakriti.

Zaključak

Mapiranje optimalno pronalazi potrebne aktivnosti koje treba napraviti da se dođe do željenih ciljeva i time su umne mape nezaobilazan alat za postizanje osnovnih principa u primjeni Modela univerzalne izvrsnosti - MUI:

1. Pojednostaviti jednostavno!

2. Princip nelinearnosti (malo ulaganje - velika dobit).

3. Princip kreativne mehanike (uporaba sofisticiranih alata u umnim mapama u cilju dobivanja kreativnih rješenja).

Praktikum

1. Ima li i jedan razlog da ne vratite izgublenu kreativnost pomoću umnih mapa primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI?
2. Da oslobodite svoju potisnutu kreativnost imate samo dva rješenja:
 - čekati da izađe sljedeća knjiga o primjeni Modela univerzalne izvrsnosti - MUI pomoću umnih mapa i sami se potrudite da na osnovu knjige više nikada ne izgubite svoju kreativnost.
 - kontaktirati autora Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, koji će vas naučiti kako da u potpunosti oslobodite svoju potisnutu kreativnost primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI i da zatim postizete takve rezultate za koje nikada niste ni pomišljali da ih možete činiti.
3. Ima još jedna mogućnost za vas.

Da baš ništa ne poduzmete i da ostanete na sadašnjoj razini kompetencije (sposobnosti) koja je daleko niža od vašeg stvarnog potencijala i od onoga što vi zaslužujete.

Ovo sigurno nije vaš izbor u životu i vjerujem da će ova knjiga biti vaš prvi korak u postizanju kontinuirane izvrsnosti primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Koristi koje ćete imati od sustavne i kontinuirane primjene umnih mapa bit će za vas potpuno neočekivane, a još više neočekivane od strane vašeg okruženja.

OSNAŽIVANJE MUI KORISNIKA

1. OSNAŽIVANJE ZA SUSTAVNE I KONTINUIRANE MUI AKTIVNOSTI

Što trebate činiti da postignete sustavnu i kontinuiranu izvrsnost?

Cilj: Stvarati ozračje i naviku da sustavno djelujete na MUI način.

Evo nekoliko elemenata koji će vam pomoći u osnaživanju za sustavnu i kontinuiranu primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI:

1	MUI je rješenje	Jeste li pronašli i jedan razlog da ne primjenjujete MUI? Kako nemate bolji model od MUI-a, zašto bi se odrekli prilike za postizanje izvrsnosti!
2	MUI aktivnosti¹	Koliko ste u MUI-u? Jeste li definirali koliko ćete prosječno sati tjedno raditi MUI? Jeste li zadovoljni s vašim angažmanom oko MUI-a? Svaki dodatni angažman u primjeni MUI-a vam donosi brža i cjelovitija postignuća.
3	Planer za MUI	Koristite li "Tjedni planer za MUI"? Koristite sustavno i kontinuirano MUI ako nemate bolji model za postizanje izvrsnosti. Planirajte MUI aktivnosti. Samo se improvizacija događa slučajno.
4	Uporaba dnevnog/tjednog planera	Koristite li redovito dnevni/tjedni planer? Vrijeme za MUI vam treba biti prioritetna aktivnost u planeru. Vrijeme koje posvećujete učenju i primjeni MUI-u će biti mjera vašeg uspjeha.
5	Mijenjajte i druge	Imate li plan mijenjanja osoba u vašem okruženju? Ako želite mijenjati sebe, istovremeno mijenjajte i osobe u svom okruženju. Uspješno mijenjati druge znači planirati promjene. Koristite alat MUI za upravljanje i najsloženijim promjenama.
6	Isključite improvizaciju	Tijekom dana češće provjerite jeste li u stanju improvizacije. Svaka uporaba MUI elementa, pojedinačnog alata ili uporaba više alata te Mui slijeda u potpunosti isključuju improvizaciju. Ima li jednostavnijeg načina za potpunu eliminaciju improvizacije?
6	Održavanje željenog smjera	Interes su vam prioritetna, ključne i željene aktivnosti. Utvrdite imate li ažuran popis vaših problematika. Djelujte samo u skladu s vašim problematikama. Budite svjesni Abilene paradoksa i ne prihvaćajte ga.
8	Djelovati	Koristite ovu matricu da provjerite izvedivosti uvođenja promjena: ▪ osviješteni ste o potrebi za promjenama (osvijestiti) ▪ želite promjene (željeti) ▪ znate kako ćete upravljati promjenama (znati) ▪ učinit ćete promjene (činiti)
9	Obvezna pitanja	Češće si postavite sljedeća pitanja: Kako bi ovu problematiku rješavao MUI? Što prema MUI slijedu trebam sada činiti? Jesam li izašao iz MUI slijeda?

MUI aktivnost¹ je svako djelovanje kao posljedica primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI s ciljem postizanja željene izvrsnosti.

Ključne riječi: samoosnaživanje, prilika za postizanje izvrsnosti, MUI aktivnost, razlog za primjenu MUI-a, improvizacija, izvedivost promjena, MUI slijed, Abilene paradoks, upravljanje promjenama

MEGA SAVJET	Isprintajte ove elemente osnaživanja i kada rješavate aktivnosti koje nisu rutina neka vas podsjetu i osnaže da uvijek imate mogućnost za postizanje vrhunskih rezultata. Naravno, ako to želite i uz uvjet da koristite Model univerzalne izvrsnosti - MUI .
--------------------	---

2. MUI PRAVILA ZA POSTIZANJE IZVRSNOSTI

Obvezna pravila za postizanje izvrsnosti primjenom MUI-a uz pomoć knjige "MUI KNJIGA ZA USPJEH". U stupac "Bilješke" unesite vaša promišljanja o MUI pravilima za postizanje izvrsnosti.

Br	Ključne riječi	Opis	Bilješke
1	MUI VRIJEME	Planirajte i definirajte vrijeme za MUI. To je Vaša najvažnija aktivnost. Koristite TJEDNI PLANER ZA MUI	
2	SEMAFOR	Točno znajte kako stojite s knjigom: - Što ste do sada pročitali? - Što sada čitate? - Što je sljedeće?	
3	PRIMJENA	Kako čitate i usvajate teme iz knjige, prema elementima knjige praktično radite na vašim najvažnijim problematikama.	
4	MUI SLIJED	Jeste li pokrenuli MUI slijed? Ako niste, odmah ga pokrenite!	
5	MUI?	Jesam li u MUI-u? Stalno utvrđujte jeste li u MUI-u! Ako je odgovor "Ne", počnite radite na MUI način.	
6	ZAPISIVATI	Sve zapisujte: - vaše misli - sve što vam kažu osobe iz vašeg okruženja.	
7	MUI MATERIJALI	Mudro upravljajte s arhiviranjem (smještajem) MUI materijala (elektronički i/ili pisani).	
8	ZAGOVARANJE	Sve što naučite (usvojite) primjenjujte i na vaše grupe i organizacije: - obitelj, - prijatelji, - društvena aktivnost (udruge), - posao.	
9	MUI AUTOR	Kontaktirajte MUI autora: - pitanja, - prijedlozi, - primjedbe, - razmjena iskustva, - zajednički projekti.	
10	ZADOVOLJSTVO	Postavite si pitanje: "Jesam li zadovoljan/a?" Ako je odgovor "Ne", uklonite nezadovoljstvo pokretanjem MUI slijeda.	

Predložak „MUI pravila za postizanje izvrsnosti“ možete preuzeti na Internetu: **mui5.portalalfa.com**

Kontrolirajte vaše postupanje prema elementima pravila.
Definirajte vrijeme kada ćete raditi kontrolu.

Sve aktivnosti vezane uz ova pravila se provode u okviru planiranog vremena za MUI (MUI VRIJEME). i evidentiraju se (planiraju) u predlošku „TJEDNI PLANER ZA MUI“.

TJEDNI PLANER ZA MUI (s primjerima)

Dan	Čitanje (učenje) knjige	Alati pojedinačna uporaba	Rješavanje problematike uporaba MUI slijeda	Zagovaranje MUI-a	Interaktivnost s MUI autorom	Ostale MUI aktivnosti	Planirano sati	Ostvareno sati
Ponedjeljak 24.02.2011.	10.15 - 1.00 - 11.15 Članak „Improvizacija“						1.00	1.30
Utorak 25.01.2011.				16.00 - 1.00 - 17.00 prijatelj Ante (MUI prezentacija)			1.00	1.00
Srijeda 26.01.2011.		09.00 - 2.00 - 11.00 MOJ POSAO (Osnovna pitanja)			18.00 - 0.30 - 18.30 pitanja MUI autoru (email)		2.30	2.30
Četvrtak 27.01.2011.			12.00 - 1.30 - 13.30 Dolazak na novi posao (planiranje)				1.30	2.00
Petak 28.01.2011.			12.00 - 1.00 - 13.00 kašnjenje projekta ukloniti neg. stanja				1.00	1.00
Subota 29.01.2011.						10.00 - 1.00 - 11.00 članak za Portal alfa (umrežavanje)	1.00	1.00
Nedjelja 30.01.2011.							-	
Ukupno sati tjedno							8.00	9.00

Naznačite:

1. početak - trajanje - završetak aktivnosti
2. Naziv problematike
3. Vrsta aktivnosti

DODACI

1. ABILENE PARADOKS

Najveća prepreka za postizanje ciljeva

Prepreke su ono što vidimo kada oči odmaknemo s cilja.

Samo kada se usmjerimo na postavljeni cilj, ostvarit ćemo ga bez problema.

Čim zastanemo, nesigurni smo, puno promišljamo, radimo stvari koje nam slučajno ili iznenada dođu pod ruke. Previše smo sitničavi, oklijevamo ili smo često ometani od drugih te nam se cilj gubi iz vida, ali i iz pamćenja.

Jedna od najvećih prepreka na putu postizanja željenih ciljeva je da radimo stvari koje nam slučajno ili iznenada dođu "pod ruku". Takvo ponašanje se zove Abilene paradoks. Zbog raznih utjecaja izvana prihvaćamo nove aktivnosti koje ustvari ne želimo raditi i koje nas odvođe od postizanja željenih ciljeva.



Primjeri

- U organizaciji ima problema s poslovanjem i netko predloži nova "spasonosna" rješenja koja se automatski prihvate, a koja nisu u skladu s ranije postavljenim ciljevima.
- Prijatelj/ica nam predloži neku novu aktivnost koju prihvatimo iako nam se ona uopće ne dopada.
- U jednoj televizijskoj emisiji smo vidjeli uspješnu osobu i odlučili smo se ponašati prema njenom obrascu ponašanja za postizanje uspjeha iako to nije u našem karakteru.
- Čuli smo za novu metodu u prehrani koju odmah prihvaćamo. Naravno da napuštamo dosadašnju koju nismo do kraja proveli pa ne znamo ni njen pravi efekt.
- U jednom razgovoru imali smo prilike slušati sugovornika kako gorljivo priča o svom hobiju. To se činilo jako zanimljivim i jako nas se dojmilo. Počeli smo se time baviti iako imamo kroničnih problema s nedostatkom vremena što nas svakodnevno dovodi do užasnih stresnih situacija.



- Na nagovor prijatelja, prihvatio sam članstvo u upravnom odboru udruge čija me problematika baš previše ne zanima, a oduzimati će mi previše vremena.

Abilene paradoks je sustavno prihvaćanje novih aktivnosti bez analize njihovih potreba, ciljeva i izvedivosti.

Pri tome prestajemo ili smanjujemo dosadašnje aktivnosti, a da nismo utvrdili jesu li uspješne. Takvim nekontroliranim prihvaćanjem novih aktivnosti dosadašnje aktivnosti nemaju šanse za uspjeh. A nove aktivnosti prihvaćene na taj način još manje.

Zaključak

Ne prihvaćajmo Abilene paradoks (prihvaćanje što nam naiđe i što nam netko ponudi), nego se fokusirajmo i prihvaćajmo samo one nove aktivnosti koje nas sigurno vode prema našem čvrsto postavljenom cilju.

From Wikipedia

Abileneski paradoks je paradoks u kome određene okolnosti tjeraju neku grupu da djeluje protiv vlastite volje, i to samo zato što nijedan od njenih članova nema volje suprotstaviti se tom djelovanju.

Ime je dobio po anegdoti koju je 1974. godine američki stručnjak za menadžment Jerry B. Harvey opisao u svojoj knjizi *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. U njoj članovi jedne porodice u gradu Coleman provode ugodno popodne igrajući domino na veranadi, sve do trenutka kada tast predloži da odu na ručak u grad Abilene. Svi se članovi porodice slože s tim prijedlogom, da bi potom proveli četiri sata vozeći se po vrućoj, prašnjavao cesti i ustanovili da je hrana u Abileneu loša. Nakon što počnu razgovarati o iskustvu, ustanove da nitko od njih zapravo nije htio ići, ali se složio s prijedlogom da udovolji drugim članovima.

Otada se fraza abileneski paradoks ili *Idemo li u Abilene?* koristi kako bi opisala nedostatke kolektivnog odlučivanja.

http://sh.wikipedia.org/wiki/Abileneski_paradoks

Jedino ispravan izbor: **Fokus vs. Abilene paradoks!**

2. IMPROVIZACIJA

Improvizacija je glavni neprijatelj uspjehu

Improvizacija je prečesta i pogibeljna igra u našim životima

Definicija improvizacije

Improvizacije su različiti odgovori na isti ili približno isti događaj.

Improvizacija je aktivnost koja je učinjena mimo važećih procedura.

Improvizacija je ishitrena aktivnost bez analize stanja.

Improvizacija je aktivnost za koju ne znamo zašto smo je učinili.

Improvizacija je aktivnost koja ne dovodi do rješenja, a često dovodi do novih negativnih stanja ili pojačava postojeća.

Improvizacija je jedan od načina kako odgovaramo na svoje/naše događaje.

To je svakako pogrešan način davanja odgovora.

Improvizacija je:

- stanje nesustavnosti,
- zatečenost stanjem,
- neorganiziranost,
- nekontrolirana reakcija,
- postupanje iz zone ugone.

Aktivnosti koje dovode do improvizacija

- ishitreno djelovanje (želimo učiniti na brzinu),
- skraćivanje procedura iz različitih razloga,
- mijenjanje bez razloga,
- izbacivanje nečega s opravdanjem brzine na štetu kvalitete,
- ubacivanje novoga bez objašnjenja,
- promijeniti samoinicijativno proceduru zbog „zone ugone“,
- ne pitati nekoga što je inače uobičajeno,
- iznenaditi druge s učinjenim mimo dogovora,
- djelomično učiniti potrebno,
- ne planirati,
- ne pripremati se

Zašto improviziramo?

- nemamo model davanja odgovora na naše događaje,
- nemamo konzistentno ponašanje
 - imamo model ali se ne ponašamo u skladu s njim (ne "slušamo" model),
- skraćujemo vrijeme za davanje odgovora koji se od nas traži,
- nedovoljna priprema za odgovor,
- naučeno pogrešno ponašanje,
- u "cajtnotu" smo (kasnimo pa želimo sve zbrzati),
- želimo prečicom doći do cilja (poprijeko je duže),
- pravimo se pametni i želimo svojim „kreacijama“ zadiviti druge,
- ne razumijemo problematiku, pa se "čupamo" improvizacijama,
- pretrpani smo obvezama,
- zbunjeni ("zbrčkani") smo situacijom.

Posljedice improvizacija

- pojava novih negativnih stanja,
- postojeća negativna stanja se osnažuju (raste njihov negativni učinak),
- postignuti rezultati su manji od realno mogućih,
- pogrešan odgovor otvara nove probleme,
- javlja se nervoza kod sudionika (zbunjenost, razočaranje, nezadovoljstvo, revolt, odustajanje, ...),
- nije iskorištena realna mogućnost za postizanje uspjeha jer je nedostajala potrebna aktivnost,
- stvaraju se negativna iskustva koja opterećuju buduće događaje.

Uklanjanje improvizacija

■ Definiranje što je improvizacija

To je svaka vaša aktivnost koja vas odvodi od postizanja željenih ciljeva ili ih otežava.

■ Utvrđivanje mjera kada se improvizira

Procedure što činiti kada se "uhvatite" u improvizaciji.

■ Evidentiranje improvizacije

Zapišite što improvizirate jer ćete onda ozbiljnije raditi na uklanjanju improvizacija koje se ponavljaju.

■ Postupanje po utvrđenoj improvizaciji

Najčešće su to "popravci" štete - uklanjanje negativnih stanja koji su stvoreni improvizacijama.

■ Kontrola uklanjanja posljedica improvizacije

Ako ne kontrolirate proces uklanjanja improvizacije, negativna stanja nastala improvizacijom se neće ukloniti.

■ Evaluacija ponašanja

Činite redovite evaluacije (ocjene) učestalosti i trenda vaših improvizacija, kao i dinamiku uklanjanja negativnih stanja koja su nastala kao posljedice improvizacija.

■ Mjere za osnaživanje ponašanja koja će ukloniti improvizaciju

Činite kontinuirana unapređenja procedura kojima je cilj da u potpunosti izbacite improvizacije kao način odgovora na vaše događaje.

Ključne riječi:

improvizacija, odgovori,
događaji, negativno stanje,
šteta, glavni uzročnik
neuspjeha, uzroci
improvizacija, uklanjanje
improvizacija

Pitanja koja potiču

1. Je li vam jasno što je za vas improvizacija?
2. Jeste li svjesni posljedica čestih improvizacija?
3. Jeste li odlučni da prekinete s improvizacijama?

Crtice

- Upitajte druge osobe radite li često improvizacije.
 - U rijetkim situacijama improvizacije su neizbježne, ali nemojte od toga stvarati instituciju alibija.
 - Nedostatak vremena ne može biti opravdanje za improvizacije.
- Nedostatak vremena kao znak opravdanja za improvizaciju je znak neorganiziranosti.

Kontrolna pitanja za uklanjanje improvizacije

Češće se upitajte (nije loše da to ponekad učinite glasno):

- Je li improvizacija ono što sada radim?
- Ako je odgovor "Da", hoću li nastaviti s improvizacijom?
- Ako je odgovor "Ne", koju potrebnu aktivnost ću zamijeniti s improvizacijom?

Praktikum

Napravite analizu vaših djelovanja (učinjene aktivnosti) s ciljem utvrđivanja ima li improvizacija (tablica u nastavku) i utvrdite potrebne aktivnosti da ih ubuduće ne činite:

1. Analizirajte vaša djelovanja (aktivnosti) i ocijenite koliko u njima ima improvizacija.
2. Utvrdite koji su najčešći uzroci improvizacija.
3. Napravite plan (potrebne aktivnosti) kako ćete ukloniti uzrok vaših improvizacija.

Analiza djelovanja s ciljem utvrđivanja improvizacije

Br	Datum	Djelovanje	Je li to improvizacija? (da/ne)	Uzrok improvizacije	Potrebne aktivnosti za uklanjanje improvizacije	Napomena
1						
2						
3						
4						
5						

3. LISTA TEMA KOJE SE MOGU UČITI IZDVOJENO

Sve 52 navedene teme iz knjige možete učiti (usvajati) neovisno o redoslijedu i neovisno o drugim temama.

Jednostavno izaberite temu koja vam je potrebna ili interesantna i obradite je izdvojeno. Napravite i praktikume. Dobit ćete mnogo korisnih znanja, vještina i ponašanja koja će vam omogućiti veća osobna i profesionalna postignuća.

U stupac "Ključna riječ" unesite po vašem izboru ključnu riječ teme koja će vas poticati na praktično djelovanje.

Br	Tema	Ključna riječ	Str.	Obradeno +/-	Bilješka
1	Pravilo 80/20		22		
2	Sedam područja života		23		
3	Upravljačka znanja		24		
4	Meki resursi		26		
5	Pravilo 20-60-20		31		
6	Svrha		50		
7	Vizija		51		
8	Misija		52		
9	Ciljevi		53		
10	Problematiche		56		
11	Događaji		58		
12	MUI odgovori		60		
13	Traženje rješenja		63		
14	Potrebne aktivnosti		66		
15	Provedba aktivnosti		69		
16	Planeri - preduvjet da se uspjeh i dogodi		70		
17	Kontrola provedbe		72		
18	Negativna stanja		73		
19	Izvrsnost		80		
20	Alat MUI		118		
21	Alat promjene		121		
22	Alat izvrsnost		122		
23	Zašto su sastanci novi šesti resurs?		128		
24	Jeste li u Sindromu vlasnika?		131		
25	Osobna i profesionalna karijera		136		
26	Prioritet u životu		143		
27	Dolazak na novo radno mjesto		144		
28	Promjena posla		146		
29	Pokretanje vlastitog posla		148		
30	Potreba za promjenama		155		
31	Uvođenje promjena		157		
32	Razlozi zašto uvesti promjene u život pojedinca		158		
33	Razlozi za uvođenje sustavnih promjena u organizaciju		159		
34	Zašto vlasnici tvrtki ne angažiraju stručnjake za promjenu?		162		
35	Delegiranje		170		
36	Jeste li u paradoksu sastanaka?		176		
37	Sastanci su najveći krivci što nikada nemamo vremena		180		
38	Sastanak sa samim sobom (SSSS)		181		
39	Umrežavanje		190		
40	Zagovaranje		192		
41	Učiti kako učiti		195		
42	Planiranje		203		
43	Organiziranje		205		
44	Vođenje		207		
45	Upravljanje ljudskim resursima		210		
46	Kontrola		212		
47	Unapređenja		215		
48	Tko je menadžer?		218		
49	Funkcije upravljanja menadžera		221		
50	Predlaganje ideja		226		
51	Abilene paradoks		243		
52	Improvizacija		244		

4. POPIS ALATA KOJE MUI KORISTI U KNJIZI

U tablici su prikazani alati koje MUI koristi u ovoj knjizi. Alati su poredani abecednim redom.

Praktikum

Koristeći sadržaje iz knjige za pojedine alate, u stupac „Primjena“ upišite primjenu alata, a u stupac „Bilješke“ unesite dodatne elemente. Ova vježba će vam dodatno pomoći da kvalitetnije utvrdite znanja o alatima koje primjenjuje Model univerzalne izvrsnosti - MUI.

Sadržaje o alatima u knjizi možete pronaći na stranicama označene u stupcu „Stranica u knjizi“.

Br	Alat	Stranica u knjizi	Primjena	Bilješke
1	ATRIBUTI IZVRSNOSTI	216		
2	IZVRSNOST	122		
3	LPR	67		
4	MIZI	76		
5	MOJE PROBLEMATIKE	56		
6	MUI	118		
7	MUI OBJEKTI PISANJA	198		
8	MUI ODGOVORI	60		
9	MUI SLIJED	83		
10	NEGATIVNA STANJA	73		
11	OSNOVNA PITANJA	64		
12	PARADOKSI	34		
13	PLAN UČENJA	210		
14	PPP	10		
15	PROMJENE	121		
16	RJEŠAVANJE PROBLEMA POMOĆU ALATA OSNOVNA PITANJA	166		
17	SMART	55		
18	UČINKOVITI SASTANCI	174		
19	VADIČEP ANALIZA	228		

5. POPIS TABLICA U KNJIZI

Br	Naziv tablice	Problematika	Stranica	Bilješke
1	MUI: Struktura mekih resursa	Meki resursi	28	
2	MUI - osnovni elementi	MUI elementi	35	
3	MUI - osnovni elementi	MUI elementi	35	
4	Osnovni elementi MUI pokretača izvrsnosti	MUI pokretači izvrsnosti	46	
5	Pripadajući alati MUI pokretača izvrsnosti	MUI pokretači izvrsnosti	49	
6	Ključna riječ MUI pokretača izvrsnosti	MUI pokretači izvrsnosti	49	
7	Primjeri vizije	Vizija	51	
8	Misija u životu	Misija	52	
9	Misija organizacije	Misija	52	
10	Alat SMART predložak	Ciljevi	55	
11	Ciljevi upravljanja s problematikama	Problematiche	57	
12	Sastavnice alata MUI odgovori i njihova uloga	MUI odgovori	60	
13	Moji/naši događaji (primjeri)	Događaji	62	
14	Alat Osnovna pitanja	Osnovna pitanja	64	
15	Primjeri uporabe alata Osnovna pitanja	Osnovna pitanja	65	
16	MUI početni elementi izvrsnosti - pregled	MUI početni el. izvrsnosti	87	
17	Lista MUI tabličnih alata	MUI tablični alati	89	
18	Popis MUI tabličnih alata: namjena i oznake	MUI tablični alati	92	
19	Svrha - vizija - misija - ciljevi predložak	Svrha	93	
20	Inventura problematika	Problematiche	94	
21	Moji/naši događaji	Događaji	95	
22	Traženje rješenja pomoću alata Osnovna pitanja	Traženje rješenja	98	
23	LPR predložak	Strukturiranje liste	97	
24	MUI dnevni/tjedni planer predložak	Planeri	98	
25	Mjesečni planer predložak	Planeri	99	
26	Godišnji planer predložak	Planeri	100	
27	Negativna stanja predložak - područja života	Negativna stanja	101	
28	Negativna stanja predložak - organizacije	Negativna stanja	102	
29	MIZI predložak	Negativna stanja	103	
30	Moja/naša postignuća predložak	Izvrsnost	104	
31	MUI početni elementi izvrsnosti stanje	MUI elementi	107	
32	MUI kontrolna lista	Kontrola	111	
33	MUI kontrolna lista - kontrolna pitanja	Kontrola	112	
34	Lista odluka tijekom MUI provedbe	Odluke	114	
35	Alat MUI tablični	Alat MUI	120	
36	Pregled MUI proizvoda	MUI proizvodi	127	
37	Benchmarking: MUI - ostali oblici edukacije	Benchmarking	134	
38	MUI univerzalnost: kako? vs. što? (struktura vs. sadržaj)	MUI	135	
39	Sastavnice karijere	Karijera	137	
40	Intenzitet promjena	Promjene	157	
41	Odluka o promjenama	Promjene	161	
42	Rješavanje problema pomoću alata Osnovna pitanja	Problemi	166	
43	Lista delegiranih zadataka	Delegiranje	172	
44	Ciljevi sastanaka	Sastanci	174	
45	Analiza stanja grupa	Umrežavanje	191	
46	Elementi zagovaranja	Zagovaranje	192	
47	MUI objekti pisanja s primjerima	Kreativno pisanje	198	
48	Strukturiranje odluka	Odluke	209	
49	Funkcije upravljanja menadžera	Funkcije upravljanja	221	
50	Osnaživanje MUI korisnika	Osnaživanje	240	
51	MUI pravila za postizanje izvrsnosti	Izvrsnost	241	
52	Tjedni planer za MUI (s primjerima)	Vrijem za MUI	242	
53	Analiza djelovanja s ciljem utvrđivanja improvizacije	Improvizacija	245	
54	Lista tema koje se mogu učiti izdvojeno	Izdvojene MUI teme	246	
55	Popis alata koje MUI koristi u knjizi	Alati	247	
56	MUI pojmovnik osnovni	MUI	249	

6. MUI POJMOVNIK OSNOVNI

7 područja života	model	prioriteti	
Abilene paradoks	Model UPS	problemi	
Alat IZVRSNOST	moje problematike	procedure	
Alat LPR	moji događaji	profesionalni život	
Alat MIZI	MUI kao brand	promjena posla	
Alat MUI	MUI menadžer	prošli događaji	
Alat Negativna stanja	MUI odgovori	radikalno razmišljanje	
Alat Osnovna pitanja	MUI početni elementi izvrsnosti	ravnoteža	
Alat PPP	MUI pokretači izvrsnosti	razlog za promjene	
Alat PROMJENE	MUI slijed	razvoj	
alati	MUI tablični alati	resursi	
Atributi izvrsnosti	MUI vrijeme	rješavanje problema	
benchmarking	nasumične aktivnosti	rješavanje problematika	
bez odgovora	nedovoljno	rokovi	
budući događaj	neformalno obrazovanje	sadašnji događaji	
ciljevi	negativna stanja	sastanak sa samim sobom (SSSS)	
cjelovita slika	nekvalitetno	sastanci	
cjelovito učenje	nelinearnost	Sindrom vlasnika	
delegiranje	neodgovarajuće trošenje resursa	sinergija	
dnevni normativ pisanja (DNP)	nezadovoljstvo	slabosti	
dodana vrijednost	obitelj	sljedbenik	
događaji	obveznik promjena	sljedeća aktivnost	
društveni život	odgovoriti na drugi način	SMART	
emocionalni život	odluka	snage	
fatalist	organizacija	sponzor promjena	
faze razvoja grupe	organiziranje	stanje	
fokus	osobna karijera	stanje izvrsnosti	
formalno obrazovanje	otpori promjenama	stvarno stanje	
FTVM	Paradoks sastanaka	svrha	
funkcije upravljanja	paradoksi	tehnološka znanja	
grupa	petlja izvrsnosti	Tony Buzan	
idealna organizacija	plan	totalna MUI promjena pojedinca	
ideja	plan učenja	traženje rješenja	
improvizacija	planeri	tvrdi resursi	
informatička znanja	planiranje	učinkoviti sastanci	
inicijativa	područja života	učiti kako učiti	
intelektualni kapital	pojedinaac	umne mape	
intelektualni život	Pojednostaviti jednostavno!	umrežavanje	
izbor strategije	pokretač promjena	unapređenja	
izvješće	pokretanje događaja	univerzalnost	
izvrsnost	pokretanje promjena	upravljačka znanja	
karijera	ponašanja	upravljanje ljudskim resursima	
kašnjenja	posljedica negativnih stanja	upravljanje promjenama	
ključni proizvod funkcije upravljanja	postavljanje ciljeva	upravljanje vremenom	
kompas	postavljanje novih ciljeva	utvrđivanje stanja	
kontrola	postizanje ciljeva	uvođenje promjena	
kradljivci vremena	postizanje izvrsnosti	virtualno umrežavanje	
kreativna mehanika	potrebna ponašanja	virtualno upravljanje	
kreativno pisanje	potrebna znanja	vizija	
kreativnost	potrebne aktivnosti	vještine	
kreiranje novih alata	potrebne mape	vođa	
linearno razmišljanje	pravila ponašanja sudionika	vođenje	
liste	Pravilo 20/60/20	vrijeme	
ljudski resursi	Pravilo 80/20	zadatak	
materijalni resursi	preduvjeti za promjene	zagovaranje	
meke vještine	prekomjerno trošenje resursa	zdravlje	
meki resursi	premalo trošenje resursa	znanje	
menadžer promjena	prijetnje	zona ugone	
misija	prilike	željeno stanje	

Dodajte nove pojmove iz problematika Modela univerzalne izvrsnosti - MUI koji su za vas ključni, a nisu naznačeni u tablici.

7.TEST ZNANJA

Br	Pitanje	Odgovori	Točan odgovor +/-	Bilješka
1	Napišite proširene sastavnice MUI SLIJEDA.	- - - - -		
2	Napišite MUI početne elemente izvrsnosti.	- - - -		
3	Označite ispravan redoslijed sastavnica alata OSNOVNA PITANJA.	- S čime? - Kako? - Izvijestiti? - Što? - Nastavak? - Tko? - Zašto? - Gdje? - Kada?		
4	Napišite sastavnice alata „Negativna stanja“.	- - - -		
5	Popunite nedostajuće MUI meke vještine.	- - Upravljanje vremenom - - Zagovaranje - - Učiti kako učiti		
6	Zaokružite uljeze među sastavnicama „Moje problematike“.	značajna, prioriteta, željene, potrebne, ključne, nepotrebne, nametnute, važne, obvezne, privremene, strateške, utjecajne		
7	Napišite sva područja života.	- - - - - -		
8	Nabrojite sve funkcije upravljanja i njihov ključni proizvod.	- - - - -		
9	Koje sastavnice alata IZVRSNOST nedostaju?	postavljanje novih ciljeva, uvođenje promjena, izbor strategije, utvrđivanje stanja, negativna stanja, postavljanje ciljeva, izvrsnost, zagovaranje		
10	Napišite sastavnice alata „Učinkoviti sastanci“	- - - -		

Ponavljajte test dok god ga ne riješite u potpunosti ispravno.

Ponavlanje je majka mudrosti!

Test možete preuzeti na Internetu: mui5.portalalfa.com

8. IZREKE

- Izreke nas mogu poticati da pokrenemo promjene.
 - Da se promjene i dogode moramo provesti potrebne aktivnosti.
- U nastavku je prikazano 40 izreka kao moj odabir.

"Poigrajte" se s izrekama i u stupac „Ključna riječ“ unesite riječ koja je po vama ključna za izreku.

U stupcu "Asocijacije" dodajte dodatne riječi kao asocijacije na izreku.

Ova vježba će vas potaknuti i poslužiti kao pokretač za pokretanje promjena.

Br	Izreka	Ključna riječ	Asocijacije
1	Odgadanje može ubiti naše snove.		
2	Kada istinski mijenjam sebe, kreiraju se moja najveća postignuća.		
3	Neuspjeh nije nikada konačan ako ga ne želimo.		
4	Upravo sada je idealno vrijeme da počnem misliti i o sebi.		
5	Neučinkoviti sastanci su najveći uzrok zašto nismo uspješniji.		
6	Veći problem od neuspjeha je stati i ne pokušavati.		
7	Nekada je potrebno tako malo da se postignu vrhunska postignuća.		
8	Ako se nađete u rupi, prva stvar koju trebate uraditi je da prestanete kopati. Will Rogers		
9	Da bi uspješno mijenjali sebe, moramo istovremeno mijenjati i osobe iz svog okruženja.		
10	Promjene su jedina konstanta u vremenu u kojem sada živimo.		
11	Bacite sat i kupite kompas! Nemate vremena zato što idete u krivom smjeru.		
12	Nemojmo kriviti druge za svoje neuspjehe.		
13	Ako svaki dan jednu kanticu zemlje istresemo na jedno mjesto - nastat će planina. Confucije		
14	Pokrenimo se, može se uspjeti!		
15	JA je najvažnija riječ na svijetu.		
16	Uspjeh je moguć ako to zaista želimo, znamo i hoćemo!		
17	Ako ne želimo neuspjehe u životu, počnimo sustavno i kontinuirano učiti!		
18	Tražimo rješenja u sebi, a ne u drugima.		
19	Želim li voditi ili biti vođen?		
20	Stanje je izvrsno. Pokrenimo odmah promjene!		
21	Izaberite najbolje od onog što vam se nudi - jer vi to zaslužujete!		
22	Najbolji sadržaji se čitaju polagano i često.		
23	Zaslužujete li više u životu?		
24	Napraviti sljedeći korak znači da smo bliže željenom cilju.		
25	Ja sam svoj najgori neprijatelj.		
26	Ako izgubite sat doći ćete na cilj sa zakašnjenjem, a ako izgubite kompas nećete nikada doći do cilja.		
27	Kada kažemo da ne možemo, onda to znači da ne želimo mijenjati svoju sadašnju "zonu ugođe".		
28	Ako nemamo postavljeni cilj, nemamo ni svrhu u životu.		
29	Učinimo to!		
30	Rješavati, a ne samo ukazivati.		
31	Toliko sam zauzet poslovima da nemam vremena rješavati svoj najveći problem.		
32	Ako se ne napravi, neće se dogoditi!		
33	Uspjeh nije nikad konačan, niti neuspjeh fatalan. G.F. Tilton		
34	Ono što se ne može mjeriti, ne može se ni postići.		
35	Disciplina je most između željenog cilja i postignuća.		
36	Najbolji argumenti su učinjena djela.		
37	Uvijek postoje rješenja koja stvaraju bolja stanje od postojećih.		
38	Ako nije stabilan temelj, neće biti stabilan ni krov.		
39	Gadno je kada su svi protiv Vas, a još je gornije kada im se i Vi pridružite.		
40	Znanje će dominantno određivati vašu budućnost.		

9. MUI VIRTUALNE RADIONICE (UČENJE NA DALJINU)

Potpuno osposobljavanje za samostalnu primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI. Učenje novih znanja, vještina i ponašanja koja korisniku omogućavaju potpuno samostalan rad.

Zašto učenje na daljinu uz pomoć trenera?

- nema putovanja
- iz kuće
- s posla
- potpuni angažman trenera (1-1)
- zajednički rad na rješavanju stvarnih problema - *nema simulacija ni slučajeva*
- dostupna pomoć trenera
- podešavanje dinamike učenja
- dodatni bonusi na kraju radionica

Način rada

- Uči se na stvarnim problemima
- Ključ u ruke
- Interaktivnost s trenerom tijekom radionica i aktivnostima između radionica
- Fleksibilno vrijeme učenja
- Follow – up (nastavak učenja): (dodatne radionice + moduli za samoučenje)

**Kontaktirajte
bez
obveze!**

Tel: 385 99 280 4210

Skype: milan.grkovic

Email: alfa@portalalfa.com

Zašto vam je MUI potreban?

- Osvježavanje i razlikovanje tehnološkog od upravljačkog znanja i vještina.
- Usmeravanje na meke resurse (vrijeme, znanje i sastanci) - imamo ih u neograničenim količinama
- Da pronađete pokretač s kojim ćete najučinkovitije postizati ciljeve.
- Da učinkovito pokrenete promjene koje su neizbježne.
- Da oslobodite svoj puni potencijal
- Da naučite kako ćete sustavno davati učinkovite odgovore na bilo koji vaš događaj

Kontaktirajte me bez obveza!

Vrhunski alati koji vas na lak, jednostavan i brz način dovode do postizanja vrhunskih rezultata.

Kako komuniciramo tijekom radionica?

Audio komunikaciju uspostavljamo pomoću besplatnog programa **Skype** (www.skype.com). Video kamera nije potrebna.

Pomoću besplatnog programa **TeamViewer** (www.teamviewer.com) korisnik dođe isključivo na radnu površinu računala (Desktop) trenera i može sve raditi na njegovom računalu.



Očekivani rezultati

- Učinkovito upravljati organizacijama bilo koje vrste i veličine.
- Osposobljavanje menadžera za sustavna unapređenja poslovanja.
- Razlikovati upravljačka znanja od tehnoloških znanja i njima praktički upravljati
- Sinergijsko povezivanje vještina upravljanja s tehnološkim znanjima.
- Oslobađanje potisnute kreativnosti pojedinca.
- Vještina sagledavanja cjelovite slike bilo koje problematike.
- Osposobljenost pojedinaca za postavljanje i postizanje bilo kojeg cilja iz osobnog i poslovnog života.
- Učinkovitije učenje pomoću umnih mapa.

Sustav jednostavnih alata koji vas nepogrešivo dovode do željene izvrsnosti.

Dodatne informacije o MUI virtualnim radionicama pogledajte na linku: **www.portalalfa.com/mui3**.



www.portalalfa.com

Uspješna osobna i profesionalna karijera

Upravljanje organizacijama

Umne mape

Meke vještine

Menadžment

**Službene stranice
Modela univerzalne izvrsnosti - MUI**

postanite naš suradnik
pošaljite nam vaše radove



Email: alfa@portalalfa.com

KOMUNIKACIJA S AUTOROM MODELA UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI

Pozivam sve korisnike knjige da me prema svom interesu bez ikakvog ograničenja kontaktiraju u vezi **pitanja, prijedloga i primjedbi** iz problematika koje su sadržaj ove knjige.

Također me bez ikakvih ograničenja možete kontaktirati u vezi bilo koje druge problematike koja je povezana s teorijom i praksom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Odgovorit ću na svaki kontakt uz iskrenu zahvalnost za interaktivnost koja je u obostranom interesu.

- Pošaljite mi vaša iskustva kao daljnji poticaj za moj rad na Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI.
- Pošaljite mi vaše uratke da se publiciraju na Internet portalu PORTAL ALFA: **www.portalalfa.com**.
- Ako imate interesa za pokretanje zajedničkih projekata primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, slobodno me kontaktirajte i pošaljite vaše prijedloge suradnje - sigurno ćemo naći zajedničkog interesa.
- Pošaljite mi vaša promišljanja i ocjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI koje će mi biti objektivne reference u daljnjem zagovaranju za Model univerzalne izvrsnosti - MUI.
- Ako vam na bilo koji način mogu pomoći, slobodno mi se obratite.

Možete me kontaktirati na jedan od sljedećih načina:

Milan Grković, autor Modela univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007

Mobitel:		385 99 280 4210
Email:		alfa@portalalfa.com
Skype:		milan.grkovic
LinkedIn:		www.linkedin.com/in/milangrkovic
Twitter:		www.twitter.com/milangrkovic
Facebook:		www.facebook.com/mgrkovic
Internet:	PORTAL ALFA	www.portalalfa.com

Unaprijed vam se zahvaljujem na kontaktima koji će biti u interesu svih koji koriste Model univerzalne izvrsnosti - MUI jer će poslužiti za njegov daljnji razvoj i zagovaranje.

Želim vam uspješnu osobnu i profesionalnu karijeru. Svako dobro.

PODRŠKA NA INTERNETU

Model univerzalne izvrsnosti - MUI i izdavanje ove knjige nije jednokratni projekt. Knjiga je početak interaktivnosti s korisnicima Modela univerzalne izvrsnosti - MUI izdavanjem daljnjih naslova knjiga kao i sustavnom i kontinuiranom podrškom na Internetu.

Pristup sadržajima na Internetu

Kupovinom knjige postali ste korisnik Modela univerzalne izvrsnosti - MUI i stekli mogućnost za dodatnim sadržajima na Internetu.

Dodatni sadržaji na Internetu su zaštićeni, a pristup omogućen samo korisnicima knjige.

Pristup sadržajima na Internetu će vam biti omogućen po plaćanju knjige.

Uz ove sadržaje specifične za korisnike knjige, možete besplatno pogledati i brojne sadržaje na PORTAL ALFA - Portal znanja na adresi: **www.portalalfa.com**



INTERNET STRANICE SAMO ZA KORISNIKE KNJIGE

mui5.portalalfa.com

Kao korisnik na Internetu ćete moći besplatno preuzeti sljedeće materijale:

- Obrasci svih MUI tabličnih alata,
- Ostali obrasci i tabele za rad,
- Dodatni članci problematika iz knjige,
- Primjeri MUI tabličnih alata,
- Postavljanje novih praktikuma,
- ostali materijali za vaše osnaživanje.

Info

Sadržaji će se kontinuirano i sustavno dodavati.

O svakom novom sadržaju uz vaš pristanak biti ćete izvješteni, tako da nećete imati potrebu za čestim provjerama ima li novih sadržaja.

FACEBOOK

Na Facebook-u je otvorena grupa: "**MUI KNJIGA ZA USPJEH**"

Grupa će biti dostupna korisnicima knjige, ali i svim ostalim potencijalnim korisnicima

Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

Ovakav pristup će omogućiti veću interaktivnost s ciljem:

- rasprave o različitim temama primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI,
- razmjene iskustava u primjeni Modela univerzalne izvrsnosti - MUI,
- otvoren prostor za različita pitanja iz MUI problematike,
- odgovori iz različitih područja će poslužiti kao poticaj korisnicima MUI-a,
- objave dostignuća korisnika,
- mogućnost davanja prijedloga,
- iskazivanje mogućih primjedbi,
- međusobna umrežavanja članova grupe,
- mogućnost da se predstavite potencijalnim poslodavcima.

MUI BILTEN

Redovito će izlaziti elektronički bilten: MUI BILTEN koji će donositi različite sadržaje s ciljem osnaživanja korisnika Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

- Dio sadržaja MUI BILTENA će biti dostupan samo korisnicima knjige.
- Pretplata je besplatna i dragovoljna.

Uvijek imate mogućnost da prekinete daljnju pretplatu.

LINKEDIN

Otvorena je grupa "MODEL UNIVERZALNE IZVRSNOSTI - MUI" koja donosi različite sadržaje iz problematike primjene Modela univerzalne izvrsnosti - MUI.

LITERATURA



1. Grković, Milan: SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM, Vlastita naklada 2002.
2. Grković, Milan: MODEL UPS - UPRAVLJANJE POMOĆU SASTANAKA, Vlastita naklada 2004.
3. PORTAL ALFA Portal znanja: www.portalalfa.com
4. Wikipedia: www.wikipedia.org
5. Anić, Vladimir: Veliki rječnik hrvatskoga jezika, Novi Liber Zagreb

O AUTORU

Milan Grković je rođen 1952. godine u Belišću.

Cijeli je život posvetio učenju i pokretanju promjena, kod sebe i u svom okruženju.

1995. godina je bila prekretnica u njegovom životu: "Domogao" se Interneta - nepresušnog izvora znanja i mogućnosti umrežavanja s brojnim pojedincima koji kao i autor modela žele kvalitetnije, više, univerzalnije, brže, lakše, ...

To je bio početak ostvarenja vizije:

„Dizajnirati praktičan i univerzalan model za postizanje izvrsnosti dostupan svakom prosječnom pojedincu i primjenjiv na bilo koju problematiku.“

Vizija je postala stvarnost kada je 2007. godine dizajnirao **Model univerzalne izvrsnosti - MUI @ 2007**, model za postizanje izvrsnosti u bilo kojem području života i rada.

Dosadašnje aktivnosti

- Objavio dvije knjige o problematici učinkovitih sastanaka:
 - Sastanci upravljanje vremenom.
 - Model UPS - Upravljanje pomoću sastanaka
- Autor Modela UPS (Upravljanje pomoću sastanaka):
Upravljanje osobnom karijerom i organizacijama pomoću učinkovitih sastanaka
- Autor nekoliko Internet portala:
 - PORTAL ALFA - Portal znanja www.portalalfa.com
 - Portal o sastancima
 - Portal o upravljanju vremenom
- Angažmani na unapređenju poslovanja u tvrtkama i organizacijama.
- Savjetničke usluge lokalnoj upravi, tvrtkama i pojedincima.
- Znalac za umne mape (Mind Map) - uporaba umnih mapa za postizanje uspješne karijere i poslovno mapiranje
- Održao velik broj radionica iz problematike mekih vještina
- Online poslovno savjetovanje pomoću Interneta
- Izrada različitih projekata
- Aktivnosti na osnaživanju i unapređenju rada civilnog sektora
- Virtualna edukacija (učenje na daljinu) za pojedince i osposobljavanje menadžera u organizacijama.

Sadašnje aktivnosti

- Istraživanja i primjena novih znanja, vještina i ponašanja za izvrsne poslovne i osobne rezultate.
- Dijeli svoja znanja, vještine i ponašanja s drugima koji to žele.
- Istinu koju je otkrio implementira u praksi:

***Svaka je osoba kreativna ako joj
sposobniji od nje daju prilike da se iskaže.***

ZAKLJUČAK

Vizija

Definitivno sam kreirao model "kako" činiti stvari na univerzalan način u cilju postizanja željene izvrsnosti .

Dizajnirao sam model koji pomoću definiranog slijeda aktivnosti rješava svaku problematiku.

Praktično se ostvarila moja vizija:

- da se svaka problematika može rješavati na univerzalan način.
- da je model dostupan svakom prosječnom pojedincu.

Za postizanje vrhunskih rezultata primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI uvjet je da vrijeme koje se inače troši na improvizacije i stvaranje negativnih stanja dodijelimo MUI aktivnostima.

Sinergija

Sva postojeća znanja, vještine i ponašanja su komplementarna (koja se nadopunjuju) s bilo kojim elementom koji je dio MUI strukture.

Nova znanja, vještine i ponašanja koja će se stjecati kroz proces cjeloživotnog učenja će također biti komplementarna s MUI-em.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI omogućava upravljanje tehnološkim znanjima.

To stvara učinkovitu sinergiju za daljnja postignuća.

Djelovanje

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je praktično djelovanje prema točno definiranom slijedu što olakšava postizanje izvrsnosti.

Raduje me primjena MUI-a kod budućih korisnika i njihova ocjena o mogućnostima modela, a prije svega o njihovim praktičnim postignućima.

Svako dobro

Bilješke	Potrebne aktivnosti

Bilješke

Potrebne aktivnosti

Univerzalan model za postizanje izvrsnosti u bilo kojoj problematici iz života pojedinaca i organizacija bez obzira na vrstu, veličinu i stanja u kojima se trenutačno nalaze.



Model univerzalne izvrsnosti - MUI © Milan Grković 2007 je sustav jednostavnih elemenata koji su sofisticirano povezani i omogućavaju postizanje željenih ciljeva na lak, jednostavan i brz način u bilo kojoj problematici na univerzalan (isti) način.

Za primjenu Modela univerzalne izvrsnosti - MUI ne treba imati posebnih (specijalističkih) znanja.

MUI je cjelovit model koji je dostupan i prihvatljiv svim kategorijama. Nema nikakvu ekskluzivnu primjenu za pojedine kategorije ljudi. Omogućava i "malim" ljudima da postignu za njih do sada nezamislive rezultate i kvalitetniju poziciju u svom osobnom i profesionalnom životu.

Svaki prosječan pojedinac može naučiti uspješno primjenjivati Model univerzalne izvrsnosti – MUI i time sustavno i kontinuirano postizati **izvrsnost** u svom osobnom i profesionalnom životu.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima niz **inovativnih** elemenata i to ga čini jedinstvenim.

Zašto vam neizostavno treba Model univerzalne izvrsnosti - MUI?

- Širina primjenjivosti Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je neograničena.
- Lako i jednostavno savladivo za prosječnog pojedinca.
- Učenje se temelji na rješavanju stvarnih problema iz života i rada (nema "gubitka" vremena samo za učenje).
- Primjenjivo za sve kategorije pojedinaca i organizacija.
- Održivost modela uslijed promjena je osigurana sofisticiranom strukturom modela i kreiranjem novih alata prema potrebi.
- Do vrhunskih rezultata dolazite MUI poticanjem izvana, a zatim poticaj za vaše daljnje uspjehe dolazi od vas.
Da parafraziram svima poznatu izreku:
"Ovo je mali korak za mene kao autora Modela univerzalne izvrsnosti - MUI, ali veliki korak za vas kao korisnika!"
Ovo je jedna od prednosti Modela univerzalne izvrsnosti - MUI u odnosu na druge modele koji traže trajniju i složeniju intervenciju izvana.
- Uvođenje promjena primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI traje neusporedivo kraće od drugih metoda.

Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Milan Grković

www.portalalfa.com



ISBN 978-953-989-282-9



9 789539 892829 >