



***Комуникациски и лидерски вештини  
во тимската работа***

Подготвила:  
проф. д-р Еленица Софијанова

***Скопје, 2010 година***

*Наставниот материјал за обуката „Комуникациски и лидерски вештини во тимска работа” е за интерна употреба и им се дава единствено на учесниците на обуката.*

*Не е дозволено никакво копирање или умножување од било каков вид на овој наставен материјал **без писмена согласност на предавачот.***



Агенда:

- Претставување
- Воведна игра „ Дрво на очекувањата,,
- Текст „Важноста на добрите комуникациски вештини,, (индивидуално читање)
- **Предавање:** Циклусен процес на комуникацијата
- Анкета: *Како комуницирам???*
- **Предавање:** Социјална перцепција во комуницирањето, Важноста на ефективната комуникација
- Вежба: *Пренесување пораки*
- **Предавање:** Основни комуникациски фактори, Извори на комуникациски канали
- Вежба: *Скала за ефективна комуникација и добри меѓучовечки односи*
- **Предавање:** Димензии (форми) на комуникацијата, Комуникациски мрежи
- Текст „Како не треба да се комуницира???,,
- Вежба: *Повратна информација*
- **Предавање:** Активно слушање
- Вежба: *Активно слушање*
- **Предавање:** Јас(лична) комуникација
- Вежба: *Не сакам кога некој.... Поделба на пофалба*
- **Предавање:** Организациски конфликти, видови конфликти
- Вежба: *Дрво на животот-Пип Вилкинс*
- **Предавање:** Конструктивен и деструктивен пристап кон конфликтот, Извори на конфликтот
- Вежба: *Прашалник: Како реагирам во конфликтна ситуација???*
- **Предавање:** Стратегии за управување со конфликти, Чекори за разрешување на конфликтите
- Вежба: *Играње според сценарија*



ЦЕЛИ НА ОБУКАТА:

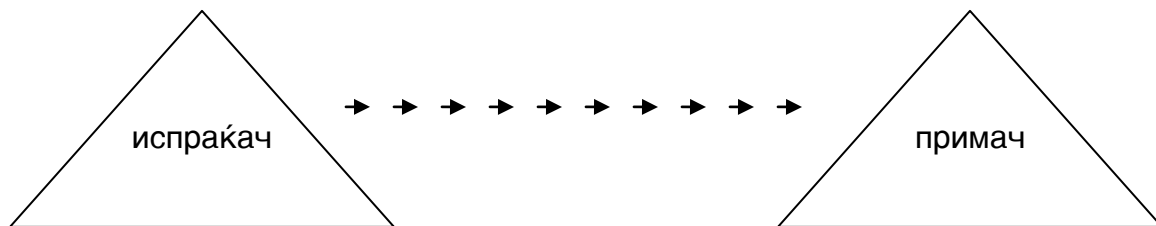
1. Да се добие објаснување зошто ефективната комуникација помага на една организација да постигне конкурентна предност.
2. Да се опише процесот на комуникација, и да се објасни улогата на перцепцијата во комуникацијата.
3. Да се дефинира богатството на информацијата.
4. Да се добијат сознанија за комуникациската мрежа којашто постои во групите и тимовите.
5. Да се опишат важните комуникациски вештини што им се потребни на менаџерите како испраќачи и примачи на пораките.
6. Да се знае како и кога се користи интервјето и анкетирањето како техники со кои се доаѓа до соодветни информации.
7. Да се објасни зошто се појавува конфликтот и да се идентификуваат типовите и изворите на конфликт во организациите.
8. Да се опишат стратегиите што вработените можат ефикасно да ги употребуваат за да го решат конфликтот.
9. Да се опишат стратегиите на преговарање што вработените можат да ги употребат за да го решат конфликтот преку спогодување..





## ЦИКЛУСЕН ПРОЦЕС НА КОМУНИКАЦИЈАТА

**Комуникација** е размена на информации меѓу две или повеќе лица, или групи за да постигнат заедничко разбирање.



Слика 1. Едноставен модел на комуницирање

Процесот на комуникација се состои од две фази. Во *фазата на трансмисија*, информацијата е поделена меѓу две или повеќе индивидуи или групи. Во *фазата на повратни информации*, постигнато е заедничко разбирање. Во двете фази, одреден број најистакнати фази мора да се појават за да се одвива комуникацијата. Почнувајќи со фазата на трансмисија, **испраќачот**, личноста или групата што имаат желба да разменуваат информации, одлучуваат за **пораката**, каква информација да се размени.



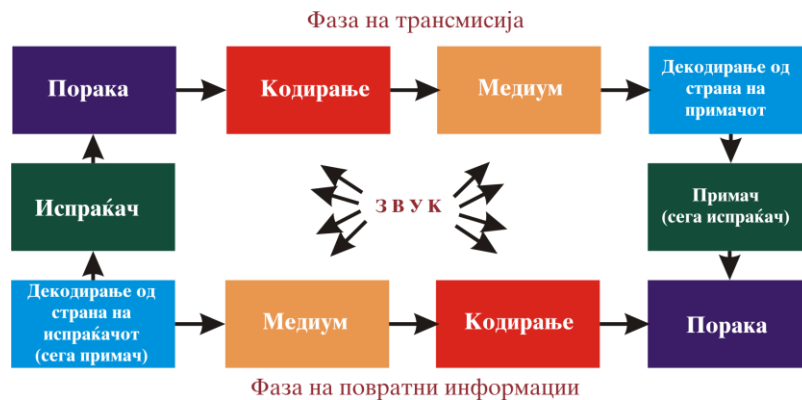
Потоа испраќачот ја преведува пораката во симболи или јазик, процес наречен **кодификација**; често пораките се кодираат во зборови. **Бучава** е општ термин што се однесува на кое и да е нарушување во одредена фаза од процесот на комуникација. Во Спредбениот Случај, кога Харли пропушташе да обрнува внимание и да ги слуша пораките од Реган за финасиските проблеми во Службите за Летање, беше извор на звук-нарушување, спречување.

Штом пораката е кодирана, таа е пренесена преку медиум до примачот., личноста или групата за што пораката е наменета. **Медиум** е едноставно



патот, на пример телефонски повик, писмо, белешка, или лична комуникација на состанок, преку што кодираната порака е пренесена до примачот. Во следната фаза, примачот ја толкува пораката и се обидува истата да ја разбере, процес наречен **декодирање**. Ова е критична точка во комуникацијата. Фазата на повратни информации е започната од примачот (што станува испраќач). Примачот одлучува каква порака да прати на првичниот испраќач (што постанува примач), ја кодира, пренесува преку избран медиум. Пораката може да содржи потврда дека првичната порака била примена и разбрана, потврдување на првичната порака и проверка дека била правилно разбрана, или молба за повеќе информации. Првичниот испраќач ја декодира пораката и се уверува дека е постигнато заедничко разбирање. Ако првичниот испраќач одреди дека не е постигнато заедничко разбирање, испраќачот и примачот се вртат во круг во целиот процес толку пати колку што е потребно да се постигне заедничко разбирање.

Како што кажува Споредбениот Случај, непромислениот начин и неслушањето на пациентите, ги спречува лекарите да добијат многу повратни информации и да постигнат заедничко разбирање со своите пациенти. Повратните информации ги елиминираат недоразбирањата, потврдуваат дека пораките коректно се толкувани и разбрани, и им овозможува на испраќачите и примачите да постигнат заедничко разбирање.



Слика 2. Процес на Комуникацијата



Кодирање на пораките во зборови, пишуван или усмен текст, е **вербална комуникација**. Ние ги кодираме пораките без да користиме пишуван или усмен јазик. **Невербалната комуникација** ги разменува информациите преку изрази на лицето (смешкање, кревање на веѓата, мрштење, спуштање на вилицата), преку јазикот на телото (ставата, гестикулации, поклонување, собирање на рамењата), и дури преку стилот на облекување (лежерно облекување, формално, конзервативно, модерно). Невербалната комуникација може да ја поддржи или засили вербалната комуникација. Исто како што може топла и искрена насмевка да ги поддржи зборовите на признание за добро завршената работа, еден загрижен израз на лицето може да поддржи зборови на сочувство кон личен проблем. Во такви случаи, поклопувањето на вербалната и невербалната комуникација им помага да бидат сигурни дека е постигнато општо разбирање.

Понекогаш некои членови на една организација одлучуваат да не искажуваат пораки вербално, тие несвесно се изразуваат невербално. Луѓето настојуваат да имаат помалку контрола врз невербалната комуникација, и често вербалната порака што е задржана се изразува преку јазикот на телото или изразите на лицето. Еден вработен, што се согласува со предлог дека таа/тој всушност не се за предлогот, може ненамерно да го покаже несогласувањето преку гримаса.

Понекогаш, невербалната комуникација се користи за да ги открие пораките што не може да се испратат преку вербални канали. Многу адвокати се исто така свесни за оваа тактика на комуникацијата. Адвокатите често се обучени во техники на невербална комуникација како што е изборот каде да застанат во салата за судење за да постигнат максимален ефект, и каков да им е контактот со очите за време на различни фази од судскиот процес. Адвокатите понекогаш влегуваат во проблеми користејќи несоодветна невербална комуникација во обидот да извршат влијание врз поротата. Во судот во Лујзијана, обвинителот Thomas Pirtle беше казнет 2,500 долари од судијата Yada Magee затоа што ја



тресеше главата изразувајќи сомнеж, затоа што мавташе со рацете покажувајќи незадоволство, и затоа што се смешкаше иронично кога адвокатите во одбрана на обвинетиот го прикажуваа нивниот случај.

## СОЦИЈАЛНА ПЕРЦЕПЦИЈА ВО КОМУНИКАЦИЈАТА



Перцепцијата игра централна улога во комуникацијата и врши влијание и врз трансмисијата и врз повратната информација. *Перцепцијата* е процес преку што луѓето селектираат, организираат, и интерпретираат сензорен влез за да дадат значење и ред на светот околу нив. Перцепцијата е наследно субјективна и под влијание на карактерот на луѓето, вредностите, приодите, и расположенијата, како и од други искуства и знаење. Кога испраќачите и примачите комуницираат едни со други, тие тоа го прават базирано врз нивните сопствени субјективни перцепции. Кодирањето и декодирањето на пораките, па дури и изборот на медиумот влијае врз перцепциите на испраќачите и примачите.

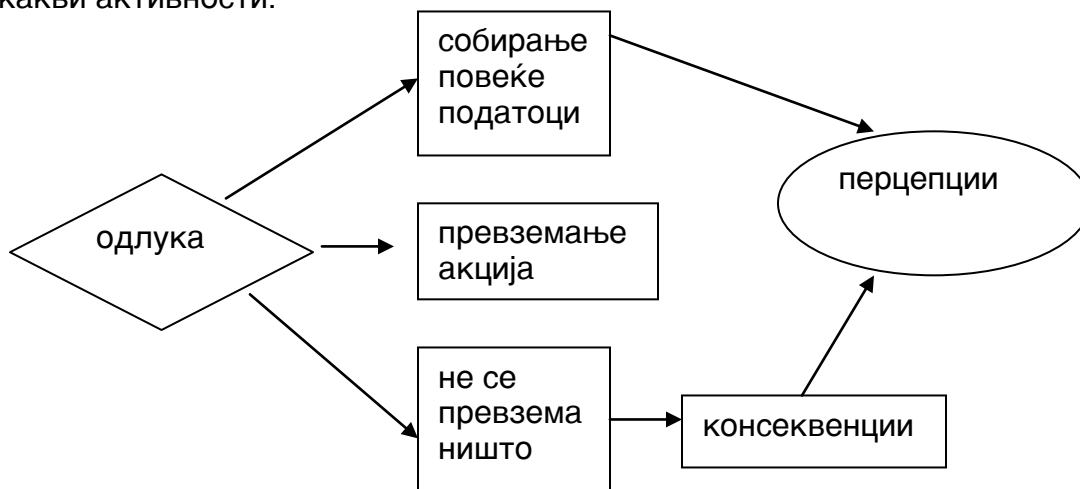
Како додаток, перцептивните ограничувања може да наштетат на ефективната комуникација. *Ограничувањата* се симетрични со тенденциите да се користат информации за другите на начини што резултираат во неточни перцепции. Одреден број ограничувања што може од своја страна да резултира различни членови на



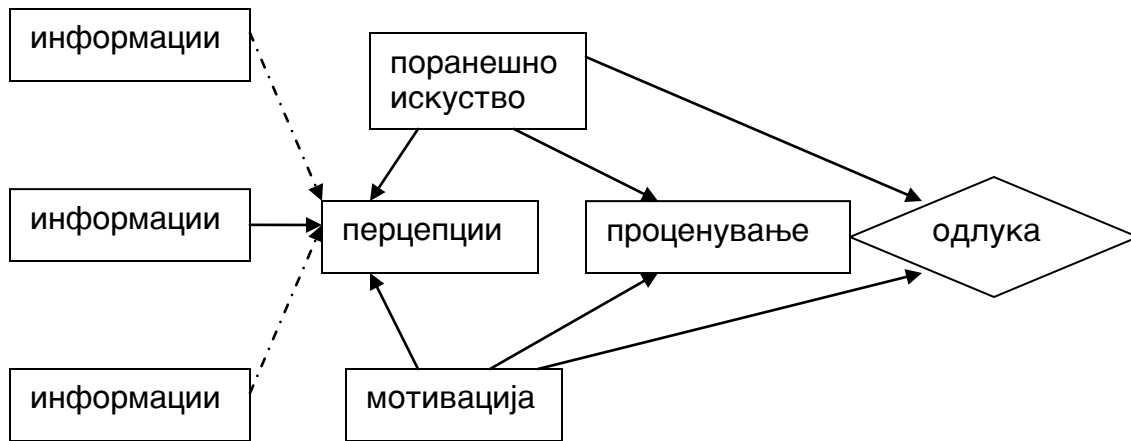
организацијата да бидат третирани некоректно. Тие исти *ограничувања* можат да водат кон неефективна комуникација. На пример, *стереотипите*, симплифицирани и често пати неточни верувања за карактеристиките на одредени групи луѓе, може да се мешаат со кодирањето и декодирањето на пораките.



Претпоставете дека еден директор вели дека постарите работници се плашат од промени. Кога овој директор ја кодира пораката кон еден постар работник за промените што треба да се случат во организацијата, таа може да го смали степенот на промена до таму, што може да направи постариот работник да не се чувствува стресно. Постариот работник, сепак, се плаши од промени, но не повеќе отколку помладите колеги што се плашат од нив, и ги декодира пораките да значат дека едвај ќе настане некоја промена. Постариот работник не успева соодветно да се подготви за промената, па неговата работа трпи заради недостаток на подготовка за промената. Едноставно, неефективната комуникација беше во зависност од неточната претпоставка на директорот за постарите работници. Наместо да се потпрат на стереотипите, ефективните раководители настојуваат да ги сфатат другите луѓе правилно, преку фокусирање на нивните вистински однесувања, знаење, вештини, и способности. Точните перцепции, за возврат, имаат придонес врз ефективната комуникација и носењето одлуки. Овие оценки најчесто се и основа за донесување на одлуки во текот на процесот на работењето. Таквите одлуки предизвикуваат конкретни активности или непрвземање никакви активности.



Слика 3 Процес на перцепирање, проценување и одлучување



Слика 4 Процес на перцепирање, проценување и одлучување

## ВАЖНОСТА НА ЕФЕКТИВНАТА КОМУНИКАЦИЈА

Бидејќи директорите мораат да комуницираат со другите за да ги извршуваат различните улоги и задачи, тие го поминуваат поголемиот дел од времето комуницирајќи, дали е тоа на состаноци, на телефонски разговори, преку е-маил, или разговори лице в лице. Секако, некои експерти оценуваат дека директорите поминуваат просечно 85% од своето време ангажирани во некоја форма на комуникација. Толку е важна ефективната комуникација што раководителите не се загрижени дека тие лично не се ефективни соговорници; тие исто така треба да им помагаат на своите претпоставени да бидат ефективни соговорници. Кога сите членови на една организација се во состојба ефективно да комуницираат еден со друг и со луѓето надвор од организацијата, организацијата има изгледи да работи подобро и да добива конкурентна предност.

Кога директорите и другите членови на една организација се неефективни соговорници, работата на организацијата страда, а сета друга конкурентна предност во организацијата има изгледи и да биде



загубена. И уште повеќе, лошата комуникација понекогаш може да предизвика надолни падови па дури да води и кон опасности и трагично губење човечки животи. На пример, истражувачите од Харвард Универзитетот неодамна ги проучуваа причините за грешките, како на пример пациент кога прима погрешен лек, во две големи болници во Бостон и околината на Бостон. Тие открија дека некои грешки во болниците се јавуваат бидејќи имало комуникациски проблеми - лекарите немале доволно информации потребни за правилно одредување на лекарствата за нивните пациенти, или пак сестрите немале доволно информации што им биле потребни да ги издадат лековите. Истражувачите заклучиле дека некои од одговорностите за овие грешки лежат во болничкиот менаџмент, што не презел активни чекори да ја унапреди комуникацијата.

Проблемите во комуникацијата во пилотските кабини на авионите, и меѓу екипажите и летечките контролори, за жал се премногу чести, и понекогаш со трагични последици. Во доцните 1970-ти години, два млазни авиони се судрија во Тенерифе (еден од Канарските Острови) бидејќи имаше погрешна комуникација меѓу пилотот и контролната кула, па 600 луѓе загинаа. Кулата му јавуваше на пилотот Clipper 1736 „report clear of runway,.. Пилотот погрешно ја протолкувал оваа порака, дека значи оти било чисто и тој можел да полета. За жал, овие грешки се случуваат и денес. Безбедносна група во НАСА (NASA) откри преку 6,000 небезбедни летачки инциденти и откри дека тешкотиите во комуникациите предизвикале околу 529 од нив.

### **Седум Комуникациски Вештини**

1. Испратете јасни и комплетни пораки.
2. Кодирајте ги пораките во симболи што примачот ги разбира.
3. Одберете медиум што е соодветен за пораките.
4. Одберете медиум што е набљудуван од страна на примачот.
5. Одбегнувајте филтрирање и нарушување на информациите.



6. Проверете дали има механизам за повратни информации вграден во пораките.

7. Обезбедете точни информации за да бидете сигурни дека нема да се прошират неточни озборувања.

### **Испратете јасни и комплетни пораки**

Вработените треба да научат кога испраќаат пораки тие да бидат јасни и комплетни. Една порака е јасна ако примачот може лесно да ја разбере и протолкува, и е комплетна кога ги содржи сите информации што им се потребни на испраќачот и примачот за да постигнат заедничко разбирање. Во стремежот за испраќање јасни и комплетни пораки, луѓето мора да научат да предвидуваат како примачите ќе ги толкуваат пораките и да ги усогласуваат пораките за да ги елиминираат изворите на недоразбирање и конфузја.

### **Кодирајте ги пораките во симболи што испраќачот ги разбира**

Вработените треба да се благодарни кога ги кодираат пораките, тие треба да користат симболи или јазици што примачот ги разбира. Кога се испраќаат пораки на англиски јазик до примачите чијшто мајчин јазик не е англиски, на пример, важно да се искористи општ вокабулар и да се избегнат клишеа, што пак преведени, може малку да прават смисла, а во некои случаи да бидат или комични или навредливи.

**Жаргон**, специјализиран јазик што членовите на една професија, група, или организација, го развиваат за да овозможат меѓусебна комуникација, никогаш не треба да се користи за комуникација со луѓе надвор од својата професија, група или организација.

### **Избегнувајте филтрирање и нарушување на информации**

**Филтрираење** се појавува кога испраќачите задржуваат дел од пораката бидејќи тие (погрешно) мислат дека испраќачот нема потреба од таа информација, или не ќе сака да ја прими. Филтрирањето може да се појави на сите нивоа во организацијата и во вертикални и хоризонтални комуникации. На пример, работниците што работат со досиејата, можат да филтрираат пораки што ги испраќаат на раководителите, а тие пак може



да ги филтрираат пораките до своите шефови, а пак тие може да ги филтрираат пораките до врвните менаџери. Такво филтрирање има најголеми изгледи да се случува кога пораките содржат лоши вести или проблеми што претпоставените се плашат дека тие ќе бидат виновни за проблемите.

**Искривување на информациите** се јавува кога значењето на пораката се менува, како што таа минува низ серија испраќачи и примачи. Некои информации се нарушуваат ненамерно - заради погрешно кодирање и декодирање, или пак недостиг на повратни информации. Други информации се нарушуваат намерно. Испраќачите може да ја менуваат пораката за да направат тие или нивната група да изгледаат добро и да добијат специјален третман. Вработените лично би требало да избегнуваат филтрирање и нарушување на информациите. Но како можат тие да ги елиминираат овие бариери за да се добие ефективна комуникација преку нивната организација? Тие треба да воведат доверба низ целата организација. Претпоставените што им веруваат на своите вработени веруваат дека тие нема да бидат виновни за работи што се надвор од нивната контрола и ќе бидат третирани фер. Луѓето што ги почитуваат своите претпоставени ги снабдуваат со јасни и комплетни информации и не чуваат работи за себе.

### **Двосмислени информации**

Причината зошто информациите се нецелосни понекогаш е дека поголемиот број информации што вработените ги имаат на располагање се двосмислени. Нивното значење е нејасно - можат да се интерпретираат на многу различни и често конфузни начини.

Погледнете ја Сликата 5 „Дали гледате млада жена или старица?“, Различни вработени честопати истата информација ја интерпретираат на различен начин и донесуваат различни одлуки врз основа на нивните сопствени интерпретации.



*Слика 5. Двосмислени информации: Млада или стара жена?*

### **Вклучување на механизми за повратни информации во пораките**

Бидејќи повратната информација е многу важна за ефективната комуникација, директорите треба да изградат механизми за повратни информации во пораките што ги испраќаат. Тие или треба да вклучат барање за повратна информација, или да означат кога и како ќе одговорот на пораката за да бидат сигурни дека пораката е испратена и разбрана. Кога вработените пишуваат писма или потсетници или факсови, тие може да побараат примачот да им одговори со коментари и сугестии во писмо, мемо, или факс; распоред на состаноци и дневен ред; или пак да одговори преку телефон. Со градењето на механизми за повратни информации како овие во нивните пораки, луѓето се сигурни дека се слушнати и разбрани.

### **Обезбедете прецизни информации**

**Озборувањата** се неофицијални делови на информација од интерес за членовите на организацијата, но од неидентификуван извор. Озборувањата се шират брзо штом ќе започнат, и обично тие се



однесуваат на теми што членовите на организацијата мислат дека се важни, интересни, или забавни. Сепак, озборувањата можат погрешно да се сфатат и да им наштетат на поединци - вработени во организацијата, кога се лажни, злонамерни, или неосновани. Менаџерите можат да го спречат ширењето на погрешни озборувања со давање прецизни информации на членовите на организацијата за работи што се однесуваат на нив. Тоа токму така го направи генералниот извршен директор Luis Gerstner на ИБМ, опишано во овој Аспект на Менаџментот

## ОСНОВНИ КОМУНИКАЦИСКИ ФАКТОРИ

Ефективната комуникација не е нималку лесна работа. Тоа е комплексен процес кој претпоставува различни стратегии за реагирање во различни ситуации. Впрочем, најдобро би било кога: идеите мислите и поимите би можеле да се пренесуваат со телепатија, директно од главата на едниот до главата на другиот соговорник, бидејќи на тој начин најверојатно би била пренесена пораката. Бидејќи тоа е невозможно, за ефективна комуникација, односно за пренесување на своите мисли, луѓето треба да научат да го користат јазикот во социјалниот контекст.

Меѓутоа, секако дека треба да знаеме не само што да кажеме (ако воопшто и кажеме нешто), туку и кога тоа да го кажеме, кому да го кажеме, и можеби најбитното од се, како да го кажеме. За таа цел потребно е да се определат сите **комуникациски фактори** вклучени во испраќањето и примањето на пораките:

- ❖ *Јазична компетенција*
- ❖ *Граници во комуницирањето*
- ❖ *Култура на изразување*
- ❖ *Итност*
- ❖ *Стил и однос во комуницирањето*





За *јазичната компетенција* клучен е одговорот на парашањето, „*Што е целта на комуникацијата?*“,

При комуникацијата се разменуваат информации, се поставуваат барања, се искажува убедувањето на другите, се врши проценување на работата, се изразуваат чувства, мислења и ставови. За едно исто прашање можат да се употребат различни реченици. На пример, ако се побара книга, тоа може да се направи на неколку начини:

- *Дај ми ја, книгата!*
- *Те молам, дај ми ја книгата!*
- *Може ли да ја добијам книгата?*
- *Ќе сакаш ли да ми ја дадеш книгата?*
- *Дозволи ми да ја земам твојата книга.*
- *Дали може да се послужам со твојата книга?*

Сите овие реченици се однесуваат на исто барање. Некои од наведените форми можат да се употребат помеѓу поединци кои се во блиски односи, а некои кога е потребно учтиво обраќање.



За вториот комуникациски фактор *граници на комуницирањето*, важно парашање е: „*Кои права и одговорности ги има комуникаторот?*“, Секој човек треба да знае да ги определи границите во комуницирањето во зависност од ситуацијата. Тоа значи дека станува збор за подрачјето на дејствување на поединецот. Во секоја организација постојат граници во пренесувањето на информациите, коишто зависат од организациската култура, хиерархиското ниво на комуникаторите и сл.

*Културата на комуницирање* е поврзана со начинот на однесување на поединците. Понекогаш луѓето не се сигурни како треба да одговорат, бидејќи не се сигурни која е нивната позиција и статусот во училиштето. Затоа, за определување на овој комуникациски фактор потребно е да се одговори на парашањето: „*Со кого се разговара?*“,

При комуницирањето можат да се издвојат четири зони на комуницирање:

1. Интимна зона-комуницирање со деца, со саканата личност;



2. Лична зона-комуницирање со блиските пријатели

3. Социјална зона-комуницирање на состаноци со



непознати, со претпоставени, со деловни партнери

4. Јавна зона-комуницирање на конференции, семинари, говори и презентации

Најголемиот дел од работните обврски се предвидливи и вообичаени па нивното извршување е проследено со рутина. Меѓутоа, оние работи кои се јавуваат као неодложни и на кои треба да им се даде приоритет бараат од поединците поинакво дејствување кое е насочено во правец на справување со ситуацијата. Потребно е да се определи вистинскиот степен на сериозност и итност и тоа соодветно да се пренесе преку комуникацијата. Тоа нешто не е можно ако не се планира времето. Во недостаток на време комуникацијата мора да биде прецизна и јасна. Притоа, особено е важно да не се „долива масло на оган,, со панична комуникација.

Со поставување на прашањето: *Како изгледам?*, и одговорот на него, ќе го определите факторот стил и однос во комуницирањето. Доколку не се воспостави правилна комуникација, можни се две крајности:

1. Поединецот да не умее да се однесува со луѓето и да биде оквалификуван како тежок човек, со кого не е можна комуникација
2. Поединецот да претерува во желбата да се покаже како суперпријател со луѓето, постојано да се сложува со нив, правејќи компромиси до тој степен што ќе се претвори во човек со неодлучен стил, а работата ќе трпи.

Како најлесно да се определат комуникациските фактори?

1. Јазична компетенција

Ситуација: Дали утре ќе дојдеш во 9 часот?



Ова парашање може да има различно значење. Може да се постави со цел да се добие информација: дали оној на кого му е упатено ќе дојде во определеното време, но со него може да се изрази несогласување, до колку соговорникот постојано касни.

## 2. Граници во комуницирањето

Ситуација: Дали гледаш како си облечн/облечена?

До колку претпоставениот ова парашање му го постави на некој од вработените на работно место, тоа може да се разбере, но тој нема никакво право да го коментира начинот на облекување на вработените надвор од работното место.

## 3. Култура на изразување

Ситуација: Немам намера да ти објаснувам каде бев!

Ваквиот одговор „ може да помине„ кај близок пријател или во семејството, но замислете каков ефект би оставил кај претпоставениот.

## 4. Итност

Ситуација: Мораш да останеш денес на работа до 20 часот!

Ако претпоставениот тоа го побара од вработените бидејќи мора да се заврши некоја работа која не трпи одлагање, е сосема во ред, но ако тоа го бара без објаснување зошто тоа мора да биде така, тогаш веројатно дека тоа ќе предизвика револт кај нив, а многумина од нив нема да го почитуваат тоа.

## 5. Пристап и однос во комуницирањето

Ситуација: Не можам да дојдам на прославата!

Ако се употреби оваа реченица за да се одбие некоја покана без да се даде образложение: зошто е тоа така, тоа звучи доста грубо, безчувствително и некултурно, но ако се даде добра причина зошто тоа се прави, може да биде без проблем прифатено.





## ИЗБОР НА КОМУНИКАЦИСКИ КАНАЛИ

Во една организација испраќачот е извор на пораката, оној кој го иницира процесот на комуникацијата. Во улога на испраќач може да се



јави било која личност која има информации што сака да ги размени со другите или бара информации. Кодирањето овозможува пренос на информации во серија од симболи. Во оваа смисла пораката е физичка форма во која испраќачот ја кодирал својата информација, а каналот е медиум на информациите. За да биде пораката јасна, каналот мора да одговара на пораката. Така на пример, преку телефон не може да се пренесува сложена шема на електрична инсталација и за тоа најсоодветен е факсот.

При изборот на каналот мора да се внимава на барањата и можностите на примачот, а изборот го врши испраќачот на пораката најчесто врз основа на сопствените мислења и знаења. Затоа, во оваа смисла декодирањето претставува превод на вербалната или визуелно испратената порака во форма која би била разбирлива за примачот. Примачот од своја страна е субјект со сензори за примање на пораката и декодирање и тие се поврзани со неговото лично искуство за разбирање на користените симболи.

Ако се земе во вид дека во секоја организација постојат два комуникациски текови - хоризонтален и вертикален, тогаш е јасно дека формалната комуникација се одвива надолу и нагоре, во литературата дефинирана како комуникација „top-down,, и комуникација „bottom-up,,

Основната смисла на комуникацијата е давање:

- ❖ Инструкции
- ❖ Информирање
- ❖ Воспоставување директен контакт
- ❖ Извештаи за постигнатиот успех
- ❖ Планови за развој
- ❖ Вреднување на подредените

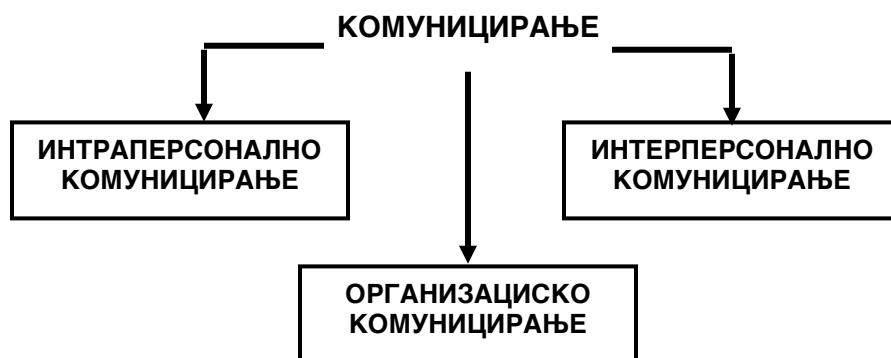


## ДИМЕНЗИИ (ФОРМИ) НА КОМУНИКАЦИЈАТА



Луѓето од почетокот на постоењето на човештвото комуницирале. Се собирале во групи и разменуваале најразлични знаци. Притоа, под знаци треба да се подразберат секакви дразби што нешто претставуваат и кои можат да се забележат и да предизвикаат реакција кај оној што ги забележува. Во оваа смисла и комуникацијата се разбира како интеракција чија суштина е емитирање и примање знаци, симболи или сигнали.

Постојат повеќе форми на комуницирање и тоа:



Слика 6. Видови комуницирање

*Интраперсоналното комуницирање* е комуникациска вештина која се одвива во разумот на поединецот, односно тоа е процес на креирање мислење кај поединецот. Со други зборови, тоа е „зборување,,со самиот себе си. Всушност, тоа е почетокот на секое понатамошно комуницирање.

*Интерперсоналното комуницирање* е форма на непосредно (директно) комуницирање помеѓу две или повеќе личности во услови на физичка близина. Кај ова комуницирање постои можност за користење на сите пет сетила со кои се врши непосредно влијание.



*Организациските комуникации* претставуваат специфична форма на интерперсонална комуникација, со некои свои карактеристики како што се: професионалните норми, постоење пропишани канали за пренесување на пораката, систем од пропишани правила. Овие комуникации можат подеднакво да се остваруваат по усмен и писмен пат.

Голем број договори зависат од способноста за успешно комуницирање, потребно е да се внимава на следниве димензии при комуницирањето:

- ❖ Да се комуницира **директно** без користење на апстрактности, бидејќи тие ја „маскираат,, директната изјава;
- ❖ Да се комуницира **кратко** да не се користат долги анегдоти и развлечени примери. Изборот на правилни и конкретни зборови придонесува за точна комуникација меѓу поединците.
- ❖ Да се практикува **активно слушање** односно да се поставуваат прашања за разјаснување на предметот на комуницирањето. Не треба да има дилеми и отворени прашања;
- ❖ **Да не се упаѓа во збор** и да се воздржува од коментар додека некој зборува;

## КОМУНИКАЦИСКИ МРЕЖИ

Иако се користат различни комуникациски медиуми, комуникацијата во организацијата треба да тече според одредени модели. Патиштата по што информациите течат во групите и тимовите и

низ целата организацијата се наречени **комуникациски**

**мрежи**. Видот на комуникациската мрежа што постои во групата зависи од природата на групните задачи и степенот до што членовите на групата треба да комуницираат меѓу себе за да ги постигнат целите.

### Комуникациски мрежи во групите и тимовите

Како што е познато, групите и тимовите, повеќефункционалните тимови, врвните менаџерски тимови, работните групи, самоуправните работни

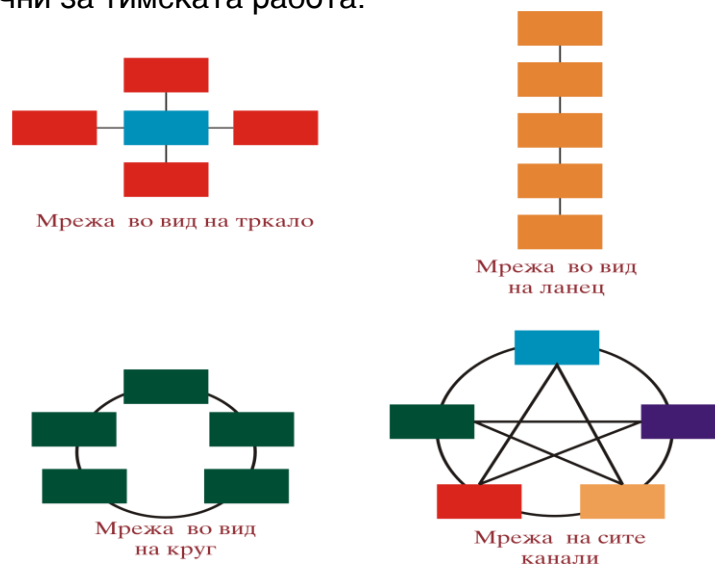




тимови - се блокови за градење на организацијата. Четири вида на комуникациски мрежи може да се развијат во групите и тимовите: тркало, ланец, круг и мрежа на сите канали (види Слика 2).

### Мрежа во вид на тркало

Во мрежата во вид на тркало, информациите течат до и од централниот член на групата. Другите членови на групата не треба да комуницираат едни со други за да работат на високо ниво, а групата може да ги постигне своите цели со насочување на комуникацијата, кон и од централната личност. Мрежите во вид на тркало често се среќаваат во работните групи со соединета заемна зависност на задачата. Замислете си група на таксисти што даваат извештај на еден ист диспечер, што истовремено е и нивни претпоставен (супервајзер). Секој возач треба да комуницира со диспечерот, но возачите не мора да комуницираат меѓу себе. Во групите како оваа, мрежата во вид на тркало резултира во ефикасна комуникација, заштедувајќи време без компромитација. Иако се наоѓаат во групите, мрежите во вид на тркало не се наоѓаат во тимовите бидејќи тие не дозволуваат интензивните интеракции да бидат карактеристични за тимската работа.



Слика 7. Комуникациските мрежи во групите и тимовите



### **Мрежа во вид на ланец**

Во мрежата во вид на ланец, членовите комуницираат меѓу себе според однапред одреден ред. Мрежите во вид на ланец се наоѓаат во групите со последователна взаемна зависност на задачата, како што се групите на линиите за составување делови. Кога работната група треба да изврши работа според однапред утврден ред, мрежата во вид на ланец се среќава често, бидејќи членовите на групата треба да комуницираат со оние што работат директно пред нив и оние што директно ги следат нив. Како и мрежите во вид на тркало, така и мрежите во вид на ланец, немаат тенденција да постојат во тимовите поради лимитираниот квантум на интеракција меѓу членовите на тимот.

### **Мрежа во вид на круг**

Во мрежата во вид на круг, членовите на групата комуницираат со оние што се слични во очекувањата, верувањата, областите на експертиза, потеклото, локација на канцеларијата, па дури и по тоа каде седат кога се состанува групата. Членовите на сили на задачата и дежурните одбори, на пример, настојуваат да комуницираат со оние што имаат слични искуства и потекло. Луѓето исто така, имаат намера да комуницираат со луѓе чишто канцеларии се блиску до нивните сопствени канцеларии. Како и мрежите во вид на тркало и ланец, и мрежите во вид на круг, најчесто се наоѓаат во групите што не се тимови.

### **Мрежа на сите канали**

Мрежата на сите канали се наоѓа во тимовите. Се карактеризира со тоа што се наоѓа во високи нивоа на комуникацијата: Секој член на тимот комуницира со другите членови на тимот. Врвните менаџери на тимовите, повеќе-функционалните тимови, и самоуправните работни тимови често имаат мрежи на сите канали. Реципрочната взаемна зависност на задачата многу пати е присутна во такви тимови што бараат информациите да течат во сите правци. Компјутерскиот софтвер специјално дизајниран за употреба од страна на работните групи може да помогне во одржувањето на ефективната комуникација во тимовите со



мрежа на сите канали бидејќи таа обезбедува членовите на тимот да бидат ефикасни во размената на информациите меѓу себе.

### **Формални и неформални комуникациски мрежи**

Комуникацијата може и треба да се одвива преку одделенијата и групите, како и внатре во тимовите и нагоре и надолу и на страна во хиерархијата на организацијата. Комуникацијата што оди нагоре и надолу во хиерархијата на корпорацијата често пати е наречена *вертикална* комуникација. Комуникацијата меѓу вработените на исто ниво во хиерархијата на страна е наречена *хоризонтална* комуникација. Вработените очигледно не можат да одредат однапред каква ќе биде мрежата на комуникација во организацијата, ниту пак се обидуваат тоа да го направат. Наместо тоа, за да се постигнат целите и да се работи на високо ниво, членовите на организацијата треба да бидат слободни да комуницираат со секој што тие сметаат дека е потребно да се контактира. Ако не, тогаш се создава „заострена атмосфера,, за комуникација. Причини за „заострена ,, атмосфера при разговор се:

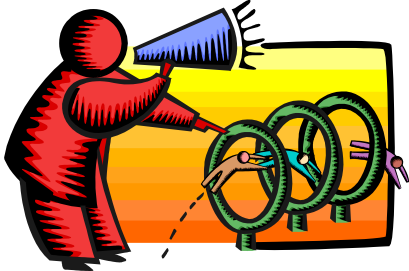
- ❖ Соговорникот се прекинува на средина на реченицата - секој има право да се искаже до крај;
- ❖ Не се покажува интерес за она што го зборува соговорникот - ислушувањето е најдобар вовед во соработката;
- ❖ Се сомнева во се што кажува соработникот - секому треба да се даде можност да ја одбрани својата вистина;
- ❖ Се прифаќа договор само под сопствени услови - секој го има правото да „добие,, во договорите;
- ❖ Во разговорот вербално се кажува едно, а невербалната комуникација зборува друго - никој не сака да разговара кога не знае во што треба да верува;

Бидејќи целите на организацијата се менуваат со текот на времето, тоа го прават и комуникациските мрежи во организацијата. Неформалните комуникациски мрежи можат да придонесат за конкурентната предност на организацијата, бидејќи тие помагаат да се биде сигурен дека членовите



на организацијата ја имаат информацијата што им е потребна кога треба да ги постигнат своите цели.

### Поим за Винова лоза (Радио Милева)



Една неформална комуникациона мрежа во организацијата преку која течат информациите брзо, но не секогаш и точно, се вика лоза.

**Лозница** е неформална мрежа преку која течат неофицијални информации. Луѓето во една организација што изгледаат дека знаат се за секого се истакнуваат во лозата. Информациите раширени преку лозата може да бидт за проблеми или за бизнисот, (наметнато преземање), или од лична природа (разделбата на генералниот извршен директор од неговата сопруга).

### ВЕРБАЛНА И НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

Вербалната комуникација е таква форма на комуникација којашто се изразува со користење на гласовите, говорот и јазикот. Самата комуникација



се одвива преку говорот којшто е индивидуална појава, односно, психичка појава. Говорот е психички сознаен процес преку кој луѓето општат меѓу себе. Но, говорот подразбира и користење определен систем од знаци кои не мора секогаш да бидат вербални. Затоа вербалната и невербалната комуникација се неразделно поврзани и секој комуникатор додека зборува испраќа и невербални пораки.

Според начинот на кој се соопштуваат пораките во вербалната комуникација има два вида:

- ❖ Монолошки и
- ❖ Дијалошки

Монологот не значи комуникација насочена кон себе си. Напротив, тоа претставува говорење кое е упатено кон другите - слушателите. Заради ова, монолошкиот говор треба да биде јасен и концизен, со нагласување на темата и истакнување на поентите. Секогаш, при ваквиот начин на



комуницирање постои повратна информација feedback - реакција на слушателите која може да изразува: неразбирање, согласување, несогласување, незаинтересираност или отпор.

За *успешна вербална комуникација* мора да се конкретизира се она што се сака да се каже, да има елементи на рационално изложување, да има изградени гласовни квалитети кај комуникаторот, да постои правилна артикулација и дикција, да се употребуваат паузи. Суштината е разбирливо пренесување на мислите до соговорникот. Тоа се прави преку:

- правилен избор на адекватна терминологија
- организирање на материјалот за излагање
- примена на сликовити и концизни објаснувања во писмена и усна форма и интересни примери

*Писмената комуникација* пак, е доста употребувана форма на комуникација Оваа форма опстанува и денес, во ерата на масовни електронски пораки, кои само ја намалија количината на хартија што се употребува, но не и бројот на пораки што се пишуваат.

Позната е мислата на *Алберт Ајнштајн кој рекол: „Запишувам се, за да видам што мислам,,*

Во секојдневниот живот писмената комуникација не е многу популарна форма на комуницирање и најчесто се избегнува, од разбирливи причини што таа бара многу поголем напор отколку усмената комуникација. Негативни страни се следниве:

- неможност да се провери како е примена и разбрана пораката
- неможност за директен одговор, како при вербалната комуникација
- нефлексибилност на пораката



## АКТИВНО СЛУШАЊЕ

## Научи да слушаш!

### Шансата понекогаш чука многу тивко!

Во комуникацискиот процес постојано можат да се јавуваат некои пречки кои ја попречуваат успешната комуникација. Но, со внимателно слушање се избегнуваат многу недоразбирања и грешки. Меѓутоа, при комуницирањето, на слушањето не смее да се гледа како на потреба од тишина поради „учтивост кон соговорникот,,



Потребно е слушањето да биде активно. Некои истражувања укажуваат на фактот дека 80% од пораките се примаат преку сетилото за вид, а само околу 20% преку сетилото за слух. Затоа треба да се слуша на неколку нивоа, со сите сетила: слушање со ушите, слушање со очите (внимавање на сите невербални пораки) и слушање со срцето (емпатичко слушање).

Во зависност од тоа колку оној што слуша е внесен во тоа и во зависност од неговите цели при слушањето, тоа може да биде комплетно или некомплетно.

Има седум типови некомплетно слушање:

- *Псевдо слушање* - слушателот покажува реакции како да слуша но тој размислува за нешто друго.
- *Еднострано слушање* - слушателот ја прима само вербалната комуникација, а на невербалната не обрнува внимание
- *Селективно слушање* - слушателот го слуша само она што е интересно за него или само она што е важно за него
- *Селективно отфрлање* - слушателот чека да ги слушне оние работи кои сака да ги слушне, па потоа претстанува да слуша
- *Украден збор* - слушателот чека да го преземе говорот
- *Одбрамбено слушање* - слушателот ги сваќа сите пораки како напад и реагира со напад
- *Напаѓачко слушање* - слушателот слуша и чека повод за напад



Потребно е континуирано вежбање на активното слушање на поединците, кои можат да бидат добри и лоши слушатели.

<i>лош слушател</i>	<b>Ефективно слушање</b>	<i>добар слушател</i>
	Слушање на идеите	
	Отпор кон пречките	
	Флексибилност	
Слуша факти	Акција	
	Давање предност на мислата	
	Судење според содржината	
слуша Лесно го губи интересот Едностран е Фантанзира додека слуша Непотребно реагира емотивно		клучни факти се концентрира ги разгледува сите можности внимава на вербалната комуникација не донесува предвремени заклучоци

Слика 8 Карактеристики на слушањето

Активно слушање значи:

- да покажеш разбирање за она што го слушаш
- кога, што, како и кому се зборува
- поставување објаснувачки прашања со цел што подобро да се разбере содржината, искреност
- почитување на личноста
- изградба на доверба, атмосфера
- без прекинување
- воздржување од сопствените интереси

### ЈАС (ЛИЧНА) КОМУНИКАЦИЈА

Комуникацијата лице в лице е медиум што е највисок во богатството на информации. Кога вработените комуницираат лице в лице (лично), тие не само што имаат предност во вербалната комуникација, туку може и заемно да ги толкуваат невербалните сигнали, како што се изразите на лицето и јазикот на





телото. Еден поглед на загриженост или зачудување може понекогаш да каже повеќе отколку илјадници зборови, и луѓето може да одговорат на тие невербални сигнали на лице место. Личната комуникација исто така овозможува да се примаат моментни повратни информации. Точките на конфузија, двосмисленост, или недоразбирањето може да се решат, а луѓето може да се вртат околу процесот на комуникација толку пати колку што е потребно, за да достигнат заедничко разбирање.

### „ЈАС - говор „

ЈАС-говорот е техника на ненасилна комуникација, што дава можност за искажување на потребите и желбите. Конструктивен е, конкретен и концентриран на специфичен проблем. ЈАС-говорот јасно зборува за однесувањето и предизвиканите чувства, без вреднување на личноста.

ЈАС-говорот често е техника која се користи во изнаоѓање решенија во конфликтни ситуации. Тоа не значи избегнување на конфликтна ситуација, туку напротив води кон отворање на комуникација околу причината на конфликтот. Тоја ја отвора комуникацијата, ја покажува нашата подготвеност за разговор и за барање на заемно прифатливо решавање на ситуацијата. Со него се концентрираме на себе, на тоа кои се нашите вистински потреби, желби и права.

Со ЈАС-говорот се критикува однесувањето, а не личноста/лицето.

### Структура на ЈАС-говорот:

1 Кога гледа дека.....,

- зборуваме за постапката на другата личност
- опис кој не е вреднување ниту оценување

2

„.....јас

чувствувам,.....или.....,посакувам да.....,

- зборуваме за својата реакција без самообвинување и оправдување

3 „Би посакал/а да..., или „би сакал/а





- зборуваме за посакуваниот исход без наредби и уцени

Примери:

*Кога ќе ми кажеш да заќувам, се чувствувам повредено и како воопшто да не ти е гајле за мене и моето мислење. Би сакал/а да можеме да разговарамеи да ми кажеш што всушност тебе ти пречи.*

*Кога вака уморен/а ќе се вратамод работа и го најдам садперот полн со садови, се чувствувам лошо, а би сакал/а да ја поделиме одговорноста.*

## ИНТЕРВЈУ

Интервјуто е доста употребувана форма на комуникација. За тоа да



биде успешно потребно е грижлива подготовка за да се постигнат повеќе цели:

- Избор на кандидат за определено работно место
- Следење на изведбата на вработените
- Размена на информации
- Обезбедување на потребни информации

- Советување

Кога се подготвува интервју треба јасно да се знае што се сака, што се очекува да се добие со интервјуто, односно мора јасно да се определени целите за успешно интервју..

Откако ќе се определат целите, треба да се пристапи кон одлучување за следните четири важни моменти:

- **Местото** на кое ќе се одржи интервјуто
- **Подготовка** на потсетникот за интервјуто
- **Спроведување** на интервјуто
- **Проценка и анализа** на добиените резултати



Во зависност од видот на интервјуто ( дали е набљудувачко или селективно) потребно е да се исполнат три важни услови:

1. Активно слушање
2. Соодветни прашања
3. Способност за воопштување

**Прашањата** кои се поставуваат на интрвјуто можат да бидат од *отворен тип* (на нив може да се одговара со давање информации) или од *затворен тип* (се одговара со да или не) Има неколку стратегии со кои може да дојде до информации:

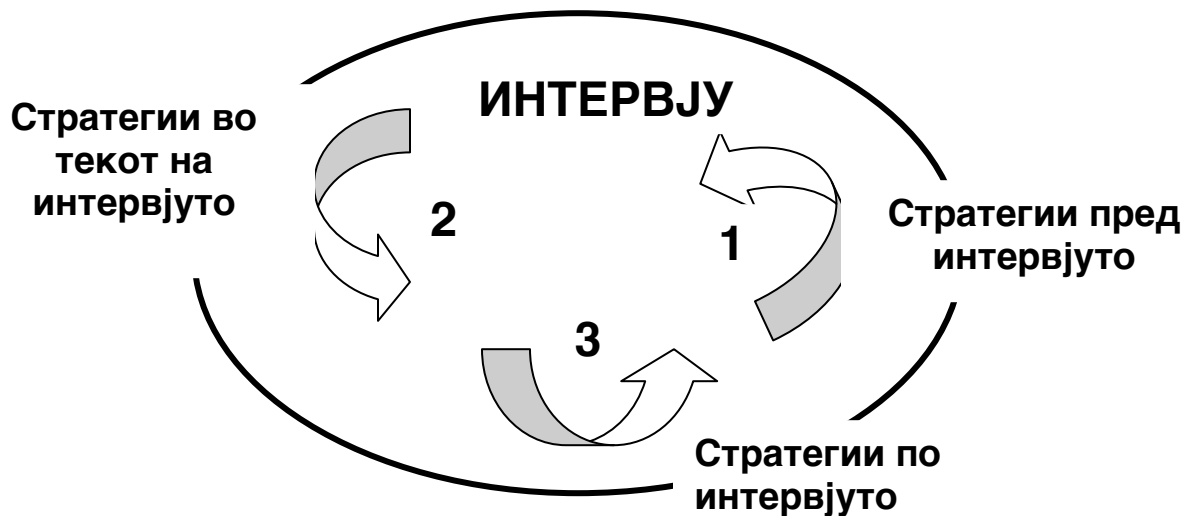
1. Сондирање за повеќе информации - кога сондира интервјуерот, тој се обидува да добие повеќе информации за: однесувањето на кандидатот, неговите потреби и интереси, како и за неговото работно место
2. Повторување за разјаснување - оваа стратегија му стои на располагање на интервјуираниот за добивање поцелосни одговори. Впрочем, тоа претставува парафразирање на искажаните мисли од интервјуерот, па иако е искажано во вид на прашање, сепак тоа е формулирано во потврдна форма

Бидејќи интервјуто претставува форма на вербална, очи в очи комуникација, потребно е секој интервјуиран да се придржува кон некои правила кои придонесуваат за поуспешна комуникација. Такви се:

- *Целосни одговори* - на сите прашања, особено на оние кои се поврзани со чувствата, треба да се одговори со полна реченица, никогаш со „не знам,,
- *Кратки и концизни одговори* - интервјуираниот не треба да си дозволи „лутање,, ниту да дава информации кои не се побарани од него. Во спротивно, интервјуто ќе се претвори во здодевен, предлог монолог, кој на крајот ќе треба да биде прекинуван од интервјуерот
- *Да не се употребува жаргон* - треба да се применува правилен и литературен говор, а жаргоните се употребуваат во разговори со пријателите



- *Постојан контакт со очите* - потребно е задолжително следење на соговорникот со очите, повремено на сите присутни и тогаш која само еден зборува
- *Искрени одговори* - интервјуируаниот не би требало да го води интервјуерот во погрешна насока со преценување или потценување на сопствените квалитети, способности или вештини. Никогаш не треба да се обидува да се претстави поинаков отколку што е.



Слика 9. Стратегии за водење интервју

Денес, многу често интервјуто се користи за вработување со што се врши проверка на соодветноста на кандидатот за работното место. При тоа, постојат неколку групи прашања кои најчесто се поставуваат:

*1. Прашања за формирање на атмосфера*

- Како се чувствувате денес?
- Имавте ли тешкотии да не најдете?

*2. Прашања за определување на вештините и кфалификациите*

- Дали сте посетувале некои обуки или курсеви откако сте дипломирале?
- Кои курсеви, според вас, беа најкорисни?
- Кажете ми за Вашето искуство!



### 3. Прашања за определување каква личност сте

- Што правите во вашето слободно време?
- Колку, и колку често пиете алкохол?

### 4. Прашања за тоа како се доживувате себеси

- Што сметате дека се ваши силни страни?
- Кои се вашите најголеми слабости?
- Колку можеме да бидеме сигурни дека ќе работите за нас?

### 5. Прашања за платата

- Каква плата барате?
- Колку очекувате да заработите?
- Колку би требало да Ви плаќаме?

### 6. Прашања за Вашите очекувања од кариерата

- Каде очекувате да бидете по пет години?
- Кои се вашите кариерни цели?

## ВОДЕЊЕ АНКЕТА

Едно од најдобрите средства со кое може да се добијат релевантни, валидни информации е *анкетата*. Постојат многу различни видови анкети, од оценување на резултати од гласање, до истражување на пазарот или испитување на мислењата.. постојат три основни причини за употреба на анкетата:



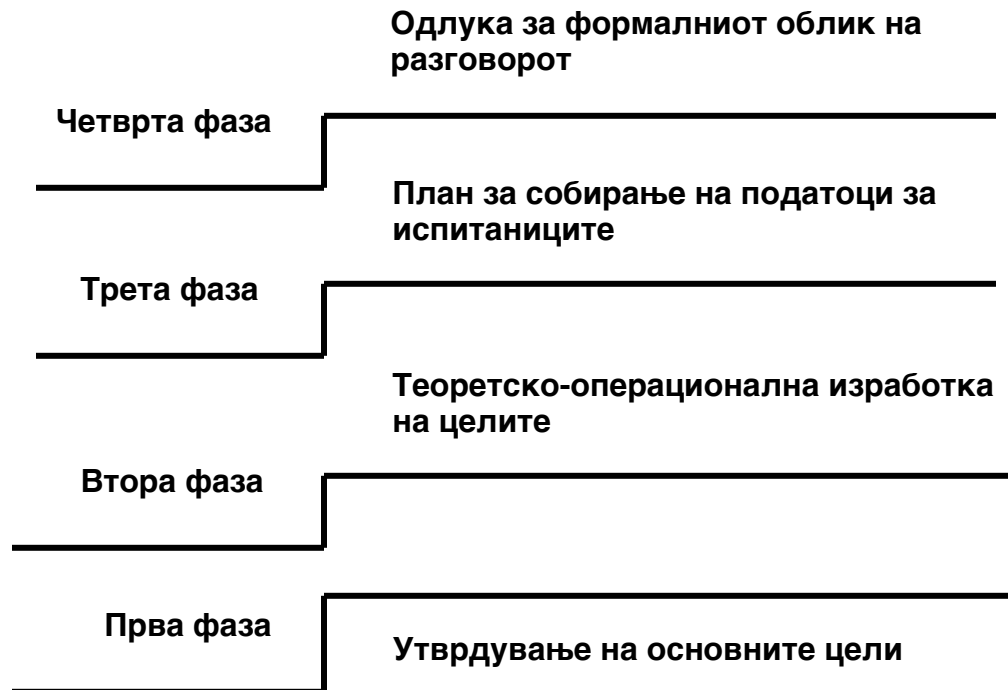
1. Анкетите често овозможуваат да се опише популацијата, информациите можат да се употребаат за однесувањето на популацијата
2. Понекогаш, тоа може да е елемент за објаснување на односите меѓу популацијата
3. Анкетата може да биде применета во почетните стадиуми на испитувањето или истражувањето за да се откријат натамошни информации за популацијата.

За да биде анкетирањето успешно треба да има јасни инструкции од



анкетарот, со јасни прашања, да се користи правилно читање на прашањата, да не се предизвика замор кај анкетираниите лица и да се предизвика внимание кај анкетираниите.

Најсложената работа во анкетањето е подготовката на основата на комуникацијата, односно разговорот. Таа подготовка се врши во неколку фази:



*Слика 10. Фази во подготовката на разговорот за анкета*

Во анкетата треба да се одбегнуваат премногу долги и сложени прашања составени од низа елементи и со многу ограничувачки услови. Да нема сугестивни прашања во кои во скриена форма го содржат и одговорот. Затоа прашањата треба да бидат составени така да

- предизвикаат интерес за давање одговор кај анкетарот,
- го водат анкетираниот од полесни прашања кон прашања каде одговорите се посложени
- не го доведат во непријатност анкетираниот

Посебна форма на анкетање се врши преку писмен прашалник што на испитаниците им се испраќа по пошта. Предност на овој начин за

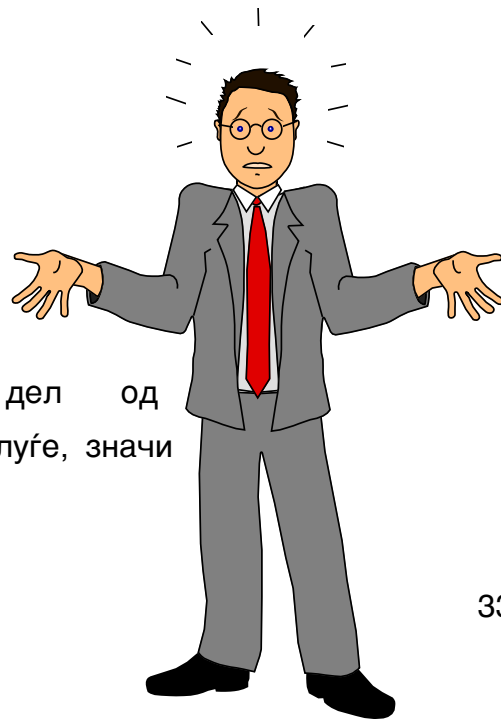


добивање на податоци е тоа што се обезбедува анонимност на испитаникот.

Еден вид анкета е и анкетањето што се врши по телефон. Оваа форма е особено присутна заради можноста за многу краток временски период да се добијат голем број податоци. Но, потребно е да се применуваат сите правила што важат за комуницирање по телефон.

## ОРГАНИЗАЦИСКИ КОНФЛИКТИ

Конфликтот е неизбежен дел од секојдневниот живот. Да се работи со луѓе, значи





секојдневно да се комуницира со различни типови на луѓе, со соговорници со различни карактери и различни стилови на комуницирање.

Конфликтите се исто толку дел од нашата егзистенција колку и еволуцијата како резултат на разноликоста, која ги карактеризира нашите мисли, ставови, верувања, нашиот социјален систем и структура.

Конфликтот пред се значи интеракција или дијалог.

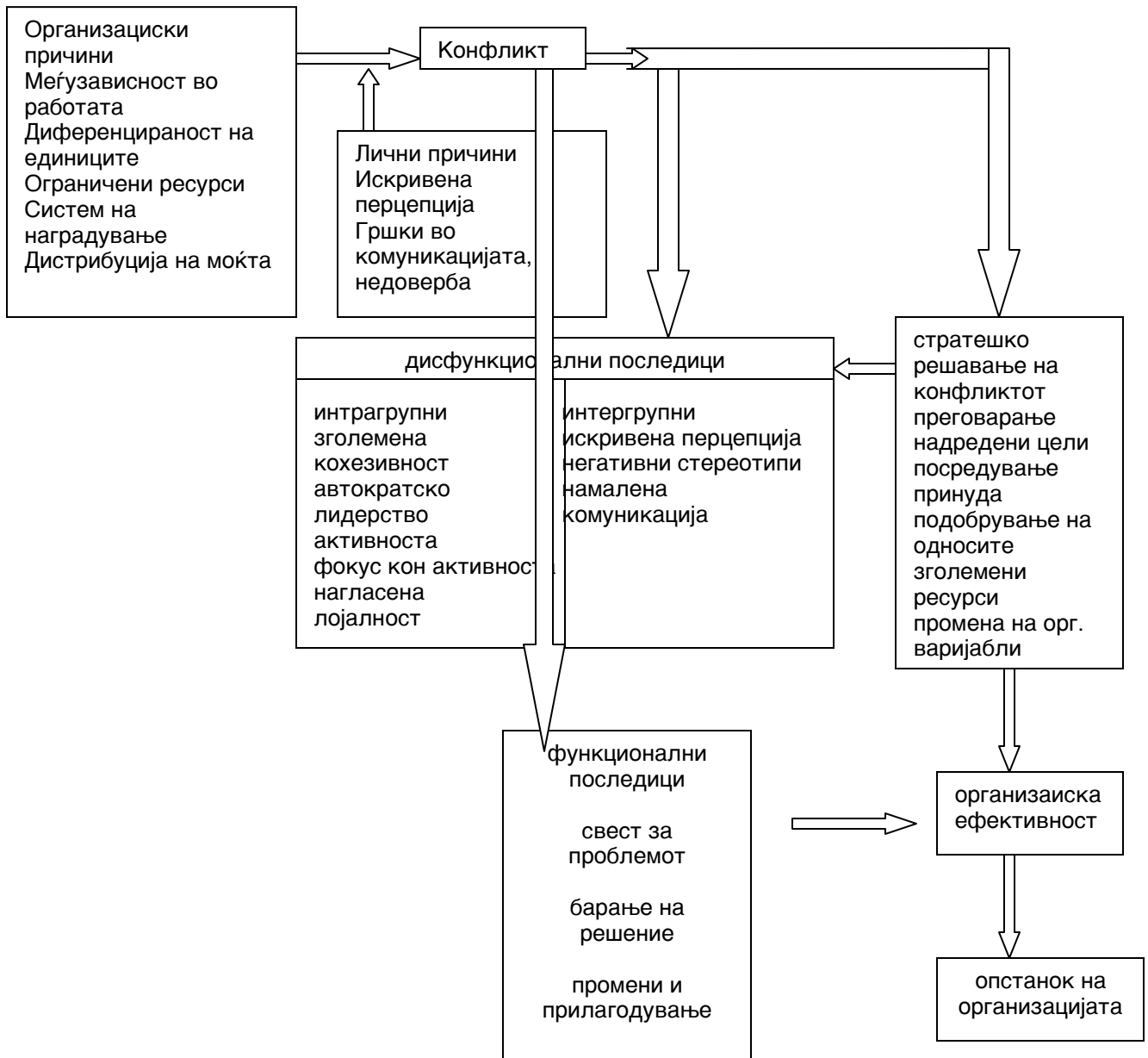
Конфликтот е процес кој почнува кога една група одредува дека другата е веќе уништена или пак е во тек да се уништи. (некоја заинтересираност за некој).

Организацискиот конфликт претставува судир на интереси помеѓу две или повеќе индивидуи или групи со цел остварување на определен интерес на некоја од страните.

Се забележува дека има повеќе дефиниции за конфликтите, но во сите нив се инкорпорирани три карактеристики:

- ❖ Меѓузависност помеѓу организациските единици
- ❖ Инкопатибилност на интересите
- ❖ Форма на интеракција

Врз основа на интеракцијата е формиран модел на организацискиот конфликт во кој се вклучени причините или изворите на конфликтот, видовите на организацискиот конфликт, последиците или влијанието од него врз организациската ефективност и менаџерските техники за управување на конфликтот, прикажано на слика 11:



Слика 11. Модел на организациски конфликт

(прилагодено според Gibson, Ivanchevic, Donnely, Organizations, Business Publications, Inc. Plano Texas, 1985, Daft, PL. Organization Theory and Design, 1992)

Екстреман пример на конфликт меѓу браќа што го наследиле она



што е сега втора најголема компанија во САД е опишан во следниот пример:

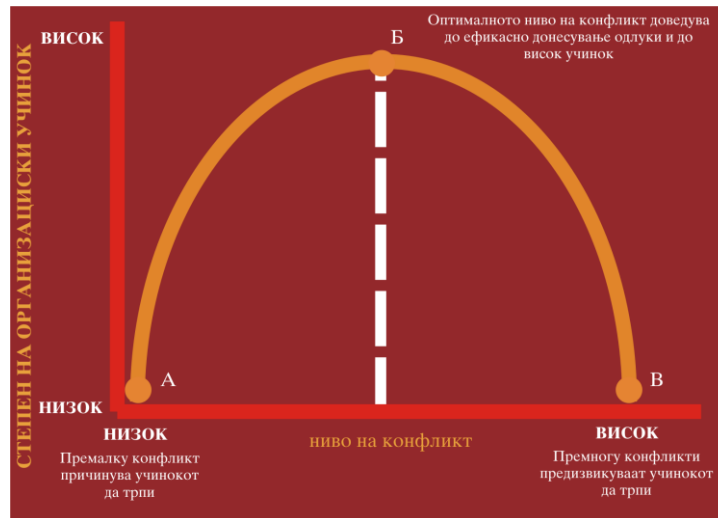
Годишните приходи на Koch Industries со седиште во Wichita, Kansas, изнесуваат преку 35 милијарди долари од бизнисот со нафта, хемикалии, финансии и земјоделие. Компанијата Koch била основана и водена од страна на Fred Koch с# до неговата смрт во 1967. Koch имаше четири сина: Charles, Fred и близнаците David и Bill. Империјата која нивниот татко ја изгради гарантираше дека синовите ќе бидат финансиски обезбедени до крајот на нивните животи. За жал, таа исто така предизвика конфликти што се случуваат повеќе од една декада, генерирајќи горчливи судски расправи. По смртта на неговиот татко, Charles е ЦЕО (Извршен генерален директор) на Koch Industries, а David е извршен заменик претседател. Во судскиот спор закажан за јуни 1998 година, Bill и Fred ги тужеа Charles и David за наводна измама во вредност од 1 милијарда долари. Bill и Fred тврдеа дека во 1983 тие биле измамани да ги продадат своите акции на компанијата за 1,1 милијарда долари иако акциите вределе многу повеќе. Bill и Fred го загубија спорот, но Bill планира да поднесе приговор на судската одлука.

За жал браќата Koch војуваат повеќе од 15 години разменувајќи нечисти обвинувања. Се чини дека ниедна сума неможе да им помогне на браќата да ги решат конфликтите и да живеат среќен и мирен живот. Кога нивниот татко го избра Charles за наследник, тој можеби до некаде го поттикна горчливото ривалство меѓу браќата. Charles е вреден човек што се стреми кон успешност, за кого Bill чувствува: вме мамеше цел живот. Bill и Charles не зборуваат повеќе од десет години, а Charles и неговата жена Liz ги обзема непријатно чувство кога ќе се спомне името на Bill . Charles настојува да не дискутира за актуелните конфликти со неговите браќа, но Bill е склон да го карактеризира Charles како нечесен човек и бара нова судска расправа против Charles и Koch Industries, изјавувајќи дека тие ги искористиле независните нафтени компании и индијанските племиња. Да можеа пред многу години само да најдат начин да ги



надминат разликите меѓу нив, браќата Koch можеби ќе избегнеа, нивните животи и работата, да им бидат вознемирувани од постојаните конфликти. Како што илустрира случајот Koch, за вработените е важно да развијат способности што се потребни за да можат ефикасно да се справат со конфликтот.

Степенот на конфликт присутен во организацијата има важни импликации врз постигнувањата на организацијата (организацискиот учинок). Слика 12 го илустрира односот меѓу конфликтот во организациите и учинокот. Во точката А постои мал или воопшто не постои конфликт, а организацискиот учинок трпи. Недостигот на конфликт во една организација често сигнализира дека директорите го нагласуваат конформизмот на сметка на новите идеи, отпорни се на промени и се насочени кон договор наместо кон ефикасно донесување одлуки. Како што расте нивото на конфликт од точката А до точката В, ефикасноста на организацијата има тенденција на пораст. Кога во една организација постои оптимално ниво на конфликт (точка В), се чини дека менаџерите се отворени и поттикнуваат разновдини перспективи, бараат начин да го подобрат функционирањето на организацијата и нејзината ефикасност, а на дебатирањето и на конфликтите гледаат како на неопходни компоненти за донесување одлуки. Како што нивото на конфликт расте од точката Б до точката С, конфликтот ескалира до нивото на кое организацискиот учинок трпи. Кога во една организација постои дисфункционално ниво на конфликт, кај вработените постои тенденција да ги трошат организациските сретства за да ги постигнат своите цели.



Слика 12

*Ефектот на конфликтот врз перформансите на организацијата*

## ВИДОВИ КОНФЛИКТИ

Конфликтот претставува сила која повеќе треба да се управува одколку да се елиминира. Вработените никогаш не треба да се обидуваат целосно да го елиминираат конфликтот, туку би требало да го одржуваат на умерено функционално ниво, да иницираат обиди за промена која ќе биде од корист за организацијата. За да можат да управуваат со конфликтите, менаџерите треба да ги разберат видовите на конфликти и нивните извори и да бидат запознаени со одредени ефикасни стратегии за нивно решавање.

Со цел добивање на појасна слика за поимот организациски конфликти, нужно е да се наведат некои од основните типови на конфликти:

**Првата група** ги опфаќа:

1. внатрешно-организациските конфликти
2. конфликтите на организацискиот систем со околината

**Втората група** ги опфаќа:

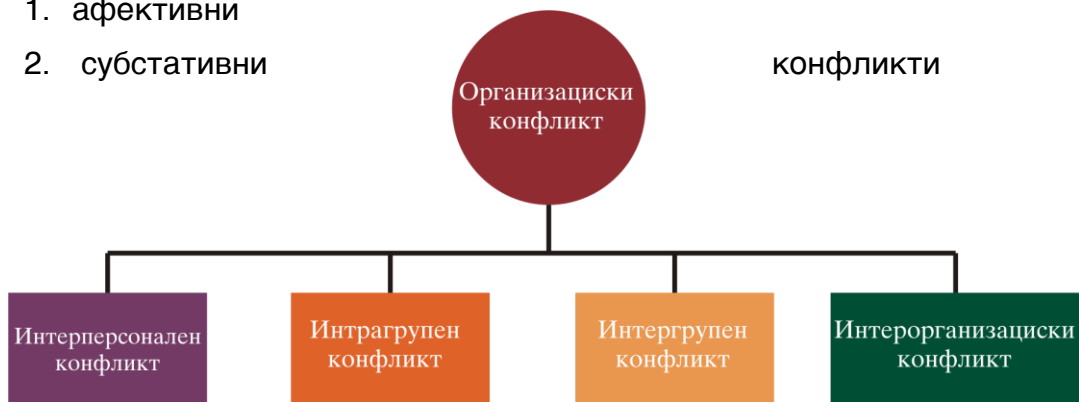
1. интраперсоналните и интерперсоналните конфликти
2. интрагрупните и интергрупните конфликти



3. интрадепартаментални и интердепартаментални конфликти
4. интраорганизациски и интерорганизациски конфликти

**Третата група** се конфликти кои всушност навлегуваат и постојат во сите претходни групи на конфликти и се во корелација со позитивниот или негативниот исход од конфликтот, а се однесуваат на тоа дали конфликтите се базирани на интерперсоналните релации, или на групните задачи:

1. афективни
2. субстативни



Слика 13

*Видови на конфликт во организациите*

### **Интерперсонален конфликт**

Интерперсоналниот конфликт е конфликт меѓу индивидуални членови на една организација, што се појавува поради разликите во нивните цели или вредности. Двајца вработени можат да искусат интерперсонален конфликт кога нивните вредности што се однесуваат на заштитата на околината се разликуваат. Еден вработен може да расправа дека организацијата треба да го прави само она што е законски зацртано. Другиот може да смета дека организацијата треба да инвестира во опрема за намалување на емисии на средствата, иако актуелното ниво на емисиите на организацијата е под правно зацртаното ниво.



### Интрагрупен конфликт

Интрагрупниот конфликт е оној конфликт што се појавува во рамките на една група, тим или оддел. Кога во една компанија за производство на облека членовите на одделот за маркетинг не се согласуваат околу тоа како да ги потрошат буџетските сретства за реклама на нова линија на машки фармерки, тие се предмет на интрагрупен конфликт. Некои од членовите сакаат сите пари да ги потрошат на реклами во журналы. Други сакаат да одвојат половина од парите за билборди и реклами во градските автобуси и метроа.

### Интергрупен конфликт

Интергрупен конфликт е оној што се појавува меѓу групи, тимови или оддели. На пример Р&Д одделенијата понекогаш доживуваат интергрупен конфликт со одделенијата за производство. Членовите на Р&Д одделот може да развијат нов производ за што што сметаат дека може да се произведе ефтино, со употреба на постојните производствени можности.

Меѓутоа, членовите на одделението за производство може да не се согласат и да сметаат дека трошоците за создавање на производот ќе бидат високи. Менаџерите на



одделенијата обично играат клучна улога во управувањето со интергрупните конфликти како што е овој.

### Интерорганизациски конфликт

Интерорганизациски конфликт се појавува меѓу организации. Понекогаш интерорганизацискиот конфликт се појавува кога вработените од една организација мислат дека другата организација не се однесува етички и им се заканува на доброто на одредени акционерски групи.



## КОНСТРУКТИВЕН И ДЕСТРУКТИВЕН ПРИСТАП КОН КОНФЛИКТОТ

Организацискиот конфликт сам по себе, по својата природа, не е ниту добар ниту лош, ниту позитивен ниту негативен. Секој од нас има влијание и моќ дали тој ќе стане негативен и тоа влијание и моќ е втемелено во начинот на кој се справуваме со него.

*Доколку пристапот е деструктивен - конфликтот е со негативни последици.*

*Доколку пристапот е конструктивен - од конфликтот се извлекуваат позитивни вредности.*

Пристапот кон организациските конфликти е претставен табеларно со цел за појасно определување на вредностите:

*Табела 1. Конструктивен и деструктивен пристап кон организациските конфликти*

Деструктивен пристап	Конструктивен пристап
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недоверба</li> <li>- компетитивност</li> <li>- насилство</li> <li>- војна</li> <li>- тензија</li> <li>- недостаток на информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доверба</li> <li>- кооперативност</li> <li>- креативност</li> <li>- напредок</li> <li>- пријателски однос</li> <li>- размена на информации</li> </ul>

Токму поради ова потребно е да се изврши трансформација во начинот на кој се размислува за организацискиот конфликт како нарушување на редот, негативно искуство, грешка или пак недоразбирање во односите.

За да стане конфликтот конструктивен треба да се учи од меѓусебните несогласувања. За да дојде до тоа потребно е меѓусебно



почитување. Взаемната доверба е неопходна за да се согледа дека во иднина ќе сѐ создаде клима во која сите ќе „добијат,, Тогаш вработените што се вклучени ќе соработуваат во имплементирањето на донесената одлука.

Патот кон деструктивниот конфликт наликува на рамен автопат, додека патот кон конструктивниот конфликт е комплициран. Тоа е затоа што не е потребно ништо за да го направи конфликтот деструктивен. Тој самиот по себе е деструктивен поради промената.

## ИЗВОРИ НА КОНФЛИКТИ

Многу е тешко да се определи точниот извор на конфликтот, затоа има различни научни објаснувања од различни теоретичари и истражувачи. Направени се повеќе класификации.

Според *Stephan P. Robbins*

извори на конфликти се:

1. **Взаемна зависност**

**од задача** подразбира до кој обем две организациски единици во една организација зависат

една од друга, за помош, информации, сложување или други координативни активности, за успешно да ги извршат своите задачи.

2. **Еднонасочна зависност од задача**

можностите за конфликт се многу поголеми, кога една единица е еднострано зависна од друга. Спротивно на взаемната зависност, еднонасочната зависност (не само во задачите) значи дека рамнотежата на моќта е променета. Можностите за конфликт се поголеми бидејќи доминантната единица има мала желба за соработка со подредената единица.



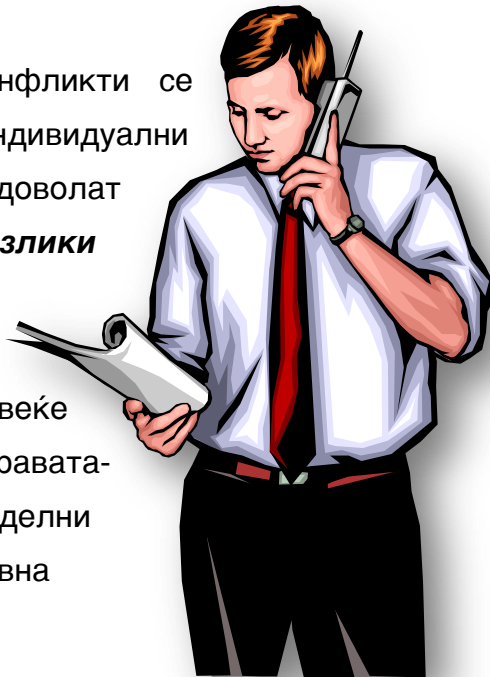


3. **Висока хоризонтална диференцијација** колку е поголема разликата помеѓу организациските единици, толку се поголеми можностите за конфликт. Ако единиците во организацијата се високо диференцирани, тогаш задачите што секоја од нив ги извршува и субсредините со кои се соочуваат ќе бидат различни,
4. **Ниска формализација** правилата и прописите ги намалуваат конфликтите преку минимизирање на двосмисленоста. Високата формализација, воспоставува стандардизирани начини за меѓусебна интеракција на единиците. Дефинирањето на улогите е толку јасно, така што членовите на единицата знаат што да очекуваат едни од други, спротивно на оваа ситуација се создаваат извори за организациски конфликти.
5. **Звисност од заеднички (сиромашни) ресурси** кога во заедничкиот „базен,, (простор за работа, средства за работење, распределба на буџет, и.т.н.) нема доволно за организациските

единици, потенцијалот за конфликти се зголемува бидејќи потребите (индивидуални и заеднички) не можат да се задоволат од „базенот,,

6. **Разлики**

во критериумите на вреднување и системи на наградување колку повеќе проценките и наградите на управата- нагласуваат менаџментот изведби на секој оддел, а не одделни нивна комбинирани изведба, толку организацискиот конфликт е поинтензивен.



7. **Партиципативно донесување одлуки** заедничкото донесување одлуки, каде што оние што ќе бидат под влијание на донесената одлука, се дел од тимот за донесување одлуки, промовира конфликт.



8. **Хетерогеност на членови** индивидуалните, лични разлики негативно делуваат во интерперсоналниот хармоничен однос меѓу претставниците на организациските единици и ја намалува соработката меѓу нив.
9. **Статусни несогласувања** кога има несогласување во статусното рангирање или измени во статусната хиерархија.
10. **Незадоволство од улога** кога очекуваните аспирации и надежи за одредена работна улога не се остваруваат, предизвикуваат конфликт.
11. **Комуникациски неправилности** тоа се вертикални комуникации подложни на двосмисленост и дисторзија, овие неправилности се јавуваат и на хоризонтално ниво.

Професорот *Паво Брајаша*, како комуникациски извори ги наведува:

1. **Семантичко недоразбирање**
2. **Замена на комуникациските нивоа**
3. **Несоодветна емотивна манифестација**
4. **Невнимание на невербалната манифестација**
5. **Вербално-невербална неусогласеност**
6. **Аморфниот стил на комуницирање**
7. **Фрагматичен стил на комуницирање**
8. **Реактивен стил на комуницирање**
9. **Симетрична ескалација**
10. **Крута комплетираност**



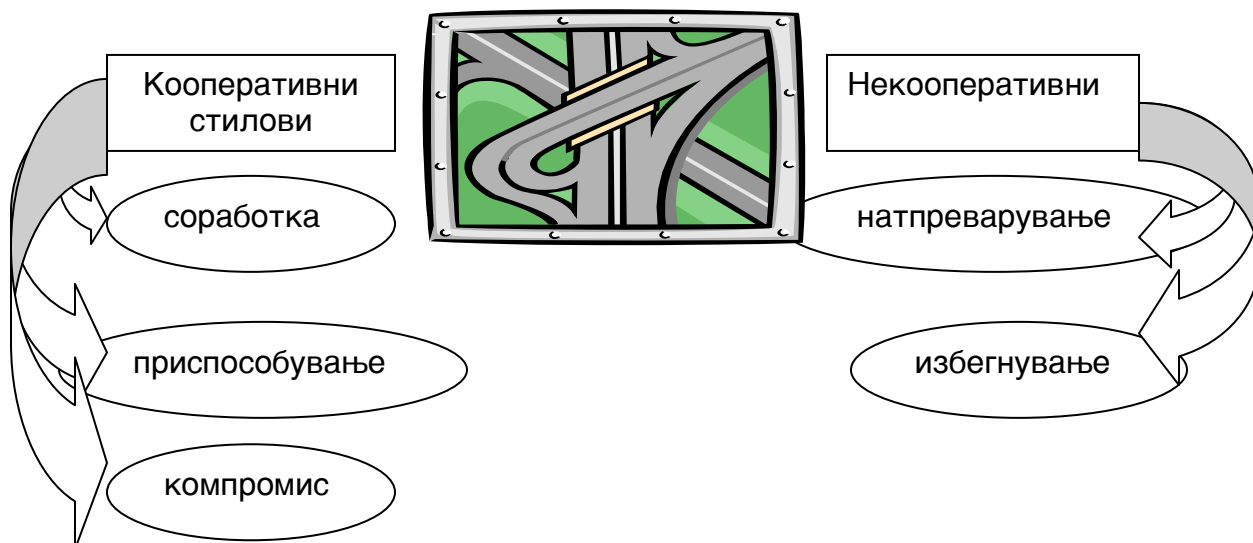
Слика 14. Извори на конфликти во организациите



## СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТОТ

Ако една организација сака да ги постигне своите цели, директорите мораат да се способни функционално да ги решаваат конфликтите. *Функционално решавање на конфликтот* значи дека конфликтот е решен по пат на компромис или во соработка меѓу страните во конфликтот. *Компромис* е можен кога секоја од страните е загрижена за остварување на својата сопствена цел, како и за остварување на целта на другата страна и е подготвена да се впушти во размена - давање и земање, а исто така и да прави отстапки с# додека не се постигне разумно решавање на конфликтот. *Соработка* претставува начин на справување со конфликт во што страните на конфликтот се обидуваат да ги задоволат своите цели без да прават отстапки и наместо тоа, наоѓаат начин да ги решат разликите, и на тој начин остануваат задоволни.

Постојат *кооперативни* и *некооперативни* стилови за разрешување на организациските конфликти, прикажани на слика 20:



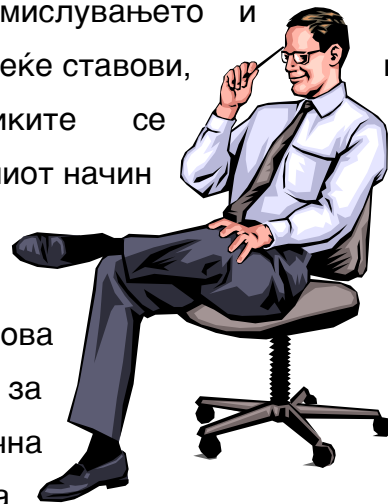
Слика 15. Стили за разрешување на конфликтите



*Натпреварувачкиот стил* на однесување преферира резултат „победа-пораз,, Се постигнуваат само сопствените цели не водејќи сметка за интересите на другите.

*Избегнувањето* е најнекооперативен стил на однесување кое во почетокот изгледа како амортизирање на првиот удар, но останува скриениот проблем, којшто е потенцијална опасност за ненадејна ерупција. Кога инволвираните страни се насочени кон „победа-победа,, исход со цел да се добијат максимално прифатливи решенија за сите страни се користи стилот на *соработка*.

Тогаш постои креативност во размислувањето и комуницирањето, има идеја за размена на повеќе ставови, што значи меѓусебана придобивка. Кога разликите се потврдени и спротивставени, тогаш единствениот начин е да се надминат со попуштање од двете страни. Тоа е *компромис* во кој има потенцијална опасност од синдромот на „пирова победа,, кога спротивставените страни губат за победат. *Приспособувањето* како долгорочна стратегија влијае врз подобрувањето на меѓусебните односи. Тоа приспособување треба да биде праведно за двете страни. Сепак може да се создаде ситуација кога едната страна се покорува на желбите на другата, или да се дојде до ублажување на конфликтот. да



## **ЧЕКОРИ ЗА РАЗРЕШУВАЊЕ НА КОНФЛИКТИТЕ**

Постојат осум основни чекори кон разрешување на конфликтите, според професорот Дадли Викс:

1. Создавање ефективна атмосфера
2. Расчистување на перцепциите
3. Фокусирање врз потребите
4. Градење споделена позитивна моќ



5. Поглед кон иднината
6. Генерирање можности
7. Развивање скалило за дејствување
8. Создавање договори од взаемна корист

Првиот чекор којшто треба да се направи е да се создаде ефективна атмосфера која ќе обезбеди конструктивен пристап кон разрешувањето на конфликтот. И, како што им е тешко на дрвјата да пораснат во атмосфера без неопходни услови, така е тешко да се решаваат конфликтите во атмосфера без меѓусебна интеракција.



Вториот чекор е расчистување на перцепциите. Перцепциите се леќи низ кои ние се гледаме себеси, другите, нашите врски и ситуации. Во конфликтни ситуации тоа практично претставува дијагноза на состојбите и можност кон третиот чекор, фокусирање врз индивидуалните и споделените потреби.

Четвртиот чекор е градењето на споделена позитивна секоја врска вклучува моќ. Моќта може да се користи позитивно и негативно. Конфликтното партнерство ја искористува позитивната моќ за ефективно справување со конфликтите и подобрувањето на врските меѓу страните во конфликтот. Процесот на конфликтно партнерство е активен, креативен, постојан и моќен.

Во петтиот чекор насловен како „поглед кон иднината, потоа учење од минатото, е содржана идејата за ефективно разрешување на конфликтите, поаѓајќи од фактот дека секоја врска и секој конфликт имаат свое минато(историја), сегашност(актуелност) и иднина (перспектива).

Потоа следи чекорот во кој се генерираат можности. Тоа значи пробив низ поставените ограничувања кои ги носиме со нас во процесот на разрешување на конфликтите.



Значи потребна е акција и спроведување на конкретни решенија. За ова е потребен план за акција и спроведување на потребните активности или развивање на скалило за дејствување.

Последниот чекор е создавање договори од взаема корист кои мораат да бидат реалистични и доволно ефективни за да преживеат, да се развијат и да се соочуваат со предизвиците на иднината.

Но, повеќето луѓе во конфликтните ситуации реагираат несвесно и завземаат одбрамбен став. Тој став значи бранење на сопственото мислење и неразбирање за потребите на другите, што впрочем претставува главна пречка за разрешување на конфликтите.



#### **Најчести грешки што се прават во конфликтни ситуации се:**

1. *Екстрмни изјави* - изјавите од типот „Никогаш не ме слушаш,, или „Ти секогаш мислиш само на себе,, ова асоцира на напад кој пак предизвикува дефанзива и незаинтересираност за соработка.

2. *Заканување* - речениците од типот „ Ако не го сториш ова....., можат да ја блокираат комуникацијата и да предизвикаат лоши чувства на присилба.

3. *Неискреност и лаги* - неискреноста во комуникацијата е основниот проблем заради кој се јавува недоверба и тоа е најголема пречка за разрешување на конфликтот, затоа што страните во конфликтот во таков случај воопшто не се заинтересирани за изнаоѓање решение. Тие остануваат на дистанца.

4. *Преизвикување чувство на вина* - често, во процесот на решавање на конфликтите едната страна поставува такви услови кои другата не може да ги прифати. Доколку условот е поставен во стилот: „ Ке го направам тоа, ако ти го направиш ова....., а поставениот услов е невозможен, другата страна се чувствува виновна за неуспехот. Тогаш комуникацијата е невозможна.



5. *Постојано повикување на поранешните грешки* на другата страна „фрлањето в лице,, на соговорникот, неговите поранешни грешки, неуспеси и проблеми доведува до чувство на беспомошност. Во таков случај не може да се очекува решавање на конфликтот, затоа особено е важно во конфликтните ситуации фокусирањето на сегашноста.

### НАСОКИ ЗА ДОНЕСУВАЊЕ ЕТИЧКИ КОДЕКС

#### 1. Утврдете што е етичко однесување

- Дали се во ред озборувањата на: колегите, клиентите, членовите на другите организации?
- Дали ќе соработувате со организација која има сомнителна практика во работењето?
- Дали им давате предност на краткорочните ползи?
- Дали е етички да: клеветите, подметнувате, лажете за да ги оцрните другите организации?
- Каква треба да е транспарентноста помеѓу вработените?
- Каква треба да биде информираноста?
- Што подразбира достоинствено однесување?
- Колку ја почитувате доверливоста во работењето?
- Каков е односот со: деловните партнери, клиентите и другите организации
- Како се однесувате спрема: обврските, договорите и состаноците?
- Каков е односот кон луѓето во целина?
- Каква е меѓусебната доверба и почит во организацијата?
- Каква е лојалноста на вработените?

#### 2. Поставете ги вредностите на организацијата на прв план

- Кои се: целите, верувањата и вредностите на организацијата?
- Како да се постигнат и одржат?

#### 3. Како да ги поставите етичките мерила



- Започнете од себе
- Размислувајте за етичките мерила

## КОМУНИКАЦИЈА НА ПРЕЦИЗНИ ИНФОРМАЦИИ ЗА ДА СЕ МИНИМИЗИРААТ ОЗБОРУВАЊАТА

Откога Luis Gerstner стана генерален извршен директор на IBM, тој обично комуницира со вработените во IBM во Соединетите Држави и низ целиот свет преку компанискиот сопствен ТВ систем. IBM беше западнат во големи проблеми кога Gerstner го презеде раководството, а тој спроведе масовни отпуштања од работа на преку 30,000 вработени. Тој исто така спроведе главни промени во целите на IBM, стратегите, структурата, па дури и начинот за компензација на менаџерите. Една несигурна ситуација како оваа, со толку многу промени што ќе извршат влијание врз работните места и вработените и плановите за во иднина, беше плодна почва за распространување на озборувањата. За да се избегнат погрешните озборувања, да не се прошируваат низ IBM, и да се информираат вработените со јасни и прецизни информации Gerstner го искористи ТВ системот на IBM во правилни цели. Во почетокот на 1995 година, за да ги спречи ширењето на озборувањата дека IBM, ќе спроведе уште едно масовно отпуштање од работа, Gestner зборуваше 15 минути преку ТВ системот на компанијата. Тој беше сигурен за иднината на IBM, и објави дека најголем дел од отпуштањата се завршени. Вработените во IBM, низ целиот свет го слушаа Gestner во собите за конференции и канцелариите во IBM, некои дури и јадеа пица за ручек. Откога ги кажа иницијалните забелешки, Gestner одговараше во живо на прашањата од вработените лоцирани во пет студија во канцелариите. Оваа сесија на прашања и одговори, што траеше уште околу 45 минути, му даде на Гестнер повратни информации дека пораката беше разбрана и му овозможи да ги разјасни точките на конфузија, му даде дополнителни информации за да се намали недоразбирањето.



Часот што Гестнер го помина на ТВ системот, му помогна да го спречи ширењето на штетните озборувања и го симна товарот од рамениците на многу вработени во ИМБ (ИБМ). Поднесувајќи масовни отуштања од работа до тој момент, тие сега можеа послободно да дишат знаејќи дека нивните работни места беа побезбедни сега отколку во минатото.



## ***ВЕЖБИ***

***за обука на тема***

***Комуникациски и лидерски вештини***

***во тимската работа***

## **Вежба: Инцидент во училиште**

Ова е пример за тоа како од шега може да се случи вистинска трагедија.

Зградата на едно училиште е на три спрата. Учениците се кладеле за тоа кој може со камен да фрли и тој да падне на другата страна, значи да го префрлат каменот на другата страна од зградата. Но, во тоа време се изведувало настава на третиот кат и каменот погодил прозорец од училница, а до прозорецот во внатрешната страна била катедрата на професорката која седела и ги запишувала отсутните ученици. Каменот ја погодил во рамото, а стаклата биле насекаде врз неа. Професорката многу се уплашила, но немала посериозни последици.

Подеднакво е важно да се спомене дека ученикот кој го фрлил каменот, имал од истата професорка слаба оценка. Станува збор за ученик во четврта година, со слаб успех по неколку предмети, намалено поведение, проблематичен, а настанот се случува во месец февруари.

Овој инцидент понатаму продолжил со Предлог за исклучување на ученикот од училиштето. Предлогот бил разгледуван од страна на Наставничкиот совет, па потоа и од Училишниот одбор. Се разбира било разговарано со родителите, со класниот раководител, со педагогот, со директорот.

Наставничкиот совет донел одлука ученикот да се избрка од училиште, на што следувал Приговор од страна на ученикот со молба дека тој е матурант и за неколку месеци ќе заврши неговото школување и ќе си замине од училиштето.

Директорот на училиштето е релативно без доволно искуство во вакви деликатни ситуации и не е сосема сигурен како да се справи со оваа ситуација. Тој се чувствува фрустриран заради ефектите од непријатниот инцидент и репутацијата и моралот во училиштето, па решава да состави тим од вработените кои се поблиску запознаени со состојбата и се стручни по вакви прашања. Целта е тимот да донесе предлог одлука како да се постапи во конкретната ситуација. Освен Директорот во тимот членуваат и: Класниот раководител, кој е заслужен што ученикот добивал послаби казни и му помогнал да се справи во некои незгодни ситуации, но истовремено и се сомнева дали таквите негови напори се исплателе, Претставник на советот на родителите, кој има репутација дека е непристрасен, Претседателот на класната заедница, кој е склон на повеќето одлуки за дисциплинирање да гледа како на повреда на правата на учениците, Претставник од правната служба, кој води сметка доследно да се следат законските прописи и процедури во училиштето и Педагог, кој води сметка наставниците и директорот подобро да ги разберат ваквите ученици и да им пружат специјална помош и насоки за подобрување на успехот и поведението.

### Задача:

Во вежбата се објаснети шест улоги. Откако ќе го прочитате Инцидентот во училиште, пополнете ја колоната за лични преференци во табелата. Направете го ова од перспектива на улогата која Ви е доделена. Рангирајте ги ставовите според тоа како Вие би постапиле (од 1-одлука која најмногу ја затапувате; 8-одлука која најмалку би ја прифатиле).

Кога ќе биде завршена табелата со лични преференци, Директорот ќе се однесува како претседавач со комитетот (тимот) и ја започнува дискусијата. Задача на тимот е да постигне консензус за опциите (одлуките) рангирани по прифатливост за целиот тим. Членовите на тимот треба да ја играат улогата која им е определена до крајот на дискусијата и рангирањето. Не треба да си ги споредуваат меѓусебно рангирањата или да користат статистика за да генерираат ранг-листа. Во тимот, еден ќе биде определен за набљудувач кој ќе има задача да даде фидбек за работата на тимот.

### Работна листа

Рангирајте ги алтернативите според тоа кои ги преферирате како одговор на Инцидентот во училиште (од 1-одлука која најмногу ја затапувате; 6-одлука која најмалку би ја прифатиле). Бидете спремни да го објасните и да го браните Вашиот избор.

Лични преференци	Тимска одлука	Алтернативи / Одлуки
		Да му се даде на ученикот Опомена пред исклучување со предупредување дека ако повторно направи проблем, ќе биде избркан од училиштето.
		Да се прифати Приговорот на ученикот и да не се презема ништо со оглед на тоа дека е нејасно дали ученикот навистина направил смислено нешто сериозно грешно. Да му се даде шанса да се поправи и докаже.
		Да му се пружи на ученикот повеќе топлина и лично внимание за да се чувствува дека е прифатен во средината.
		Да се отстрани од училиштето. Нема да се исплатат времето и напорите потрошени за да се подобри поведението и успехот на ученикот.
		Да се третира ученикот како и сите останати ученици, но да му се дадат конкретни задачи за да ги развие своите работни навики и да се побара од него да покаже преку конкретни постапки дека го подобрил однесувањето и поведението.
		Да се повика ученикот и во една рационална и логична дискусија да се зборува за проблемот со него и да биде прашан како може да му се помогне.

☺ **Вежба:**

**Кој збор Ви доаѓа на памет кога ќе го слушнете зборот „конфликт“?**

- 1.
- 2.
- 3.

**Какво чувство се јавува кај Вас од зборот „конфликт“?**

- 1.
- 2.
- 3.

**Пред Вашиот влез ве сретнува колега, којшто со месеци ве вади од такт интригира против Вас, Незаслужено Ве обвинува за секакви гревови и тоа пред несоодветни луѓе. Со неги не зборувате веќе неколку недели. Денес тој провокативно се кикоти на средбата со Вас.**

**Како ќе реагирате? (одговорете само со глагол)**

- 1.
- 2.
- 3.

**ДИСКУСИЈА!!!**

## **Прилог 1**

Воведна игра „Дрво на очекувања“

## **Прилог 2**

Практична вежба

Споредбени случаи - *Важноста на добрите комуникациски вештини*

Ефективно управувањето со здравствена организација за одржување на здравјето (НМО) би требало да опфаќа управување на мала компанија што одржува приватни авиони за клиенти, организирање чартер летови, и обезбедување други видови авионски услуги. Сепак, како што Dave Hurly, основач и генерален извешен директор на Летечките Служби (CEO of Flight Services Group), со седиште во Kenektikat, согледа дека во иднина успехот на неговиот бизнис ќе зависи од добрите комуникациски вештини и унапредувајќи ги сопствените, заклучи дека ефективноста на здравствените организации кои ги има многу, ќе зависи од вештините и способностите на лекарите да комуницираат .

Харли ги основа Flight Services за да им помогне да добротоечките поединци и компании да управуваат со своите приватни авиони. Компанијата обезбедува екипажи, сервиси за одржување и чартер летови. Харли, лично е пилот и се фокусира врз високо-квалитетните услуги со особено истакнување на безбедноста. Затоа тој немаше проблеми да привлече клиенти и да го прошири бизнисот. Несакајќи тој прифати приод на менаџмент со лица од страна. Беше толку многу зафатен со летање и одржување на авионите што ги остави менаџерите сами на себе да инвестираат во нови, понекогаш скапи инвестиции, како на пример, услуги со хеликоптер. Како што се прошируваше компанијата, Харли ја сфаќаше потребата од финасиски надзор, па го вработи Хју Реган (Hugh Regan) да ги води финансиите на фирмата. Изненаден дека имаше недостиг на финансиско планирање и контрола во Службите за Летање (Flight Services), Реган постојано се обидуваше да комуницира со Харли во врска со проблемите, но овој како да не слушаше; Харли ниту слушаше, ниту обрнуваше внимание на неговите предупредувања. Реган толку многу се

загрижи за иднината на компанијата и неговата немоќ да го натера Харли да разбере за сериозноста на ситуацијата што тој се обрати на сопругата на Харли, Johanna Hurley, за помош при комуникацијата со Харли во врска со проблемите на фирмата. За среќа, Џоана беше во состојба да дојде до својот сопруг и отворено да му ги објасни финансиските проблеми и можности за нивно решавање Службите за Летање. Тогаш Дејв се согласи да се преземат чекори за да се спаси иднината на компанијата - преселувајќи се во не толку скапи канцеларии, испраќајќи го на принуден одмор вишокот персонал, и намалување на помалку важните услуги, фактички, планирање на иднината. Обезбедување медицински услуги во здравствена организација за одржување на здравјето не би требало да изгледа дека има многу заедничко со управувањето на мали бизниси, како што се Службите за Летање. Но како што Дејв Харли ја сфати поефективно потребата да ги слуша предупредувањата на Реган и комуникацијата со него, така многу здравствени организаци сфаќаат колку е важно за лекарите да имаат добра комуникациски способности и да ги слушаат своите пациенти. Здравствените организации брзо согледуваат дека пациентите не се задоволни со остриот однос на многу лекари. Некои лекари не само што не успеваат да ги објаснат важните информации како што треба, туку тие и не ги слушаат пациентите, и не се трудат да ги разберат кога овие им зборуваат за своите проблеми, На конкурентниот пазар за организирана медицинска грижа, здравствените организации и некои лекари ја сфатија потребата од унапредување на комуникациските способности, ако не, ќе ги загубат пациентите како Julie Robertson од Vudlend Hills, Калифорнија, којашто го смени гинекологот во својата понапредна бременост заради проблеми во комуникацијата. Некои податоци кажуваат дека слабите комуникациски вештини дури можат и да го зголемат ризикот од погрешни судски процеси во судството. Не е изненадувачки дека многу здравствени организации бараат од лекарите да научат како да бидат подобри во комуникациите. Повеќе од 70 медицински организации, вклучувајќи ги и Kaiser Permanente и PacifiCare Health Systems, се потпираат врз Институтот за Здравствена Заштита на Ваер во Vest Hevn, Kenektikat (Bayer Institute for

Health Care Communication), за да обезбедат часови по комуникација за лекарите. D-r Bone, хирург во болницата Scripps Clinic in La Jolla во La Jolla, Калифорнија, дојде до заклучок дека постои потреба од подобра комуникација кога најде на проблем со еден од своите пациенти. Тој тогаш виде дека често пати не ги разбирал проблемите и потребите на своите пациенти. Откога лично научил повеќе за комуникациите, почнал да ги учи и другите лекари во клиниката Scripps им давал важни совети, на пример, дека треба да им дозволат на пациентите да зборуваат, а тие навистина да ги слушаат нив. Како што вели Bone „Тајната (за лекарите) е да си го каснеш јазикот само за две минути... Прво дозволи му на пациентот да ти раскаже една приказна. Потоа проследи го тоа со прашања... Како додаток на учењето за слушање, лекарите треба да учат многу да сочувствуваат, да внесуваат доверба, да даваат повратни информации и да се ангажираат во дво-насочна комуникација со своите пациенти, па така се постигнуваат заемни разбирања. Лекарите како Боун сфатија дека добрата комуникација е клуч за сатисфакција на пациентите, па така Дејв Харли сфаќа дека добрата комуникација е неопходна за опстанокот и просперитетот на неговиот бизнис. Ефективната комуникација со своите менаџери му овозможува на Харли не само да го зачува бизнисот, туку толку многу да ги сврти работите што компанијата уште еднаш се проширува и има годишен приход од преку \$15 милиони

## **ПРЕГЛЕД**

Како што треба да биде јасно од „Споредбениот Случај,, неефективната комуникација е штетна за менаџерите, работниците, и организациите; таа може да води кон лошо извршување на работите, затегнати меѓучовечки односи, лоши услуги, и незадоволни клиенти. Менаџерите на сите нивоа треба да бидат добри соговорници за да може организацијата да биде ефективна и да добие конкурентна предност.

### **Прилог 3**

#### *Анкета* **„Како комуницирам???,**

Ве молам, довршете ги овие реченици!

1. Тешко ми е да разговарам, кога.....
2. Лесно ми е да разговарам кога.....
3. При бурно недоразбирање мојата цел е.....
4. Моите силни страни во комуникацијата се.....
5. Моите слаби страни во комуникацијата се.....
6. Во групна дискуција јас обично.....
7. При донесување решение во групи, јас најчесто поддржувам.....
8. Умешностите, кои сакам да ги подобрам се.....

### **Прилог 4**

#### *Практична вежба: Пренесување ѝораки*

Од оваа вежба јасно може да се согледа влијанието на разните пречки што се јавуваат во комуницирањет. За оваа вежба потребни се 5 поединци, кои ќе учествуваат во вежбата, додека останатите слушаат, но не смеат да зборуваат. Вежбата се состои од прераскажување на една случка на начин што на првиот учесник му се чита текстот што е даден во продолжение, додека другите треба да бидат оддалечени за да не можат да го слушаат текстот. Потоа, се вика вториот учесник на кого приказната му ја

раскажува првиот. Вториот му ја раскажува на третиот и така до последниот, со тоа што другите не смеат да се мешаат. На крајот, последниот ја раскажува и текстот што ќе го чуе групата има малку заедничко со вистинската приказна.

Прочитајте им ја истата приказна на крајот и на четворицата учесници кои немаа прилика да ја слушнат. Нека ги изнесат своите впечатоци.

### Приказна:



Во чекалницата на Здравствениот дом во Битола седат седумнаесет луѓе. На вратата на амбулантата пред која седат најповеќе луѓе пишува: д-р Душко Здравевски, психијатар, а под него: Добринка Надевска, медицинска сестра.

Во чекалницата седат: генерал во цивил, човек во црни чевли, бела жена со мало тригодишно црнче, жена со витлери на главата, неколку девојки и момчиња и еден човек со голем нос.

Одеднаш во ходникот се слуша забрзано одење и во чекалницата влегува згодна четириесетгодишна жена по која каска дебеличок налутен човек. Жената липа. Влегуваат во ординацијата без тропање. Ондавот се слуша звук на автомобил и свирење на ветрот. Есен е. Генералот во цивил се закашлува гласно и во истиот момент на неколкумина од присутните им се причинува дека слушнале истрел.

Црвенкосата четириесетгодишна жена бесно излегува од ординацијата. По неа трча доктор Душко Здравевски држејќи се за глава. Малото црнче почнува да плаче.

### **Прилог 5**

*Скала на самопроценка според Мелибруда*

*Меѓучовечки односи*

### *Скала на самопроценка според Мелибруда*

Една од најсоодветните методи за самопроценка на квалитетите, типични за добрата комуникација и меѓучовечките односи, е скалата на Мелибруда.

*Задача:*

Прочитајте ги внимателно карактеристиките наброени во листата и ефективната комуникација и добри меѓучовечки односи. Проценете колку тие се карактеристични за Вашето однесување, при што ќе ја користите следнава скала:

0м	Воопшто не е типично за мене
1м	Истакнатото е кај мене во многу слаб степен
2м	Истакнатото е кај мене во слаб степен
3м	Истакнатото е кај мене во среден степен
4м	Истакнатото е кај мене во висок степен
5м	Истакнатото е кај мене во многу висок степен
6м	Тоа е моја типична црта

**ЛИСТА**

( според Е. Мелибруда)

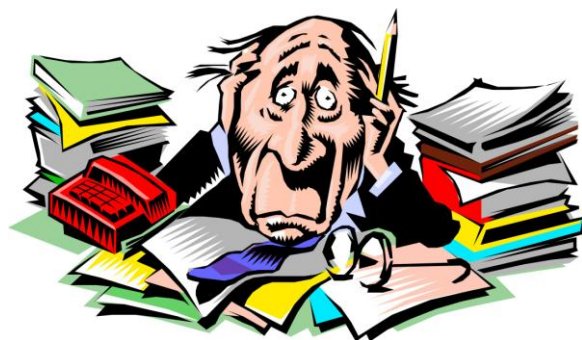
<b>бр</b>	<b>Назив</b>	<b>Суштина</b>	<b>Точки</b>
1	Емпатија	Умешност да се гледа и	0
		разбира светот низ погледот	1
		на другите, да се прифаќаат	2
		постапките на другите според	3
		нивните ставови и	4
		истовремено нивната	5
2	Добронамерност	способност сопственото	0
		сфаќање да се пренесе на	1
		партнерите и да им се даде	2
		можност за мислење	3
		Способност не само да се	4
		чувствува, туку и да им се	5
3	Автентичност	покажува на луѓето	0
		добронамерното однесување,	1
		почитување и симпатија,	2
		умешноста да се прифаќаат	3
		другите, дури и тогаш кога не	4
		се одобруваат нивните	5

		приподни во своето однесување, да не се криете зад маските или улогите, отворено претставување на своето однесување пред другите, способност да го истакнете своето лично јас во комуникацијата со тие што Ве опкружуваат	1 2 3 4 5 6
4	Конкретност	Одредување од општите размислувања, повеќезначајните и неразбирливи забелешки, умешност да се зборува за своите конкретни доживувања, мислења, дејствувања, спремност да се одговара еднозначно по прашањата	0 1 2 3 4 5
5	Иницијативност	Склоност кон активен став во односите со другите, а не само да се реагира на тоа, кое што тие го прават, способност да се воспостават контакти, а не исчекување иницијатива од другата страна	0 1 2 3 4 5
6	Непосредност	Умешност отворено да се говори и дејствува без било какви договарања, јасна претстава за односите на другите луѓе и чесно претставување на своето однесување спрема нив	0 1 2 3 4
7	Отвореност	Спремност да се покаже пред другите личниот внатрешен свет, искреност, која што не е еквивалентна на спременоста да се покажат апсолутно сите најинтимни тајни на личноста, увереност дека отвореноста потпомага за воспоставување на здрави и трајни односи со тие што не опкружуваат	0 1 2 3 4 5 6
8	Прифаќање на чувствата	Отсуство на страв од непосреден допир со своите чувства или со чувствата на	0 1

		другите, вештина не само да се испитуваат чувствата во комуникацијата со луѓето, но и да се покажуваат, спремност да се прима емоционалната состојба на другите, но и непостоење желба да им се натураат сопствените чувства	2 3 4 5 6
9	Конфронтација (спротивставување)	Вештина да се комуницира со другите очи в очи со целосно осознавање на својата одговорност и заинтересираност, при разидување на мислењата-спремност да се отиде до конфронтација, но не со цел да се исплаши или казни другиот, ами со надеж за воспоставување на вистински искрени односи	0 1 2 3 4 5 6
10	Самопознавање	Истражувачките односи спремасопствениот живот и однесување, стремез да ја користиме за тоа помошта на тие што не опкружуваат, спремност да се прима од нив информација, како тие не прифаќаат, но и умешност да бидеме сами автори на нашата лична самопроценка	0 1 2 3 4 5 6

## **Прилог 6**

*Како не треба да се комуницира!!!*



### **Еден војнички рапорт**

*При \_\_\_\_\_ едно \_\_\_\_\_ информирање  
ПОЛКОВНИКОТ му рекол на  
МАЈОРОТ:*

- Утре во 9 часот ќе настапи затемнување на сонцето. Тоа е

појава која не се случува секој ден. Нареди војниците да се постројат во кругот на касарната. Облеката секојдневна. При набљудувањето на оваа интересна природна појава, објаснување ќе давам лично. Во случај на врнежи и лоша видливост војниците ќе ги ставиме во гимнастичката сала.

*Понајпату, информацијата ја изнесува МАЈОРОТ до КАПЕТАНОТ:*

- По наредба на полковникот утре во 9 часот ќе се одржи затемнувањето на Сонцето. Во случај на дожд во секојдневна облека во кругот на касарната се претпоставува дека ќе дојде до слаба видливост. Тогаш исчезнувањето на сонцето ќе биде во гимнастичката сала.

*Малку подоцна информацијата ја пренел КАПЕТАНОТ на  
ПОРУЧНИКОТ:*

- По наредба на полковникот утре во 9 часот, во гимнастичката сала ќе го увежбуваме исчезнувањето на Сонцето. Облеката секојдневна. Дали ќе врне дожд или не - ќе реши полковникот. Такво нешто не се случува секој ден.

*По ова следува обраќањето на ПОРУЧНИКОТ до НАРЕДНИКОТ:*

- Кога утре во гимнастичката сала ќе почне да врне дожд, а такво нешто не се случува секој ден, нашиот полковник ќе исчезне во 9 часот во својата секојдневна облека.

*И, на крајот, еве како гласеше информацијата што ја соопшители  
дежурниот во гарнизонот:*

- Војници, утре треба да исчезне нашиот полковник. Такво нешто не се случува секој ден. Навистина ми е жал за него!

## **Прилог 7**

### *Практична вежба: Повраќајни информации*

Вежбата се изведува во група од 7-10 луѓе кои претходно се познаваат. Најнапред, секој добива по еден лист хартија (даден во продолжение). Секој член на групата му пишува на друг член од групата на парче хартија, опишувајќи што му се допаѓа, а што не му се допаѓа кај него, како и што е тоа што би сакал таа личност да прави поинаку.

Потоа, секој член ја добива пораката која е адресирана до него. Секој член би требало да ја прочита содржината на пораката и да се обиде да каже како ги разбира пораките. Веднаш потоа треба да се консултира авторот на пораката за да каже дали е разбрана пораката онака како што тој ја замислил.

Примерок од листот за пораки

Порака од \_\_\_\_\_

Примач на пораката \_\_\_\_\_

Почитуван,                      ми                      се                      допаѓа                      кај  
тебе \_\_\_\_\_

Би                      сакал                      да                      го                      смениш  
следното: \_\_\_\_\_

## **Прилог 8**

***Браинсторминг: Што ми се допаѓа/не ми се допаѓа во комуникацијата со другите?***

Што ми се допаѓа во комуникација со другите?

Што не ми се допаѓа во комуникација со другите?

Учесниците ги запишуваат одговорите на хамери!

## **Прилог 9**

### **ВЕЖБА:**

#### ***Контролиран дијалог***

Со користење на барометар (со полови „се согласувам,, и „не се согласувам,,) се пронаоѓаат двојки што имаат различни мислења + еден нављудувач.

***Метод на барометарот:*** Се одредуваат два пола во просторијата, на пр. Еден сид претставува максимално несогласување со изјавата. Кога тренерот ќе ја прочита изјавата, учесниците со своите тела се поставуваат во барометарот, така што секој ќе застане на местото што го изразува нејзиното/неговото согласување или несогласување (сите позиции помеѓу двата екстрема можат да се заземат).

Двојките имаат задача во рок од 10 минути да разменат мислења преку контролиран дијалог / повторување на исказите - ставовите на соговорникот, со парафразирање, се додека тој/таа не го потврди исказот, па потоа изнесување на сопственото мислење.

Набљудувачите не се вклучуваат во разговорот, туку само го набљудуваат процесот, и бележат некои поединости поврзани за начинот на комуникација.

*Барометарот обично не се користи за предизвикување на дискусија, туку се замолуваат учесниците да ги објаснат причините зошто стојат на местото каде што се наоѓаат, без коментирање на изјавите на другите.*

ИЗЈАВИ: (за тренерот, тој ги чита)

1. Во војска се станува човек.
2. Перењето алишта е женска работа.
3. Подобро е да нема мешани бракови.
4. Владата би требало да има само една ТВ-станица.
5. Иако денес жените се еманципирани, сепак „жената си е жена,,.

## **Прилог 10**

*Практична вежба: Активно слушање*

Поделба на групата во двојки.

Задача: Кажи му на својот партнер во рок од 5 минути што последно те налутило, или ти било тешко. Твојот партнер би требало да се увери дека навистина разбрал/а она што слушал, поставувајќи прашања и повторувајќи го раскажаното.

Евалуциски прашања за во плениум

Дали почувствувавте дека Ве сослушаа и разбраа? Колку често имате чувство дека другите навистина Ве слушаат? Колку Ви е тешко(или лесно) да ги сослушате другите? Дали имаше упаѓања во зборувањето?

## **Прилог 11**

Вежба за самопроценка

### ***Вештини на активно слушање<sup>1</sup>***

#### **Цел**

Оваа самопроценка е дизајнирана да Ви помогне да ги утврдите Вашите силни и слаби страни на различни димензии на активното слушање.

#### **Инструкции**

Сетете се на некоја конверзација лице во лице што сте ја имале со колегите, учениците или некои други. Обележете го степенот во кој секој исказ, изнесен во табелата подолу, го опишува Вашето однесување во текот на конверзацијата. Одговорете на секој исказ колку што можете поискрено за да добитете поточна претстава за тоа дали Вашите вештини на активно слушање бараат подобрување.

---

<sup>1</sup> McShane, S.L. and Von Glinow, M.A. (2000), *Organizational Behaviour*, Boston: Irwin/McGraw-Hill.

<b>Заокружете го одбраниот одговор во десната колона, кој го покажува степенот во кој секој исказ Ве опишува Вас кога ги слушате другите</b>					
<b>Резултат</b>					
1. Отворен-а сум да ја слушнам гледната точка на соговорникот сè додека не заврши со зборувањето.	воопшто не	малку	делумно	многу	
2. Додека слушам, се обидува ментално да ги сортирам идеите на соговорникот на начин кој има смисол за мене.	воопшто не	малку	делумно	многу	
3. Го прекинувам соговорникот и давам мое мислење, кога не се согласувам со нешто што рекол(а).	воопшто не	малку	делумно	многу	
4. Соговорникот секогаш може да ми укаже ако не сум концентриран на она што се обидува да ми го каже.	воопшто не	малку	делумно	многу	
5. Не го оценувам кажаното сè додека соговорникот не ја заврши мислата.	воопшто не	малку	делумно	многу	
6. Кога некој предолго зборува за да искаже некоја едниоставна идеја, паметот „ми одлутува на друго место“.	воопшто не	малку	делумно	многу	
7. Повеќе сакам да влетам во дискусијата за да ги презентирам моите погледи, отколку да чекам и да ризикувам дека ќе заборавам што сум сакал да кажам.	воопшто не	малку	делумно	многу	
8. Ја клатам главата и гестикулирам, за да покажам интерес за разговорот.	воопшто не	малку	делумно	многу	
9. Обично сум фокусиран(а) на она што соговорникот ми го кажува, дури и кога кажаното ми изгледа неинтересно.	воопшто не	малку	делумно	многу	
10. Наместо сам да ги организирам размислите на соговорникот, повеќе сакам и очекувам тој (таа) самиот(та) да ги сумира и да ги искаже.	воопшто не	малку	делумно	многу	
11. Секогаш исказувам зборови како „те разбираам“, „навистина“ или „оф леле“, па соговорникот знае дека навистина го слушам.	воопшто не	малку	делумно	многу	
12. Додека слушам, се концентрирам на она што е кажано и редовно ги организирам информациите.	воопшто не	малку	делумно	многу	
13. Додека соговорникот зборува, се обидувам брзо да определам дали ми се допаѓаат или не неговите	воопшто не	малку	делумно	многу	

размисли.					
14. Обрнувам силно внимание на она што соговорникот го кажува, дури и кога објаснува нешто што веќе го знам.	воопшто не	малку	делумно	многу	
15. Не го исказувам сопствениот став сè додека не сум сигурен(а) дека завршил со зборувањето	воопшто не	малку	делумно	многу	

### Скорирање на резултатите

**1 Чекор:** Користејќи ја табелата подолу, во крајната колона на претходната табела впишете го резултатот за секој исказ. На пример, ако е избрано „многу“ за исказот бр. 1, тогаш напишете 3 во крајната колона.

<b><u>За исказите 3, 4, 6, 7, 10, 13:</u></b>	<b><u>За исказите 1, 2, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 15:</u></b>
воопшто не = 3	воопшто не = 0
малку = 2	малку = 1
делумно = 1	делумно = 2
многу = 0	многу = 3

**2 Чекор:** Напишете го резултатот за секој исказ на адекватната линија доле (редните броеви на исказите се дадени во заграда) и искалкулирајте го резултатот.

**Избегнување прекинувања (ИП)**

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad}$$

**(3)      (7)      (15)**

**Одржување интерес (ОИ)**

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad}$$

**(6)      (9)      (14)**

**Одложување на оценката (ОО)**

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad}$$

**(1)      (5)      (13)**

**Организирање на информациите (ОИ)**

$$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = \underline{\quad}$$

(2) (10) (12)

Покажување интерес (ПИ)

\_\_\_\_ + \_\_\_\_ + \_\_\_\_ = \_\_\_\_  
(4) (8) (11)

Активно слушање (целосен резултат)

\_\_\_\_\_

### **Прилог 12**

*Практична вежба: „Не сакам кога некој.....,,*

Круг во пленум: „Во комуникацијата со луѓето не сакам кога некој,,.....  
па потоа „Во таква ситуација реагирам така,,.....

### **Прилог 13**

*Практична вежба: Поделба на пофалба*

Учесниците на една харија запишуваат по некоја пофалба што би ја упатиле на она лице што го познаваат. Сите пораки се ставаат „во шапка,, Фасилитаторот извлекува една порака и ја чита н глас. Прашање до групата: Дали оваа порака е формулирана во ЈАС-говор? Ако сметаат дека не е - како би ја формулирале? Се поминува низ 3-4пораки. Потоа следува поделба во мали групи (останатите пораки кои не се прочитани се даваат во мали групи, по неколку) Во малите групи задачата е иста, Дали оваа порака е формулирана во ЈАС-говорот? Ако не е, како може да се формулира?

## **Прилог 14**

*ПРАШАЛНИК: Како реагираате на конфликтите?*

Со користење на оценките од 1 до 5 означете колку често Вие се однесувате во склад со дадените народни поговорка односно колку се согласувате со нив:

*1 никогааш*

*2 ретко*

*3 често*

*4 најчесто*

*5 секогаш*

1. Ако видиш двајца како се караат или тепаат, најдобро е да си побегнеш!
2. Ако не можеш да го натераш другиот да мисли како тебе, натерај го да прави како што мислиш ти!
3. Ако можеш да истрпиш, господски ќе си поминеш!
4. Ако ти ме почешаш мене, јас ќе те почешам тебе!
5. Заедно сме посилни!
6. Кога двајца се караат, третиот користи!
7. Ако заржиш сите ќе ги закутиш!
8. Тивка вода брег рони!
9. Подобро е врапче во рака, отколку гулаб на гранка!
10. Вистината лежи во знаењето, а не во мислењето на мнозинството!
11. Кој прв напаѓа и бега, живее доволно долго за да може повторно да нападне!
12. Победник е оној, што го натерал непријателот да избега!
13. Убиј го непријателот со добрина!
14. Фрли рипче за да фатиш крапче!
15. Никој го нема конечното решенио- секој има само дел од него!
16. Држи се понастрана од луѓе што не се сложуваат со тебе!
17. Битките ги добиваат оние кои веруваат во победа!
18. Љубезните зборови вредат многу, а не чинат ништо!
19. Кор работи по принципот „мило за драго,, не греши!
20. Две очи подобро гледаат од едно!

21. Избегнувај ги луѓето што се расправаат Ѓ тие можат да ти го загорчат животот!
22. Оној Што не се повлекува ги принудува другите да се повлечат!
23. Кротко јагне од две мајки цица!
24. кој сака да добие мора и да даде!
25. Оттворено соочи се со секој проблем, ако сакаш најдобро да се реши!
26. Најдобар начин човек да се справи со секој проблем, е да го избегнувач
27. Цврсто стапни онаму каде што мислиш да застанеш!
28. Со кроткост се истерува лутина!
29. Подобро е да добиеш дел од она што го сакаш, отколку да не добиеш ништо!
30. Со искреност, чесност и доверба се поместуваат и планините!
31. Нема ништо толку вредно, за да мора човек да се бори за него!
32. На светот постојат два типа луѓе - победници и губитници!
33. Кога некој ќе те удри со камен, ти удри го со леб!
34. Ако секој се откаже од нешто, лесно ќе се постигне договор!
35. Копајќи се подлабоко, ја откриваш вистината!
36. Полесно е човек да се воздржи од караница, отколку да се повлече од неа!
37. Каде што има сила, нема правда!
38. Убавиот збор и железни врати отвора!
39. Ако праведно се подели, караница нема да има!
40. Никој не ја знае целата вистина - ако сака да ја дознае треба да ги праша другите!

Пресметување на поените:

Напишете ги оценките и соберете ги по колони посебно

1.	2.	3.	4.	5.
6.	7.	8.	9.	10.
11.	12.	13.	14.	15.

16.	17.	18.	19.	20.
21.	22.	23.	24.	25.
26.	27.	28.	29.	30.
31.	32.	33.	34,	35.
36.	37.	38.	39.	40
Збир ПВ:	Збир ПР:	Збир ПП:	Збир ПЗ:	Збир СЧ:

Најголемиот збир по колони го означува Вашето однесување во конфликтна ситуација:

**Повлекување ( ПВ )** - Вие се откажувате од сопствените цели и од односите со другата страна. Повлекувањето е корисно кога не Ви е важна целта и немате потреба за одржување на односите со другата страна, кога конфликтот избива со непознато лице кое е непријателски настроено, или кога и Вие и другата страна сте крајно лути.

**Принудување ( ПР )** - Настојувате да ги постигнете сопствените цели по секоја цена. Ја присилувате другата страна да биде по „Ваше,, без оглед колку тоа може да им наштети на Вашите меѓусебни односи. Принудувањето е оправдано само ако целта Ви е од „животна,, важност.

**Попуштање (ПП)** - Вие сте во состојба да се откажете од своите цели самоа да ја одржите врската со другата страна на највисоко ниво. Ова е оправдано само ако станува збор за односи со другата страна кои Ви се од исклучителна важност, а целта на другата страна и значи многу повеќе отколку што Вам Ви значи Вашата цел. Попуштањето најбезболно се прави со примена на доза хумор или со извинување.

**Пазарење (ПЗ)** - Подготвени сте да се откажете од дел од сопствените цели и дел од добрите односи со другата страна за да се постигне заедничка согласност. Пазарењето е соодветно кога и целите и односите со другата страна Ви се делумно важни, а ситуацијата е таква што не може да се очекува дека ќе се добие се што се сака.

**Соочување (ПС)** - Вие често ги иницирате преговорите заради задоволување на Вашите цели, но и целите на другата страна со зачувување на меѓусебниот однос на највисоко ниво. Потрагата по решението е заедничко, а тензијата и негативните чувства се минимални.

Соочувањето со конфликтот е неминовно кога Ви се исклучително важни и целите, но и односите со другата страна.

## **Прилог 15**

### *Играње според сценарија*

#### 1. Прикажани се три сцени:

- Едната за позајмување пари
- Втората за конфликт во кафуле
- Третата за конфликт меѓу сопружници: Каде да се оди, на натпревар или во кино?

2. *Поделба во групи:* Учесниците се делат во 3 групи. Им се дава по 10 мин. Да смислат сцена (конфликтна), по можност од лично искуство, во која им пречел начинот на комуникација. Потоа се прикажуваат 3 сцени по ред пред другите.

#### 3. *Дискусија:* Што не ви се допадна во овие сцени?

4. *Промена на сцената:* По претставувањето на секоја сцена се замолуваат лицата што набљудувале да размислат во чија улога би можеле да влезат и со новиот облик на комуникација да ја сменат ситуацијата.

#### 5. *Прашања во евалвацијата за смената на сцениите:*

- Што се смени во дружењето на вклучените лица?

- Што видоа набљудувачите?

На кој начин промената на однесувањето влијаела на лицата чија комуникација била непријатна?

*Напомена:* Секоја сцена може да се испроба неколку пати, со различни идеи и со различни улоги и се заменуваат (само една во исто време) Доколку сцената содржи само една улога (актер0 која несоодветно комуницира, тогаш би требало да се менуваат сите други улоги, освен таа.

**Прилог 16**

*Шіо їздайе???*



*Двосмислени информации: Млада или сїара жена?*

## Прилог 17

### *Вежба Парафразирање*

1. Поделете ја групата во парови. Секој од паровите треба меѓу себе да си ја раскаже најубавата новогодишна ноќ за помалку од три минути. Откако ќе ја чуе приказната, другото лице треба да ја раскаже во една минута.

Обучувачот ќе внимава на времето и кога ќе истече времето, ќе даде знак, на пример ќе плесне со рацете.

2. Потоа слушателот ја раскажува приказната на раскажувачот кој забележува што е испуштено или грешно додадено поради парафразирањето.

#### Дискусија:

Во текот на дискусијата, битно е да и се воочи на групата колку добро се прави резиме на приказните. Дали во таквите кратки прераскажувања се задржале клучните информации, дали останала истата суштина на приказната или некои работи биле променети? Би било добро ако најнапред, некои учесници ги изнесат своите впечатоци од начинот на кој беше парафразирана приказната и заклучоците кои беа внесени во резимето, а потоа групата да даде коментари.

## НАСОКИ ЗА ДОНЕСУВАЊЕ ЕТИЧКИ КОДЕКС

### 1. Утврдете што е етичко однесување

- Дали се во ред озборувањата на: колегите, клиентите, членовите на другите организации?
- Дали ќе соработувате со организација која има сомнителна практика во работењето?
- Дали им давате предност на краткорочните ползи?
- Дали е етички да: клеветите, подметнувате, лажете за да ги оцрните другите организации?
- Каква треба да е транспарентноста помеѓу вработените?
- Каква треба да биде информираноста?
- Што подразбира достоинствено однесување?
- Колку ја почитувате доверливоста во работењето?
- Каков е односот со: деловните партнери, клиентите и другите организации
- Како се однесувате спрема: обврските, договорите и состаноците?
- Каков е односот кон луѓето во целина?
- Каква е меѓусебната доверба и почит во организацијата?
- Каква е лојалноста на вработените?

### 2. Поставете ги вредностите на организацијата на прв план

- Кои се: целите, верувањата и вредностите на организацијата?
- Како да се постигнат и одржат?

### 3. Како да ги поставите етичките мерила

- Започнете од себе
- Размислувајте за етичките мерила