



***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.***



Потребата од тимско работење во училиштата

Примената на принципот на тимското работење е сè почеста во различни активности. Денес, скоро секоја општествена организација има сфатено дека успешната примена на овој принцип значително ја зголемува ефикасноста и го подобрува квалитетот на работењето. Ова особено се однесува на училиштата бидејќи квалитетот на образованието на младите е основен фактор на создавање здрави и образовани млади генерации.



Сл.1 Придонесот на тимовите за ефективност на организацијата

Од друга страна, познато е дека тимското работење е одраз на демократската култура. Подигнувањето на квалитетот на воспитно-образовниот процес е можно само кога во него ќе се вклучат што повеќе учесници, кои се здружуваат врз база на професионализмот и на најдоброто можно користење на умешноста на секој од учесниците. Во секојдневното работење сведоци сме дека тимската работа често се заменува со хиерархија. Не ретко постои занемарувачки однос и посегане против личноста на другите, наместо прифаќање на мислењата на другите и меѓусебна доверба и почит. Недостатокот на конструктивна меѓусебна соработка го намалува квалитетот на образовната работа и води до разочарувања. Наставниот кадар не секогаш се чувствува доволно вклучен во процесите на одлучување и креирање на политиките на училиштето и себе си се доживува како обичен извршител на наметнати одлуки.



Во секојдневното работење во училиштето можат да се организираат постојани и привремени тимови. *Постојаните тимови* се поврзуваат со долгорочно извршување на работните обврски, процесите на основната наставна



дејност и наставна технологија. Тие се бават со реализацијата на наставните програми и образовни услуги. Примери за такви тимови се оние во кои членуваат наставниците по одреден предмет, или пошироко по одредена група предмети; тимови составени од наставниците по одделенска настава; тимови од стручни соработници и наставници и др. Овие тимови се најчесто функционални тимови кои се ангажирани во различни области на воспитно-образовната работа. Во нив членуваат наставници и експерти од одредени дисциплини.

Привремените тимови се формираат по одредени проекти (проектни тимови) со одредено и ограничено временско траење додека трае проектот или специфичната работа која ја обавуваат, а по завршувањето на работата се расформираат. Такви се на пр. тимовите за развој на квалитетот на наставата; тимови за развој на партнерство со родителите или локалната заедница; тимови за соработка со други училишта или установи и институции. Овие тимови се составени од вработени од различни делови (функции) на училиштето како организација, според нивните професионални способности, а заради соработка во одредени задачи потребни да се завршат големи проекти (наставници, педагог, психолог, директор, секретар, шефови на отсеци и др.).

Дефинирање на поимот тим и концептот на тимска работа

Концептот на тимот се темели на исконската потреба на човекот за дружење и ја промовира на најдобар можен начин. Она што важи во спортската сала или на концерт на еден симфониски оркестар, каде десет или педесет луѓе складно делуваат во заеднички состав, сакаме едноставно да го пренесеме и да го видиме на дело во светот на



практичното работење. На таков начин во шеесеттите години на минатиот век настанало движењето за тимски начин на работа.

Тим е високопродуктивна заедница на задоволни луѓе !

Тимот е вештачка, организирана човекова заедница. Како и секоја организирана заедница, тој е должен на патот до животната зрелост да совлада предвидени скалила. Да се создаде тим може да биде реална, достапна и остварлива цел на секој од нас. Главен влог е - здружена работа на водачот и неговите соработници, членовите на тимот. Но, не е доволна желбата да се создаде супер тим. Потребна е упорна и стрплива работа. Намерата без вложен труд не вреди.

Како облик на формална организација на заеднички работен процес, тимот го поврзуваат одредени цели и интереси на членовите, заедничка мисија и задачи. Во тимовите се обезбедува позитивна синергија како ефект на заедничката работа и на тој начин пораст на продуктивноста и ефикасноста на организацијата. Најприфатлива дефиниција на тимот би била: *формална група чии членови имаат комплементарни вештини, кои се приврзани за заедничките работни цели и задачи за кои се сметаат одговорни.* Тимскиот учинок зависи од индивидуалниот придонес, но и од производот на колективната работа, односно развивање синергија. *Синергијата наједноставно се дефинира како појава кога два или повеќе елементи на некој систем, делувајќи заедно, даваат поголеми ефекти од оние кои би се оствариле со простиот збир на поединечните делувања (ефект $2+2=5$).*

Тимската работа значи надминување на индивидуалната, самостојната работа, особено кога одредени задачи бараат различни вештини, проценки и искуства. Но, често не сме спремни и имаме природен отпор да одиме преку индивидуалните улоги и одговорности. Ние тешко ја прифаќаме одговорноста за работата на другите, ниту пак им дозволуваме да преземат одговорност за нас. Надминувањето на отпорот, според Каценбах и Смит, бара стриктна апликација на Јосновите на тимотг, кои се прикажани на сл.2:



Сл.2 Основите на тимот

Вертикалите на триаголникот покажуваат кои се резултатите на тимската работа; страните и центарот ги опишуваат елементите на дисциплината што овозможува тоа да се случи. Со фокусирање на остварувањата и на основите на тимот, многу мали групи можат да дадат резултат што бара и продуцира тимско однесување. Мудроста на тимовите доаѓа од посветеноста на колективни работни резултати, личен напредок и високи остварувања. Тимската работа е потеря по предизвикувачки остварувања.

Од работна група до ефективен тим

Вежба: воочување на разликите меѓу работна група и тим

На учесниците им се дели на парче хартија напишана по една карактеристика на работната група или тимот. На флип-чарт се дели листот на два дела по вертикала: работна група и тим.

Задача: да се постави карактеристиката на правилното место. Секој учесник одбира каде ќе ја постави карактеристиката и образложува: Зошто ја поставил таму? и Какво е неговото практично искуство во врска со тоа?

Потоа се разговара за точните места на поставување и се дефинираат разликите меѓу работна група и тим.



За разлика од тимовите, работните групи се потпираат на индивидуалните достигнувања на членовите. Тие не работат на постигнување резултати од колективна работа кои бараат заеднички напор.

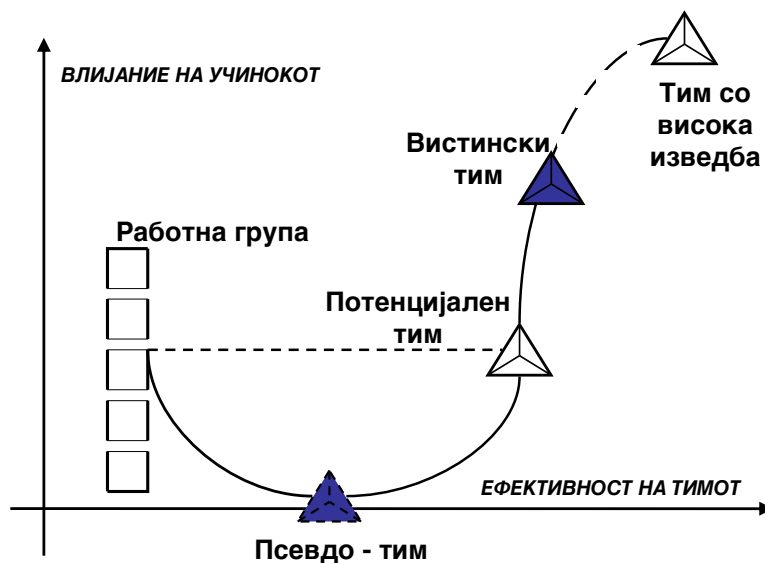
Таб.1. Разлики меѓу работна група и тим

Работна група	Тим
1. Членовите сметаат дека се обединети во група исклучиво заради административни видувања. Членовите работат индивидуално. Понекогаш се постигнуваат спротивставени цели.	1. Членовите ја осознаваат меѓусебната зависност и сфаќаат дека личните и заедничките цели најдобро се постигнуваат со заеднички напори. Не се губи време за борби за влијание и личен интерес на сметка на другите.
2. Членовите го насочуваат своето внимание главно врз самите себе. Му приоѓаат на своето работење како наемни работници.	2. Членовите испитуваат чувство на припадност кон работењето и својот тим, бидејќи се задолжени си цели, во чие одредување учествувале и тие самите.
3. На членовите им с енаредува, без да се бара нивно мислење. Не се стимулира давањето предлози.	3. Членовите придонесуваат за успехот на организацијата, вложувајќи го својот личен талент и знаења за постигнување на заедничките цели.
4. Членовите чувствуваат недоверба кон мотивите на своите колеги. Се смета дека изразувањето мислења или незадоволство предизвикува несогласувања. Доминира апатија.	4. Членовите работат во атмосфера на доверба. Ги истакнуваат отворено своите идеи, мислења, незадоволство и чувства. Се охрабрува поставувањето секакви прашања.
5. Членовите се толку	5. Членовите имаат отворени и



претпазливи во своите зборови, што реалното разбирање е невозможно. Во комуникацијата се можни интриги.	чесни односи. Тие прават напори за да ги разберат ставовите на другите.
6. Членовите може да добиваат добра квалификација, но при нејзината примена во практиката се ограничени од својот претпоставен.	6. Членовите се стимулираат да ги развиваат своите вештини и да ги применуваат во своето работење тоа што ќе го научат. Добиваат поддршка од тимот.
7. Членовите запаѓаат во конфликтни ситуации кои не знаат како да ги решат.	7. Конфликтите се прифаќаат како нормален дел од човековата комуникација. На ваквите ситуации се гледа како на можност за спроведување на нови и творечки идеи.
8. Можно е како учество, така и неучество на членовите при донесувањето одлуки кои се однесуваат на целата група. Конфронтациите се покажуваат како поважни од постигнатите резултати.	8. Членовите учествуваат во донесувањето одлуки коишто го засегаат целиот тим. Раководителот на тимот го задржува правото на последниот збор, тогаш кога тимот не е во можност да донесе заедничка одлука или постои вонредна ситуација.

Со изборот на тимската начин наместо групна работа, членовите на тимот прифаќаат да преземат ризик за конфликти, заеднички работни резултати и колективна акција неопходна за изградба на: заедничка намера, група на цели, приоди и начини и заедничка одговорност. Оние кои се нарекуваат тим, а не преземаат вакви ризици, во најдобар случај се псевдо - тим.



Сл.3 Крива на учинокот на тимот

1. **Работна група:** членовите се во интеракција примарно заради споделување на информации, најдобри практики или перспективи и да донесуваат одлуки кои ќе им помогнат индивидуално да работат во сопствениот делокруг на одговорности. Немаат заедничка намера и цели или заеднички одговорности.
2. **Псевдо - тим:** тоа е група која не е водена од заеднички цели. Иако има залагање за подобрување на учинокот, не е фокусирана на колективниот учинок и не се обидува да го достигне. Ваквиот тим најмалку придонесува на организациските резултати.
3. **Потенцијален тим:** тоа е тим кој остварува подобрувања во перформансите, но нема сосема јасни цели и заеднички работен пристап. Во него не е етаблирана колективната одговорност.
4. **Вистински тим:** е мал број на луѓе со комплементарни вештини, кои се подеднакво обврзани на заедничката намера, цел и заеднички пристап и се чувствуваат заеднички одговорни за резултатите.
5. **Тим со висок учинок:** ова е тим кој ги исполнува сите услови на вистинскиот тим, но членовите се истовремено и обврзани да си помагаат во личниот и професионалниот развој и успех.



Вежба

ЧЕК ЛИСТА : БИРОКРАТСКА ГРУПА ИЛИ ПРЕТПРИЕМНИЧКИ ТИМ

Одговорете на следните прашања со ДА (ако се сложувате) или со НЕ (ако не се сложувате)

Прашања	Одговор
1. Цел на нашиот тим е постојан развој и напредок.	
2. Во тимот се инсистира на тврдо почитување на сите правила и прописи.	
3. Промените на околината (стандардите, барањата на пазарот, прописите, акции на конкуренцијата) воглавно не изненадуваат, па мораме да се прилагодуваме набрзина.	
4. Во промените гледаме шанса за побрз развој и поголем успех.	
5. Во тимот е најважно сè да се работи по веќе познати и усвоени правила.	
6. Најважно е да се постигнуваат добри резултати, па макар понекогаш заради тоа да се напуштат вообичаените патишта и начини на работа.	
7. Во тимот, односот кон промените воглавно е позитивен.	
8. Во нашиот тим најважен ресурс се парите.	
9. Во нашиот тим највеќе се цени знаењето.	
10. Во нашиот тим поважно е кој зборува отколку што зборува.	
11. Кај нас стручноста е секогаш на прво место.	
12. Нашата организација на работата постојано и лесно се менува, во зависност од околината.	
13. Нашиот водач на тимот е познат по строгоста и желбата неговиот авторитет доследно да се почитува.	
14. Климата во тимот е толерантна и ја поттикнува индивидуалната иницијатива.	
15. Сите одлуки ги донесуваме така што мнозинството го надгласува малцинството.	
16. Никогаш не преземаме нешто околу што претходно сите не сме се сложиле.	
17. Во нашиот тим искуството се цени повеќе од новите идеи.	
18. Во изборот на луѓето за некоја работа, одлучувачка улога игра нивната формална стручна подготовка.	
19. Посебно се ценат луѓе кои се големи стручњаци во својата област, колку и да е таа тесна.	
20. Водачот ги поттикнува членовите на тимот да совладуваат широки знаења.	
21. Водачот на тимот повеќе ги цени педантните и	



послушните отколку самостојните и иницијативните соработници.	
22. Односот на членовите на тимот кон имотот на организацијата воглавно е неодговорен и расипнички.	
23. Кај нас контролата воглавно служи да се наградат оние кои добро работат и да се казнат оние кои нешто згрешиле.	
24. Нашиот тим е изолиран, самозадоволен и никаде нема соработници или пријатели.	

Таблица на добри одговори:

1. да	2. не	3. не	4. да	5. не	6. да
7. да	8. не	9. да	10. не	11. да	12. не
13. да	14. не	15. да	16. не	17. не	18. не
19. да	20. да	21. не	22. не	23. не	24. не

Секој добар одговор носи по еден бод. Повеќе од половина (12) постигнати бодови укажува дека претприемничката логика превагнува над бирократската. Што е поголем бројот на бодови, тимот е поблиску до претприемничкото однесување и обратно, понизок број бодови - тимот е поблиску до класичното, бирократско однесување.

Административен наспрема претприемнички тим

Добро организирана работна група е административен тим. Победничкиот (вистински) тим се карактеризира со претприемнички дух, па го нарекуваме претприемнички тим. Следната табела покажува како се организирани, како делуваат и во што се разликуваат административниот од претприемничкиот тим :

Таб.2 Разлики меѓу административен и претприемнички тим

ОСОБИНИ НА ТИМОТ	АДМИНИСТРАТИВЕН ТИМ	ПРЕТПРИЕМНИЧКИ ТИМ
1. Цел на дејствување	преживување	развој
2. Начин на дејствување	почитување на правилата	промена на правилата
3. Реакција на промени	бавна	брза, офанзивна



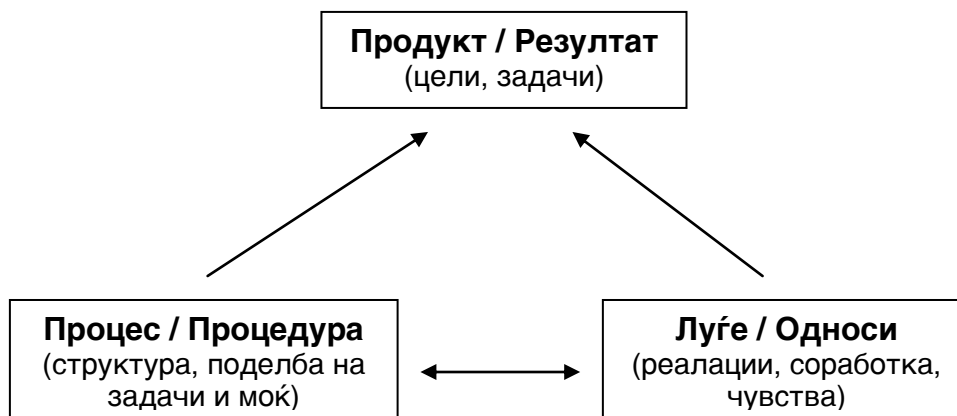
4. Тежиште на пристапот	процедура, познати методи	резултати, остварување
5. Прифаќање на новини	внимателно	позитивно
6. Клучен ресурс	пари, технологија	знаење, време
7. Организациски правила	нееластични	флексибилни, динамични
8. Тип на водство	авторитативен	демократски, толерантен
9. Начин на одлучување	прегласување	консензус
10. Пристап кон проблемите	искуствен, рутински	инвентивен, истражувачки
11. Избор на членови на тимот	формални услови	способност, вештина
12. Пожелно образование	специјализација	мултидисципли- нарност
13. Пожелен тип на работник	послушен, педантен	инвентивен, самостоен
14. Однос кон околината	изолација/ колку што е потребно	соработка, интеракција
15. Начин на контрола	дополнителен, надворешен	антиципативен, внатрешен

Модел на ефективно тимско работење

Успешните тимски остварувања се темелат на три базични компоненти:

- *постигнување исклучителни резултати* (завршување на задачите и постигнување на целта)
- *начинот на извршување на работата* (како се планира, управува, контролира и проценува работата) и
- *квалитетот на меѓусебните односи на луѓето* (како се чувствуваат и однесуваат членовите на тимот).

Трите компоненти се претставени на следниов модел на ефективно тимско работење:



Сл.4 Модел на ефективно тимско работење

Овој модел укажува дека сите три компоненти се подеднакво важни и меѓу нив треба да постои баланс. Тоа значи дека:

- пренагласени процедури и премногу ригидни правила ќе ја потиснат креативноста и спонтаноста, а тоа негативно ќе влијае на резултатите;
- преголемото внимание на меѓучовечките односи ќе ја намали ориентираноста кон задачите и целта;
- преголема фокусираност на постигнување високи резултати го намалува просторот за обликување на процесот (структурата, задачите и процедурите) и може негативно да влијае на градењето здрави релации (развој на лоши меѓучовечки односи).

Успешноста на тимот и неговото стабилно функционирање ќе зависи од одржувањето динамичен баланс помеѓу трите негови компоненти.

Заемна доверба и почит како основа за соработка

Внатрешното ниво на поврзаност го претставува степенот на соработка во тимот. Енергијата која тимот ја троши за да постигне внатрешна соработка претставува вложување во внатрешната интеграција. Таа е функција на взаемната доверба и почит.





Кога членовите на тимот не се почитуваат и не си веруваат, тие нефункционално и непродуктивно ја трошат својата енергија и тешко ги остваруваат тимските цели. Човековата енергија е ограничена и ваквата ситуација создава конфликти кои ја апсорбираат енергијата, а малку од неа останува за извршување на поставените задачи. Во тимот постојат различни интереси кои доведуваат до конфликти. За да не дојде до појава на деструктивни конфликти на интереси потребна е взаемна доверба. Тоа значи дека во тимот постои свест дека долгорочно сите ќе имаат корист од заедничката работа. Довербата и почитта, како основа на соработката, создаваат способност на обединување и насочување на индивидуалните напори кон тимските цели.

Вежба за тимска соработка: Сложувалка

Учесниците се делат во групи од по 5 члена (останатите можат да бидат набљудувачи). За секоја група е подготвен сет од квадратчиња. Секој комплет се состои од пет коверти што содржат делови од кои можат да се направат квадрати. секој член од групата добива по еден коверт, и сзамолуваат да ги отворат тогаш кога ќе добијат знак од инструкторот.

Инструкции: секое лице има коверт кој содржи делови за формирање квадрати. на даден знак, задача на групата е да состави пет квадрати со иста големина. задачата е готова кога сите членови од групата ќе имаат правилен квадрат пред себе.

Правила:

- не смее да се зборува или комуницира на било кој начин;
- не смеат да се земат делови од другите членови на групата;
- деловите можат да се додадат само на лицето од вашата десна страна или да се стават во средина;
- деловите што се во средина можат да се земат.

Прашања за евалуација на вежбата:

- Како се чувствувавте?
- Дали се придржувавте кон правилата? Што работевте?



- Некои од вас имаа само еден дел од сложувалката. Дали тоа некој го забележи?
- Како се чувствувавте кога некој задржуваше некој дел, а не го видел решението?
- Како се чувствувавте кога веќе имавте формирано квадрат и потоа сте сфатиле дека морате да го трансформирате за да дадете некој свој дел?
- Што забележија набљудувачите?
- Како беше да соработувате без вербална комуникација?

Основање на тимот

Што е потребно за формирање успешен тим?

Стручни знаења

Наместо сличност која доведува до хомогеност, во тимот владеат разликите кои овозможуваат флексибилност и хетерогеност. Тоа личи на штафета која ќе победи ако секој добро ја истрча својата делница, но притоа сите не мора да трчаат со ист стил. Ова размислување ни помага да разбереме дека добриот тим се гради на различности кои мораат како каменчиња да се склопат во заеднички мозаик. Едно од тие каменчиња е *знаењето*.

На основа на податоците за обемот и сложеноста на проблемот за кој се бара решение, нужно е да се одредат области (видови) знаење потребни на тимот и да се именуваат личностите што ќе ги застапуваат.

Најдобро е на почетокот да се направи *попис на знаења* кои ќе бидат потребни, а потоа и *попис на луѓето* што ги поседуваат.

Според разликите на собраните знаења тимот може да биде *хомоген* (тесно стручни и слични знаења) и *хетероген* (широки и различни знаења). Првиот ќе се покаже подобар во брзината на делување и при јасни задачи. Вториот е поприкладен за сложени, неистражувани и задачи кои бараат различна стручност.

Тимот го сочинуваат поединци кои поседуваат три темелни групи на знаења и вештини. Првите се *технички* (функционални) знаења кои се темелат на образованието и структурата. Пожелно е тимот да го



сочинуваат поединци од различни струки кои можат да делуваат интердисциплинарно и така заедничкиот проблем да се согледа и реши од различни агли. Вторите се вештините на *решавање проблеми и донесување одлуки* и третите се *социјалните вештини* (слушање, вербален и невербален говор, асертивност, решавање на конфликти и сл.).

Сложен проблем изискува подолг попис на потребни знаења, а според тоа и повеќе луѓе. Праксата вели дека за сложен проблем потребни се седум луѓе во тимот, со тоа што секој член да е стручњак за едно подрачје. Ако еден член покрива повеќе подрачја на знаења тимот може да биде и помал. Затоа во тимот се корисни членови кои имаат широки знаења и искуство. Како оптимален се смета тим од пет членови, од кои секој располага со повеќе различни знаења. За многу сложен проблем, кој на пример бара дванаесет знаења, треба да се создадат два или повеќе поттимови. Едноставни и рутински проблеми добро ќе ги решаваат и големите тимови (од десет, петнаесет и повеќе членови без поделба на поттимови), бидејќи се бараат мал број потребни знаења.

Еднаков статус за сите во тимот

Победничките тимови се подобри од другите бидејќи своето опстојување го темелат на *рамноправност, доверба, почит и заедништво*.

Во добриот тим, од првиот ден важат начелата на рамноправност и на работните улоги на луѓето. Мора да се почувствува дека никој не е повеќе или помалку важен и дека од сите се очекува она што најдобро можат да го дадат.

Во тимската пракса се почитуваат следниве правила :

- Не смеат да се поддржуваат привилегии.
- Прописите и нормите важат за секого подеднакво.
- Почит треба да се покаже подеднакво кон секого.
- Сечие мислење е добредојдено.



- На сите им припаѓаат еднакви права на осигурување на потребните работни услови.
- Моќта на авторитетот треба да се амортизира.

Особини на личностите во тимот

Тие се многу важен елемент за изградба на тимот. Ако во тимот преовладуваат позитивните особини кои ќе го поттикнат, тој ќе може да се изгради самиот себе и да ги решава проблемите.

Склопот на личноста го сочинуваат: *темперамент, карактер, способности, убедувања, интереси, ставови, склоност кон кавги, вредности и мотиви.*

Однесувањето се изразува преку сопствениот однос кон околината (пр. отворена личност), влијанието (пр. силна личност) и впечатокот кој се остава на другите (пр. привлечна личност). Човекот дејствува врз останатите во тимот, но истовремено е подложен и на влијанијата од другите.

Според тоа, пожелни особини се:

- дружељубивост, а не повлеченост
- отвореност, а не затвореност
- доверба, а не недоверба
- директност во настапот, а не итра прикриеност
- одговорност, а не лекомисленост
- самодоверба намесо несигурност
- одмереност наместо брзоплетост
- прифаќање новини и разумен ризик наместо традиционализам
- човечка сензибилност наместо ладна бесчувствителност.

Тимски улоги

Вежба: определување тимски улоги

Во секојдневниот живот луѓето се однесуваат на типични начини, па велиме дека играат некаква улога. Не може истовремено да се биде и затворен и отворен, и брзоплет и претпазлив. Секој член може да се



распредели во некои од типовите и да му се додели некоја од карактеристичните тимски улоги.

Има осум тимски улоги поделени во две категории.

Прва категорија се улоги кои ги чинат носителите на идеи и акција (отвореност кон новините и склоност кон акција):

- Креативец (кликераш)* - бара новини, необичност и радикализам во пристапот. Интелигентен е, понекогаш губи контакт со стварноста и затоа спроведувањето на идејата не го интересира. Од него тимот добива она што е најдрагоцен - витална искра.
- Истражувач (личност за допир со оклината)* - придонесува со искажување идеи кои не се ни нови ни негови. Склон е кон дружење, сака да преземе и да доразвие туѓи мисли. Неговиот интерес кон новостите и одржување на врските со околината носи корист на тимот.
- Поттикнувач (автократски лидер)* - секогаш пред очи му се обврските и целта кон која се стреми и затоа постојано бара акција. Борбен е, може да ги наруши меѓучовечките односи, има силна енергија, доминантен е и брзоплет. Во тимот делува поттикнувачки во барањето решенија.
- Ускладувач (родител, демократски лидер)* - го разграничува важното од неважното, краткорочното од долгорочното, не губи контрола над себе и над ситуацијата, склон е кон предвидувања, се обидува во луѓето да ги поттикне најдобрите особини и предности. Негови особини се: отвореност, доминантност, комуникативност, одлучност. Најчесто е со просечна интелигенција и е многу упорен и затоа луѓе со вакви особини најчесто стануваат менаџери.

Втора категорија се луѓе кои можат под заедничко име да се наречат спроведувачи и одржувачи (концентрирање на извршувањето и довршувањето на акцијата и будно чување на тимот како заедница).

- Проценувач (набљудувач)* - тимски судија, ладнокрвен аналитичар на туѓите предлози, промислен, сталожен, затворен, брзо го согледува ризикот и со повисок степен на интелигенција.



Во тимот придонесува со добро расудување и избор на правилна одлука.

- *Извршител (организатор)* - мајстор за организација, одлуката ја претвора во пракса, без него идеите и одлуките би останале на пола пат, сака да креира табели, правилници, обрасци за подобра организација на работата. Го красат: дисциплина, постојаност, нееластичност, традиционалност и ред во работата.
- *Довршувач (финализатор)* - сака акцијата да ја доведе до крај, планира темелно, бара совршенство во извршувањето. Особини: педантен, работлив, некреативен. Во тимот придонесува за педантно спроведување на одлуката.
- *Градител (чувар на меѓучовечките односи)* - води грижа за луѓето и тимската заедница, а не за работата. Ги решава судирите и кризите, ги смирува страстите, стабилен е, прилагодлив. Придонесува за создавање и зачувување на тимската хармонија.

Тимската улога определува што треба да се прави, каде и кога некој член да се вклучи и во што се состои неговиот придонес во тимот. Според Адижес, основните улоги во тимот се:

- *Интегратор* - го води процесот, решава конфликти, го детектира потребите на тимот, внимава на добрите односи меѓу членовите;
- *Реализатор* - го води процесот кон финализација, одговорен е за извршување на задачите и достигнување на целта, носител е на раководна функција во организацијата, има овластување и одговорност;
- *Администратор* - ги организира времето, условите за работа, го запишува текот и содржината на работата, одговорен е за дисциплината и почитување на процедурите и правилата;
- *Набљудувач* - го следи процесот, ги чувствува вибрациите, дава осврт за работењето и му помага на тимот да ја подобри работата на следните состаноци.

Разновидноста - пресудна за добар тим



Тимската работа се темели на начелата на *целокупност, сестраност, интердисциплинарност и различност*. Униформирано мислење, едностран пристап, односно апсолутната сличност му штетат на тимот. Разновидноста се гледа во:

- Различни стручни знаења.
- Различни аспекти од кои се разгледува еден проблем.
- Различни мислења.
- Различни особини на личноста.
- Различни лични искуства.
- Припаѓање на различни служби.

Во тимот треба да се охрабруваат мислења кои се различни од останатите. Конструктивниот судир на мислења треба да се поддржи и дискусијата да не се завршува пред да се изнесат различни мислења. Затоа секогаш треба да се започне со повик на изнесување различни мислења и предлози.



***Ако одберам помошник кој мисли
слично како мене, ќе ми биде
попријатно да работам, но затоа
користа од таквата работа
ќе биде мала !***

Големина на тимот

Вообичаена големина на тимот се движи од три до дваесет и пет членови. Најчесто тимовите бројат од пет до седум членови.

Неистражуваните и сложени проблеми кои бараат комплексно согледување, бараат и повеќе членови. Кога задачата оди кон длабинско разгледување на проблематиката и стеснување на бројот на решенија, подобро е тимот да се смали на три или четири членови. Помалиот тим е подобар во селекција на предлозите, а поголемиот кога сакаме да продуцираме многу решенија. Стручњаците се сложуваат со



мислењето дека тимот од пет членови е најдобар, бидејќи може да ги преземе сите осум тимски улоги и да постигне најдобар резултат.

Малите и средните тимови (оние до седум) нема да имаат проблем со комуникацијата. Поголемите тимови од водачот ќе бараат да биде комуникациски редар.

Големината и мотивацијата

Бројот на членовите во тимот може да биде важна детерминанта за мотивација на членовите и нивната ангажираност. Има неколку предности за одржување на релативно мал тим - меѓу два и девет члена. Споредено со членовите на големи тимови, членовите на мали тимови настојуваат: (1) да комуницираат повеќе меѓу себе и лесно им е да ги координираат сопствените напори, (2) да бидат повеќе мотивирани, задоволни и ангажирани, (3) да им биде лесно да ги споделуваат информациите, и (4) повеќе да бидат во состојба да ја согледуваат значајноста на нивните лични придонеси за успехот. Негативната страна е дека членовите на малите тимови имаат помалку извори на располагање за постигнување на своите цели.

Големи тимови со 10 и повеќе членови, исто така нудат некои предности. Тие имаат на располагање повеќе ресурси за да ги постигнат целите на групата, отколку малите гупи. Овие ресурси го вклучуваат знаењето, искуството, вештините, и способностите на членовите на групата како и нивното вистинско време и напор. На менаџерите им овозможуваат да добијат суштински предности од *поделбата на трудот* (division of labor) разделувајќи ја работата да биде извршена во одредени задачи и пропишани задачи на одделни работници. Работниците што се специјализираат во одредени задачи изгледа дека се повешти да ги извршуваат тие задачи и во значителна мера да придонесат на високото вршење на работата во група.

Негативните страни на големите тимови вклучуваат проблеми од комуникацијата и придонесувањето на пониски нивоа на мотивација, сатисфакција и ангажираност. Многу е јасно дека е потешко да се споделуваат информациите и да се координираат активностите со 16 луѓе наместо со 8 луѓе. И уште повеќе, членовите на големи тимови не



мора да чувствуваат дека нивните напори се навистина потребни, а понекогаш не мора ниту да се чувствуваат како дел од тимот.

Општо правило е дека тимовите не би требало да имаат повеќе членови отколку што е потребно за постигнување на поделбата на трудот и обезбедување ресурси неопходни да се постигнат целите.

Организација на тимот

Се спроведува преку:

- а) Разделување на тимската задача на поединечни тимски задачи и улоги (поставување на организацијата);
- б) Постојан развој на човековите можности и
- в) Вклучување на луѓето во одделните тимски улоги (спојување на „а” и „б”).

Ако во работните групи членовите пополнуваат работни места, во тимот тие преземаат тимски улоги.

Конкретни совети: тргнете од она што човекот може да го работи и дајте му работа според неговите силни страни; не доделувајте работна задача со високи барања на личност која за тоа нема способности. Не доделувајте работа со прениски барања - ќе ја задуши мотивацијата.

Првокласниот водач во тимот одбира првокласни соработници.

Второкласниот, одбира третокласни соработници.

Само несигурните луѓе околу себе се опкружуваат со послаби и затоа губат !

Правила за тимско работење

Секој тим сам си ги одредува правилата на работење. Правилата претставуваат постоење на одредени рамковни услови под кои ќе се работи. Можат да бидат пишани или напишани, но секој во тимот мора да ги прифати и почитува.



Неколку примери за правила се следниве:

- да се зборува кратко и јасно;
- меѓусебно да се ислушуваме
- сечие мислење е важно;
- секој презема одредена обврска и задача и одговорност;
- секој добива поддршка од страна на тимот;
- грешките се неизбежни, но ние треба да учиме од нив.

Правилата се создадени за да се почитуваат! Непочитувањето на правилата од некои членови, ќе го наруши функционирањето и односите во тимот (чувство на нееднаквост и нерамноправност), а ќе влијае на извршувањето на задачите и целите.

Развивање функционален и ефективен тим - тимски особености

Тимска цел - сон со утврден датум на остварување

Целта треба да им биде на сите пред очи пред самиот почеток на акцијата, за време на нејзиното траење и по неа. Секоја тимска цел мора да биде: предизвикувачка, разбирлива, мерлива, временски одредена и прифатлива:

- *Предизвикувачка* - за да делува мотивирачки треба да биде амбициозна, но реална; најголема грешка на водачот на тимот е да одреди прениска или превисока цел.

- *Разбирлива* - да биде искажана на јазик разбирлив за оние што треба да ја остварат.

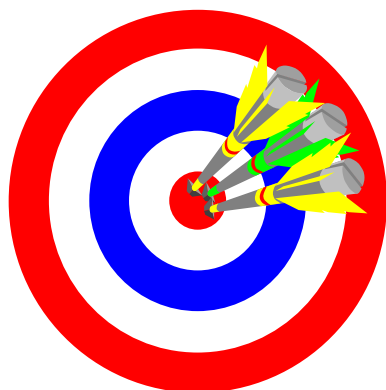
- *Мерлива* - да има стандарди, критериуми и мерила за да може тимот да препознае дали е целта достигната или промашена.

- *Временски одредена* - да биде одредена во времето и просторот; да има временски план на активност во кој ќе се дефинираат работните задачи, носителите и времето во кое треба да бидат извршени.



- *Прифатлива* - неприфатената цел како и да не постои; пожелно е учество на членовите на тимот во одредување на целта, бидејќи така се постигнува и нејзиното прифаќање.

*Луѓето го работат добро само она што го сакаат
и во што веруваат !*



SMART - модел за дефинирање на целите

Specific (специфична)

Measurable (мерлива)

Achievable (достижна)

Relevant (релевантна)

Time-based (временски определена)

Креативноста - тимско оружје

Креативност е процес на создавање нов, непознат производ, било во материјална, било во духовна сфера. Тој процес се темели на способноста за креативно мислење. Креативното мислење се постигнува со *стимулатори* на креативноста, *креативна комуникација* и *интензификатори* (техники за интензивно производство на идеи).

Стимулатори на тимската креативност:

- различност на мислења
- влегување во разумни ризици
- добра информираност
- без традиционални правила и норми
- рамноправност на луѓето во тимот

Креативна комуникација:



- однос на говорителот кон себе - оптимизам, еластичност, ангажираност наспрема песимизам, нестрпливост, дистанцираност;
- однос спрема содржината на кажаното - отвореност, искреност наспрема негаторство, оспорување, мудрување и
- однос кон соговорникот - тактичност, почит, активно слушање наспрема осудување, опонирање, навредување, исмејување.

Интензификатори (brainstorming i brainwriting)

Додека стимулаторите се трајни барања на креативното мислење, интензификаторите имаат за цел краткотрајно и брзо производство на многу предлози.

Brainstorming (бура на идеи) - најпопуларна техника на креативно мислење, настанала пред скоро педесет години. Основна намера е произведување разновидни идеи, независно од нивната употребливост, изведливост и логичност. За да може да делува, потребни се потполно откачени луѓе во таа групна игра на нафрлање идеи. Brainstorming се одвива во два чекори: 1) изнесување што поголема количина идеи во кратко време; 2) избор на идеи кои ветуваат.

Може да се остане на првиот чекор, а може да се оди и докрај.

Крајниот производ на овој процес може да биде едно решение донесено со консензус или неколку прифатени варијанти.

Правила на бурата на идеи:

- Без негативни проценки за идеите.
- Се бара количество, а не квалитет.
- Развивај ги идеите на другите.
- Барај нетрадиционални идеи, биди творец.
- Запишувај ја секоја идеја.
- Определи временско ограничување за бурата на идеи и придржувај се кон него.

Преку вакво групно работење се постигнува учество на сите различни улоги.



Brainwriting (запишување на идеи) - идеите не се кажуваат на глас туку се запишуваат. Така се избегнува опасноста од влијанието на групата кон поединецот.

Најнапред се дефинира проблемот и на хартија секој ја запишува својата идеја. Потоа преку додавање и кружење на хартиите секој додава по три свои нови идеи. Кружењето се одвива до трипати, потоа се вреднуваат идеите и на крајот се одбира една, која е сублимат на сите идеи.

Предност на оваа техника е тоа што членовите не мора да бидат собрани на едно место ниту, да работат во исто време.

Одлучување во тимот - учество на сите

Постои *интуитивно одлучување* и *рационално одлучување* кое бара добра информираност и правилна процедура.

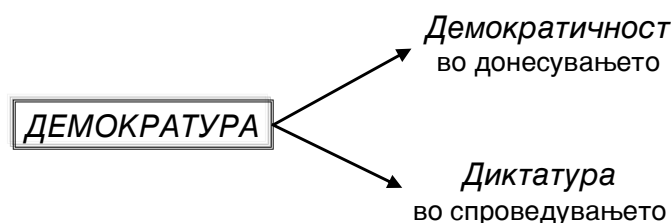
Кај структурните проблеми предност има рационалното одлучување, а кај нејасните проблеми интуитивното. Интеракцијата на интуицијата и рационалноста во американскиот жаргон се нарекува *образовно погодување* (educated guess).

Децентрализацијата и *демократизацијата* се најважни во одлучувањето, а тоа значи:

- Делегирање на одлучувањето.
- Голема застапеност на групни одлуки.
- Учество на членовите во одлуката на водачот.
- Ускладување на одговорностите со овластувањата во работата.

ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

ПРОМЕНИ ⇨ ПРОБЛЕМИ ⇨ РЕШЕНИЈА/ОДЛУКИ





Сл.5 Донесување и спроведување на одлуките

Неопходни улоги за донесување одлуки

Вежба:

Инструмент за идентификација на ПАЕИ карактеристики на стилот на управување¹

Идентификувајте го сопственото однесување и во секој ред проценете ја зачестеноста на таквото однесување опишано во ставот		многу често	4	П	А
		често	3		
		повремено	2		
		ретко	1		
		никогаш	0		
1	Активностите ги насочувам кон задоволување на потребите и желбите на граѓаните/гласачите				
2	Активностите ги насочувам кон создавање и примена на процедури, правила, стандарди...				
3	Активностите ги насочувам кон креирање нови идеи, проекти или нови активности				
4	Преземам ризик и се впуштам во неизвесни активности или потфати				
5	Ги контролирам колегите и се грижам за одржување на редот и мирот				
6	Прифаќам или пронаоѓам нови активности кои можам самостојно да ги сработам				
7	Ги следам и ускладувам меѓусебните односи на колегите				
8	Се трудам рамномерно да ги оптоварам колегите и да задавам умерени задачи				
9	Вниманието го насочувам кон тоа што тековно го работам				
10	Вниманието го насочувам кон тоа „како се извршуваат работите и задачите,,				
11	Вниманието го насочувам кон тоа „зошто нешто се работи,, или „кога нешто ќе се работи,,				
12	Се интересирам за иднината или за она што ќе се работи во иднина				
13	Вниманието го насочувам кон тоа „кој работи,, или „кој може тоа да го работи,,				
14	Ги сакам и поддржувам колегите кои се воодушевуваат на нови проекти, идеи, активности				
15	Ги сакам и поддржувам колегите кои се интересираат за тековната работа и видно се залагаат				
16	Ги сакам и поддржувам колегите кои ги одобруваат моите барања и се сложуваат со мене				
17	Ги сакам и поддржувам колегите кои ме информираат или обавестуваат за случувањата во организацијата				
18	Се жалам дека немам време за ништо друго освен за мојата работа				
Идентификувајте го сопственото однесување и во секој ред проценете ја зачестеноста на таквото однесување опишано во ставот		многу често	4	П	А
		често	3		
		повремено	2		
		ретко	1		
		никогаш	0		
19	Се жалам дека соработниците работат на лош начин				
20	Се жалам дека соработниците работат погрешни работи				

¹ Адаптирано според Адизес, И. & Адизес Асоциатес (2003) Цонцептуал Фоундатион оф тхе Адизес Метход. Нови Сад: Адизес Соутхеаст Еуропе



21	Се жалам дека соработниците не го разбираат она што сум им го соопштил		
22	Размислувам и работам со бавно темпо		
23	Размислувам и работам со брзо темпо		
24	Состојбите и проблемите ги гледам тесно, локално		
25	Состојбите и проблемите ги гледам широко, глобално		
26	Во работата дава приоритет на процесот		
27	Во работата давам приоритет на учинокот или резултатот		
28	Повеќе сакам неструктурирани задачи или неструктуриран начин на работа		
29	Повеќе сакам структурирани задачи или структуриран начин на работа		
30	Кога сум иритиран или кога ќе изгубам контрола над себе станувам мал диктатор		
31	Кога сум иритиран или кога се наоѓам во конфликтна ситуација се повлекувам во себе и станувам тивок		
32	Кога сум иритиран или кога ќе изгубам контрола врз себе ги напаѓам другите		
33	Во конфликтна ситуација го ускладувам моето однесување според барањата на доминантните личности		
34	Се интересирам за сегашноста и за она што тековно се случува		
35	Се врзувам за минатото и за она што е сработено		
36	Вниманието го насочувам кон минатото, сегашноста или иднината во зависност од предметот на расправата		
37	Проблемот го решавам веднаш и без одлагање		
38	Решавањето на проблемот го одложувам „за утре,,		
<i>Идентификувајте го сопственото однесување и во секој ред проценете ја зачестеноста на таквото однесување опишано во ставот</i>		многу често 4 често 3 повремено 2 ретко 1 никогаш 0	П А
39	Незадоволен сум што проблемот не е решен „вчера,,		
40	Кога треба да решам некој проблем, прво барам поволна ситуација за тоа		
41	Се спротивставувам на промените бидејќи сметам дека ми ја пореметуваат работата		
42	Ги кочам промените (свесно или несвесно)		
43	Се обидувам да воведам што повеќе промени		
44	Сметам дека промените треба да почекаат зашто не е вистинско време за нив		
45	Кога решавам проблеми, сакам што побрзо да ја финализирам работата и да конкретизирам одлука		
46	Кога решавам проблеми или донесувам одлуки, вниманието го насочувам на собирање, проверување и разгледување на податоците		
47	Кога решавам проблеми, вниманието го насочувам на нови идеи кои сакам да ги соопштам		
48	Кога решавам проблеми или донесувам одлуки, своето ангажирање го прилагодувам на барањата на доминантните личности		
		ЗБИР	
		ВО ПРОЦЕНТИ	



ЗБИР	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
%	0	2	4	5	7	9	11	13	14	16	18	20	21	23	25	27	29	30	32	34	36

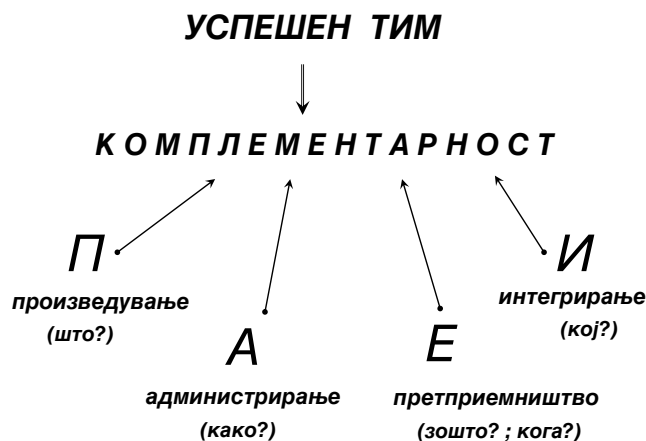
ЗБИР	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
%	52	54	55	57	59	61	63	64	66	68	71	73	75	77	79	80	82	84	84	86

Основен предуслов за успех во тимската работа е донесување квалитетни одлуки. Според Адиджес, потребни се четири основни улоги:

- **П - улога** (producing, performing services) произведување или давање услуги; одлуката е ефективна и функционална ако ги задоволува потребите заради кои е донесена. Овозможува краткорочна ефективност. Личностите кои имаат изразена П - улога имаат неопходни знаења за вршење на работата, голема сосредоченост на работата, енергичност и истрајност во довршувањето на работата.
- **А - улога** (administering) администрирање. Овозможува краткорочна ефикасност. Се однесува на систематичност, дисциплина, организираност со минимум неопходни ресурси. Личностите со изразена А - улога се педантни и систематични, склони кон работа и дисциплина, со смисол за контролирање.
- **Е - улога** (entrepreneurship) претприемаштво кое значи планирање на проактивен начин - одлучување што треба да се работи денес, но во контекст на она што го очекуваме да се случи во иднина. Овозможува долгорочна ефективност. Личностите со нагласена Е - улога ги следат трендовите, усвојуваат нови методи на работа, предлагаат нови проекти и имаат интуиција, креативност, спремност за преземање ризик, оптимизам и ентузијазам.
- **И - улога** (integrating) интегрирање. Ова значи креирање култура во која доминираат вредности на меѓузависност, способност на прилагодување, висок степен на меѓусебна соработка, размена на информации и идеи. Во ваков амбиент се остварува синергетскиот ефект на тимот. Овозможува долгорочна



ефикасност. Личностите со изразена И - улога се ангажираат за развој на луѓето, се залагаат за консензус, ги ускладуваат личните со тимските цели. Имаат чувство за луѓето, смисол за заедништво, изразени комуникациски способности.



Сл.7 Комплементарност на улогите - според Адижес

Практични препораки за водачите на тимот при одлучувањето:

- ☑ *Организирајте го одлучувањето* (редослед на работата, процедура, општи начела).
- ☑ *Не донесувајте напамет интуитивни или непрограмирани одлуки* (ослонувајте се на база на податоци, архиви, статистички показатели, стандарди, прописи, закони).
- ☑ *Влегувајте во одлучување во граница на разумен ризик* (во ракав имајте резервно решение-одлука, во случај сè да тргне наопаку).

Процедура на рационално одлучување:

Дефинирање на проблемот ⇒ анализа на проблемот ⇒ поставување цел ⇒ барање можни решенија ⇒ селекција на подобри решенија ⇒ избор на оптимално решение ⇒ планирање на подготовка ⇒ контрола ⇒ доработка во текот на примената.



Што треба да знае водачот на тимот за делегирање на одлуки:

- На секоја тимска улога дадете ѝ одговорност, но и овластување.
- Не влегувајте во туѓ делокруг на одлучување.
- Секогаш кога членот на тимот може да одлучи сам, нека го стори тоа.
- Помогнете кога е потребно, но не правете нешто наместо некој друг.
- Ако морате да одлучите наместо некој друг, објаснете го тоа и настојувајте да не се повтори.

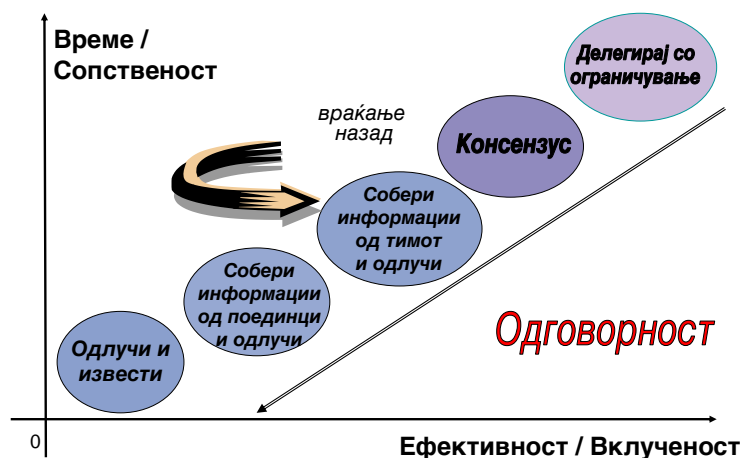


Одговорноста е секогаш на водачот, но одлуките ги донесуваат оние кои се затекнати на лице место!

Водачот е одговорен за тимската одлука. Ако била лоша - се знае кој е крив. Ако била добра - успехот се дели со соработниците.

Според начинот на донесување одлуки зависи и степенот на вклученост на членовите:

Степен на вклученост на членовите



Сл.6 Начини на донесување одлуки



Секој од овие начини на одлучување има свое значење, соодветно време и место. Не се точни тврдењата дека некој од начините е подобар или поправилен од другите. Всушност, тие се разликуваат по времето со кое се располага, по нивната трајност и според личната одговорност, што се сноси со оглед на последиците.

Што е општа согласност - конзензус?

Консензусот е колективно, тимско мислење кое се постигнува во една група на луѓе кои работат во една средина на отворени комуникации, па секој поединец чувствува дека имал фер шанса јасно да се произнесе и да биде сослушан и разбран. Секој член ја разбира понудената одлука и е спремен да го поддржи мислењето на тимот.



***Секогаш кога е во можност, тимот
треба да го користи конзензусот
како начин на одлучување!***

Тој се постигнува кога:

- се избира една дефинитивна варијанта на решение и
- секој член на тимот може да изјави: - Мојата гледна точка е разбрана. Верувам дека сум ги разбрал и Вашитевидувања. независно од тоа дали би го избрал ова решение или не, јас го поддржувам, затоа што:
 - стигнавме до него преку отворен и јасен дијалог и
 - тоа е најдоброто за тимот во моментов.

ВЕЖБА: Инцидент во продавницата

Во моментот кога сопственикот на продавницата ги изгаси светлата во продавницата, се појави еден човек и побара пари.



Сопственикот ја отвори касата. Содржината на касата беше зграпчена и човекот брзо избега во непознат правец. Еден член на полициските сили беше веднаш известен.

Вежбата се изведува во два дела. Во првиот дел секој одговара самостојно, а во вториот се бараат тимски одговори (тимот се состои од 4 до 5 члена).

Прв дел: Вие сте биле набљудувачи на инцидентот опишан погоре. Подоцна, еден репортер ви поставува прашања за тоа што сте забележале за да напише статија за својот весник. Одговорете на прашањата од репортерот сами. Не разговарајте со никого во врска со вашите одговори.

Одговорете со: да

не

не знам.

Втор дел: Репортерот сака да го интервјуира целиот тим. Како тим, прво дискутирајте за одговорите на секое прашање и обидете се да постигнете консензус - одговор со кој секој во тимот ќе се согласи. Не гласајте и не се пазарете. Репортерот сака да знае за кои прашања сите во тимот се согласуваат.

Искази во врска со инцидентот

“Сега, како репортер, јас се интересирам што навистина се случило овде. Би можеле ли да ми кажете што се случи? Би сакал да видам дали ќе ми ги потврдите или негирате следните искази кои ги собрав зборувајќи со други очевидци.”

Исказ	Самостојно	Тимски
1. Дали човекот се појави откако сопственикот го изгасна светлото во продавницата?		
2. Дали крадецот беше маж?		



3. Дали е вистина дека човекот не побарал пари?		
4. Човекот кој ја отвори касата е сопственикот, нели?		
5. Дали сопственикот на продавницата ја зграби содржината од касата?		
6. Добро, значи некој ја отворил касата, нели?		
7. Може ли да разјасниме, човекот кој побара пари ја зграпчи содржината на касата, а потоа избега?		
8. Во касата имаше пари, но не знаете колку?		
9. Дали крадецот побара пари од сопственикот?		
10. Добро, да резимираме, инцидентот се однесува на серија настани во кои само три личности биле вклучени: сопственикот на продавницата, човекот кој побарал пари и член на полициските сили?		
11. Да проверам дали добро сум разбрал. Следниве настани се случиле: некој побарал пари, касата била отворена, нејзината содржина била зграпчена и еден човек избегал од продавницата?		

Кога ќе завршите со тимските одлуки околу одговорите на прашањата и интервјуто со репортерот, инструкторот ќе ви ги каже точните одговори. Пресметајте колку одговори ви се точни од самостојниот дел, а потоа колку се точни од оние што тимот ги остварил.

Прашања за дискусија:

1. Колку индивидуалци одговориле подобро од тимот? Зошто?
2. Како би можело да се подобри тимското донесување на одлуките?
3. Кои улоги ги играа различни членови на тимот? Кој помагаше најмногу? Кој помагаше најмалку?

Правила за постигнување консензус

- ❖ Слушај и обраќај внимание на другите;
- ❖ Поддржувај го учеството;
- ❖ Продискутирај ја инфирмацијата;
- ❖ Не согласувај се многу брзо, поставувај прашања;
- ❖ Не пазари се и не тргувај со поддршката;



- ❖ Не гласај (дури и на начин што не е со искрено гласање);
- ❖ Гледај на разликите како на предност;
- ❖ Предлагај решенија што можат да бидат поддржани;
- ❖ Одбегнувај слепо да аргументираш во своја корист;
- ❖ Барај решение според принципот "добивам-добиваш".

Вежба на вештини-играње улоги: Случајот на Џими Линколн

Џими имаше грозно минато. Тој беше трето од седумте деца во фамилија од црнечкото гето. Не ги беше видел своите родители веќе неколку години. Се сеќаваше дека татко му знаеше да си дојде дома пијан и да ги тепа останатите од семејството. Сите бегале кога тој ќе се врател дома. Неговата мајка, според Џими, не била многу подобра. Таа била раздразлива и несреќна и секогаш му велела на Џими дека нема добро да заврши. Додека можела работела за да обезбеди храна и облека за децата. Често велела дека не е во состојба да биде онаква мајка каква што би сакала да биде.

Џими го прекинал школувањето во седмо одделение. Имал големи потешкотии да се пролагоди на школските правила: често не се однесувал примерно, отсутствувал од часовите и влегувал во тепачки со другарите од школото. Неколкупати бил приведуван од полицијата и заедно со другарите од неговата група, бил испитуван за време на истрагите околу случаите на ситни и големи кражби. Полицијата го сметала за "високопотенцијален создавач на проблеми".

Службеникот за малолетничка деликвенција во судот, господин О'Брајан, согледал кај Џими некои добри особини и квалитети. Се поставил татковски кон него и имал со него неколку долги разговори преку кои успеал да го пробие Џимовиот заштитен оклоп. За Џими, тој бил првата личност која имала влијание врз неговиот живот. Преку напорите на господин О'Брајан, Џими се вратил во школо и го завршил средното училиште. Тој му помогнал и да ја добие својата прва работа.

Сега тој има 22 години и работи како службеник во магацинот на Костело Фармацевтска Лабораторија. Генерално, тој бил добар работник, но имало и некои забележливи исклучоци. Еднаш покажал непослушност, а во друга прилика, Џими бил обвинет од негов



соработник дека уништил некоја скапа опрема. Иако истрагата е сеуште отворена, се претпоставува дека уништувањето било случајно и несакајќи. Исто така, изгледа дека загубил многу важно барање-документ (иако тој тврдел дека никогаш не го видел). Покрај тоа, лежерното однесување на Џими и честите духовити забелешки ги иритирале неговите колеги.

Подеднакво е важно да се спомене дека Џими не е атрактивен млад човек. Тој е повеќе слаб и болешлив, со видливи знаци на социјална депривација (лишеност). Истражувачите во Лабораторијата коментирале дека неговата појава не е во согласност со имиџот на Компанијата. Други пак се прашувале (полу сериозно, полу на шега) да не зема можеби некаква дрога.

Надзорникот на Џими, кој е релативно нов во менаџментот, не е сосема сигурен како да се справи со оваа ситуација. Тој е заслужен што Џими добивал послаби казни и му помогнал да се справи во некои незгодни ситуации, но истовремено и се сомнева дали таквите негови напори ќе се исплатат. Барајќи совет, **надзорникот** го организирал комитетот од индивидуалци кои се поблиску запознаени со состојбата. Во него се **шефот на групата** (кој се чувствува фрустриран заради ефектите од работата на Џими и репутацијата и моралот на неговата работна група), **сезонскиот менаџер** (кој има репутација дека е непристрасен), **претставник на синдикатот** (кој е склон на повеќето одлуки за дисциплинирање да гледа како на повреда на човековите права), **претставник од кадровото одделение** (кој води сметка доследно да се следат процедурите на Компанијата) и **член од одделот за афирмативни акции** (кој води сметка менаџерите од Костело подобро да ги разберат хендикепираните работници како Џими и да им пружат специјална помош и насоки за работа).

Задача:

Во вежбата се објаснети шест улоги. Откако ќе го прочитате Случајот на Џими Линколн, 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, надзорникот 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. 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 случајот Џими Линколн (од 1-одлука која најмногу ја затапувате; 8-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 Џими предупредување дека ако повторно направи проблем, ќе му биде изречен формален укор кој ќе се најде во неговото досие.
		Да не се преземе ништо со оглед на тоа дека е нејасно дали Џими навистина направил нешто сериозно грешно. Да му се даде шанса да се поправи и докаже.
		Да се создаде стриктна контрола за Џими (што смее да прави, а што не смее) и веднаш дисциплински да се казни кога ќе покаже непослушност.
		Да му се пружи на Џими повеќе топлина и лично внимание за да се чувствува дека е прифатен во средината.
		Да се отпушти од работа. Нема да се исплатат времето и напорите потрошени за ваква работна позиција на ниско ниво.
		Да се третира Џими како и сите останати вработени, но да му се даде редослед на задачи и рутини за да може да ги развие своите работни навики.
		Да се повика Џими и во една рационална и логична дискусија да се зборува за проблемот со него и да биде прашан како може да му се помогне.
		Сега да не се презема ништо, но да биде набљудуван и да биде награден кога ќе направи нешто добро.



Кога тимот не може да постигне консензус, тогаш треба да се прифати некоја од следниве опции:

- Согласување дека е потребно повеќе време за истражување и дискусија за идеите за решавање на спорните прашања и водење на томот кон консензус;
- Согласување за тоа специфичните прашања да се остават за покасно, и постигнување консензус за прашања за кои тимот е подготвен;
- Доколку само еден или двајца членови од тимот не се согласуваат со консензусот, тие можат да се согласат да бидат изземени од конечната одлука и да му дозволат на тимот да продолжи. Нивните причини можат јасно да ги изнесат и да се навратат на нив во иднина. Ако се почувствува дека тоа е штетно за односите во групата, не треба да се применува;
- Можат да се користат други методи за решавање на несогласувањата, како што се медијација и арбитража.

Обезбедување учество на вработените во тимот

Често се поставува прашањето кој да биде вклучен во тимот. Првенствено, изборот на членовите зависи од задачите и целите кои треба да се достигнат. Но, и од видот и карактерот на одлуката која треба да се донесе и спроведе. Според тоа, во тимот треба да се вклучат оние кои:

- ја носат одговорноста за донесување и спроведување на конечната одлука;
- имаат можност и се во состојба да ја спроведат одлуката или имаат моќ, позиција и влијание да го спречат нејзиното спроведување;
- ќе ги почувствуваат последиците од одлуката во нивното секојдневно работење и
- се носители на информации, стручност, експертиза.



Мотивација - движечка сила на тимот

На луѓето што ќе бидат вклучени во тимот им е потребна мотивација за учество и извршување на задачите. Она што не покренува на одредено однесување - реакција, чин, избор - го нарекуваме мотив.

Има *позитивни и негативни мотиви*. Првите потекнуваат од привлечноста на целта кон која се стремиме, вторите од чувството на закани, страв и загрозеност на нашите примарни животни потреби. Тимската работа се темели на *позитивните мотиви - задоволство, радост, сигурност, доверба, смиреност*.

Водени од добар мотив, луѓето работат и над своите можности !

Тимската мотивација се остварува преку задоволување на потребите на членовите и чувството на задоволство.

Мотивација преку задоволување на потребите:

- Одредете ги доминантните потреби на членовите.
- Не ги заборавајте примарните потреби (плата, сигурност, работни услови, здравје, семејство).
- Водете сметка за повисоките потреби (углед, почит, усовршување).
- Поврзете ги личните потреби на луѓето со потребите на работата што ја извршуваат.

Мотивација преку чувство на задоволство:

- Тимски занес - групно задоволство заради насоченост кон предизвикувачка цел.
- Тимска радост - групно задоволство од добар напредок и извршена работа.
- Тимска гордост - групно задоволство заради припадност во добар тим.



Водачот како мотиватор

Една од примарните задачи на водачот на тимот е да инспирира, мотивира и да го води тимот кон успех. најчести прашања што секој тим-лидер си ги поставува се:

- Што најмногу ќе ги мотивира членовите на тимот?
- Каков фидбек да им се даде за да се поттикнат на понатамошно подобрување?
- Во колкава мерка да се биде критичен?
- Колку често да се евалуира работата на членовите (поединечно и групно - како тим)?



Постојат различни причини кои ги мотивираат луѓето и влијаат на нивната активна вклученост:

- ❖ **Идеолошки** - покажуваат што луѓето сакаат да променат во општеството/средината во која живеат и работат, преку активноста во организацијата.
- ❖ **Лични** - ја покажуваат желбата за работа со различни луѓе и желбата да се припаѓа на добар тим.
- ❖ **Практични** - да се запознаат нови луѓе, да се стекнат нови сознанија, знаења и вештини.

Вежба: Што ме мотивира?

Секоја личност е индивидуа сама за себе и носи уникатни и неповторливи особини. Индивидуалните разлики и особини прават луѓето да се мотивираат од различни нешта. Она што ја мотивира една личност, на мора да биде мотиватор и за друга. Во мотивирањето нема правила.

Иако се знае дека најсилни мотиватори се материјалните награди и унапредувањата, освен нив, според вас, кои се Вашите лични мотиватори?



Рангирајте ги по важност следниве мотиватори (дадени во табелата подолу).

Рангирање: 5 - многу важно

3 - важно

1- неважно

_____ **Признание** - Вие знаете дека луѓето го ценат она што го работите.

_____ **Одговорност** - Вие знаете што е ваша работа; пофалбата или обвиненијата ќе паднат на ваши раменици.

_____ **Уживање во работата** - Ви се допаѓа вашата работа.

_____ **Добри соработници** - Ви се допаѓаат луѓето со кои работите и сакате да направите нешто добро за нив.

_____ **Правење на добра работа** - Вие се чувствувате задоволни само кога работата што ја работите се одвива добро.

_____ **Статус** - Вие се чувствувате значајни во работата и луѓето се повикуваат на вас.

_____ **Предизвик** - Вашата работа го бара вашето целосно внимание и умешност.

_____ **Растеж** - Вашата работа ви дава можност да учите нови нешта.

Дискусија по следниве прашања:

1. Кои се резултатите од Вашите одговори?
2. Сигурно секој има различни одговори. Зошто? Образложете!
3. Дали некои од Вашите преференци делуваат како работни мотиватори на сегашното работно место? Кои и зошто токму тие?

МОТИВИРАЊЕ НА ЧЛЕНОВИТЕ ДА ГИ ПОСТИГНАТ ЦЕЛИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА: Кога работата е тешка, или здодевна или бара



високо ниво на ангажираност и енергија, водачите треба да знаат дека членовите на тимот не секогаш ќе бидат мотивирани да работат кон постигнување на целите на организацијата. Земете група на молери што ги молерисуваат внатрешните и надворешните делови на домовите и работат за градежна компанија и се платени на час. Зошто тие би настојувале да ја завршат работата што е можно побрзо и поефикасно, ако тоа работење ги заморува и на крајот на денот тие не би добиле некоја посебна материјална бенефиција? Би имало повеќе смисла за молерите да прифатат еден порелаксиран приод, почесто да се одмараат, и да работат полежерно. Овој релаксиран приод, сепак, би ја нарушил способноста на градежната компанија да добие конкурентна предност бидејќи тоа би ги зголемило трошоците и би го зголемило времето потребно за завршување на новиот дом.

Водачите можат да ги мотивираат членовите на тимот да ги постигнат целите на организацијата и да создадат конкурентна предност, со проверка дали членовите лично бенефицираат кога тимот ја извршува работата на високо ниво. Ако членовите на еден тим знаат дека тие ќе добијат процент од секоја заштеда откриена и вклучена во тимот, тие веројатно би се настојувале да ги намалат трошоците. Ако платата на молерите зависеше од површината што тие ја обоија, или ако тие добиеја бонус за секоја на време и ефикасно завршена куќа, тоа значи дека тие не го прифатиле лежерниот начин на работа.

Ако индивидуалната работа може да се оцени во рамките на тимот, плаќањето е често одредено според индивидуалното работење, или и со индивидуалната и со тимската работа. Ако пак индивидуалната работа не може да се оцени во рамките на тимската, тимското работење ќе биде клучниот одредувач за нивоата на надокнада. Главен предизвик за водачите е да развијат фер плеј систем, што ќе води и кон висока индивидуална мотивација и кон високо тимско работење, како што е прикажано во оваа студија на случај.

Студија на случај - НАГРАДУВАЊЕ НА ЧЛЕНОВИТЕ НА ТИМОТ



Хестер Лабетц, потпретседател на Текстрон одбранбен дополнителен систем, и неговите колеги менаџери имаат правено експерименти со многу различни начини на надокнада за да ги мотивираат членовите на работните тимови. За да се мотивираат членовите на тимот за соработка и да се поттикнат на високи остварувања работење, менаџерите на Текстрон вклучиле план за надокнада: награди за тимовите како годишни бонуси базирани врз тимската работа; бонусот беше еднакво поделен меѓу членовите на тимот. Менаџерите сфатија дека овој план за плаќање не обезбеди дополнителни награди за индивидуалните вработени што дадоа извонредни придонеси. Лабетц и неговите менаџери сакаа да ги наградат овие придонеси за да ги мотивираат членовите на тимот. Затоа тие го ревидираа платниот систем и тоа вака: тимовите сèуште добиваат бонуси како награди што се еднакво поделени меѓу членовите, но сега членовите на тимот можат да добиваат и индивидуални бонуси, меѓу 3% и 10% од нивните редовни плати, за индивидуални успеси, како на пример, пронаоѓање на нов патент, или добро обмислено избегнување од ризик. Преку 100 члена на тимот (од вкупно 900) ги примаат индивидуалните награди во спомнатата година.

НАМАЛУВАЊЕ НА СОЦИЈАЛНО РАСТОВАРУВАЊЕ

Во тимската работа може да се појави ефектот на социјалното растоварување. Ова е негативна тимска појава што ја намалува ефикасноста и ефективноста на групната работа. **Социјално растоварување** е тенденција на поединците да дадат помалку напор кога работат во групи отколку кога работат сами.

Дали некогаш сте работеле на групен проект во што еден или два члена на групата никогаш не го понеле товарот? Дали некогаш сте работеле во студентски клуб или одбор во кој некои членови секогаш ги пропуштаа состаноците и никогаш не се пријавија доброволно за некои активности? Дали некогаш сте учествувале во работа во која еден или двајца од вашите соработници "забушаваа" бидејќи знаеја дека вие и другите членови на работната група ќе надоместите за



нивните слаби напори и ниско ниво на работа? Ако било така, Вие сте биле сведок на социјално растоварување и безделничење.

Социјалното растоварување може да се појави во сите видови групи и тимови и сите видови организации. Тоа може да резултира во пониско извршување на работата и може дури и да оневозможи групата да ги постигне своите цели. За среќа, постојат начини за намалување на социјалното растоварување. Некои од нив се:

1. *Направете ги индивидуалните придонеси кон групата да бидат идентификувани:* некои луѓе може да пројават социјалното растоварување кога работат во групи бидејќи мислат дека можат да се кријат во толпата (нема да се забележи ако работат помалку отколку што би требало да работат). Други мислат дека ако тие повеќе работат и направат дополнителни придонеси кон групата, нивните придонеси нема да бидат забележани и тие нема да бидат наградени за нивната работа - па тогаш и зошто би се труделе. Еден од начините за ефективно намалување на социјалното растоварување е со правење индивидуалните придонеси во групата да бидат идентификувани, па така членовите на групата ќе видат дека ниските и високите нивоа на напори ќе бидат забележени, а индивидуалните придонеси оценети.

2. *Истакете ги вредните придонеси од поодделни членови.*

Друга причина зошто социјалното растоварување може да се појави е дека луѓето понекогаш мислат оти нивните напори не се неопходни или се неважни кога тие работат во групата. Тие чувствуваат дека тимот ќе ги постигне своите цели и ќе врши прифатливо ниво на работа, без оглед на тоа дали тие лично работат на високо ниво. Јасното комуницирање со членовите на тимот и истакнување зошто секој од нивните придонеси е вреден за тимот, е ефективно средство со кое водачите или членовите на тимовите можат да го намалат или елиминираат социјалното растоварување/безделничење.



3. Задржете ја големината на групата на соодветното ниво.

Големината на групата е поврзана со причините на социјалното растоварување. Како што се зголемува големината, одредувањето на индивидуалните придонеси станува сè потешко, и изгледа дека членовите сè повеќе мислат дека нивните индивидуални придонеси не се толку важни. За да се надмине ова, треба да се формираат тимови со онолку членови колку што е потребно да се постигнат целите и да се работи на високо ниво.

Групни норми - тимски куќен ред

Групните норми се правила на однесување и стандарди во работата. Нормите се интерни правила, навики и обичаи кои важат за сите членови. Можат да се донесат со јавно (формално) договарање или налог или со премолчено (неформално) договарање. Тие ретко се напишани и пропишани и се почитуваат спонтано. Помагаат во одржувањето надзор и контрола на однесувањето на поединците и изградба на коректни меѓучовечки односи.

Нормите го заштитуваат тимот !

Прва особеност на нормите е дека тие треба да се почитуваат. Втора особеност е дека мора да бидат постојани. Тимскиот начин на работа препорачува воспоставување мал број либерални норми. Креативниот тим бара помалку норми, а рутинскиот повеќе. Членовите на тимот со повисоко образование и нагласени амбиции не поднесуваат претерано нормирање, бидејќи тоа ќе произведе чувство на подреденост на членовите, бирократизираност и намалена креативност.

Групни норми се поделени начела или правила за однесување што најголем број од групите ги следат. Тимот развива норми за широка палета на однесувања, вклучувајќи работни часови, поделба на информациите меѓу членовите на групата, на каков начин одредени



задачи треба да се извршат, па сè до тоа како членовите треба да се облекуваат.

Неколку примери за тимски норми се следниве:

- прифаќање промени, воведување новини, следење на достигнувањата;
- отвореност за нови членови;
- спремност за заедништво, солидарност, соработка;
- спремност да се пренесе знаењето на помладите колеги;
- потреба за постојано усовршување и пренесување на новостекнатите знаења;
- толерантност кон поинакви мислења и туѓи предлози.

Водачот треба да ги поттикнува членовите на тимот да развијат норми кои ќе придонесат за подобри резултати во работата и постигнување на целите.

Тимска кохезија - внатрешна поврзаност на членовите на тимот

Друг значаен елемент на динамиката на групата што влијае врз извршувањето на работата и ефикасноста е **тимската кохезијата**, т.е. степенот до кој членовите се привлечени да му бидат лојални на својот тим. Тимската кохезија го држи тимот во заедништво. Во таков тим се чувствува:

- Привлечност заради делувањето во група.
- Взаемна приврзаност меѓу членовите.
- Отпор кон разединување.
- Посветеност на групата, идеалите и спремност за напор и жртва.



Кога кохезијата на групата е висока, поединците високо го вреднуваат членството во тимот и имаат силна желба да останат како негов дел. Кога тимската кохезија е ниска, членовите не се многу импресионирани и имаат мала желба да го задржат членството.



Фактори на тимската кохезија

Два основни фактори влијаат врз кохезијата. Со влијание на овие *детерминанти на тимската кохезија*, водачите можат да го подигнат или да го спуштат нивото на кохезија за да промовираат средни нивоа на кохезии во тимовите.



1. Големина на групата: Членовите на малите тимови се повеќе мотивирани и посветени отколку членовите на големите тимови. Така, за да се промовира кохезија во групите, кога е можно, водачите (менаџерите) формираат групи што се мали и средни по големина (меѓу и околу 2 и 15 члена). Ако тимот има ниско ниво на кохезија, а е голем по број, постои можност за поделба на тимот на два дела, со зададени различни задачи и цели на двата новоформирани тима.

2. Ефективно управувана разновидност: Луѓето, најчесто, соработуваат и се согласуваат со оние што се слични на нив. Полесно е да се комуницира со некој, на пример, што ги дели истите вредности, има слично потекло и слични искуства. Сепак, разновидноста во тимовите и организациите може да помогне во поуспешното работење. Различни тимови често доаѓаат со понови и креативни идеи. Разновидноста во експертизата, знаењето, искуството и др. овозможува повисоки остварувања на тимот.

Последици од тимската кохезија



Има три главни последици од кохезијата на тимот: ниво на учество, ниво на усогласеност со групните норми и настојување да се постигне тимската цел.

1. Ниво на учество: Како што се зголемува тимската кохезија, така се зголемува и степенот на учество на членовите. Учесството придонесува за тимската ефективност бидејќи членовите активно се вклучени, сигурни се дека задачите ќе се постигнат, подготвено ги делат информациите еден со друг и имаат чести отворени комуникации.

2. Ниво на усогласеност со групните норми: Зголемувањето на нивото на кохезијата резултира со зголемување на нивото на усогласеност со групните норми, и кога кохезијата постанува висока, може да се случи членовите да прифатат норми дури и кога тие се дисфункционални. Спротивно на тоа, ниската кохезија може да предизвика намалена контрола на однесувањата на членовите.

3. Фокусираност на постигнување на целта: Како што се зголемува кохезијата на тимот, истакнувањето да се постигне целта се зголемува. Средно ниво на кохезија ги мотивира членовите на групите да ги постигаат целите и на тимот и на организацијата. Високите нивоа на кохезија можат да предизвикаат членовите цврсто да се фокусираат врз постигнување на тимските цели, без оглед што и да се случи - дури и кога го ставаат во опасност извршувањето на работата на организацијата.

Вежба: Одредување на слабите страни на тимот

Задача: Размислете за последното непријатно и обесхрабрувачко искуство што сте го имале како член на група или тим. Веројатно групата не ги постигнала своите цели, веројатно членовите на групата не можеле да се согласат за ништо, или можеби имало премногу социјално растоварување/безделничење. Сега, одговорете на следниве прашања:

1. Каков тип беше тој тим?



2. Дали членовите на тимот беа мотивирани да ги постигнат целите? Зошто да, или зошто не?
3. Колку беше голем тимот, каков вид заемна зависност на задачата постоеше, и каква тимска улога играа членовите?
4. Какви беа нормите на групата? Колку усогласеност и девијација имаше во тимот?
5. Колку имаше кохезија во тимот? Зошто мислите дека кохезијата беше на тоа ниво? Какви последици за тимот и членовите ги имаше ова ниво на кохезија?
6. Дали социјалното растоварување беше проблем во оваа група? Зошто да, или зошто не?
7. Што би можел лидерот на тимот или менаџерот посебно да сторат за да ја зголемат тимската ефективност?
8. Што би можеле членовите поединечно да сторат за да ја зголемат тимската ефективност?

Вежба

ЧЕК ЛИСТА : КАКВА Е КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ТИМОТ

Одговорете на следните прашања со ДА (ако се сложувате) или со НЕ (ако не се сложувате)

Прашања	Одговор
1. Членовите на тимот сакаат меѓусебно да се забавуваат со разни анегдоти или вицеди.	
2. Додека со некого разговараат, поголемиот број од членовите на тимот не ја гледа таа личност во очи туку со погледот талка наоколу.	
3. Има повеќе членови на тимот кои зборуваат пребрзо и тешко е добро да се разберат.	
4. Без оглед на тоа за што разговараат, членовите на тимот се чувствуваат потполно слободно.	
5. При взаемното комуницирање, членовите на тимот избегнуваат ненамерни допири и слични физички контакти.	
6. Членовите на тимот им упаѓаат на другите во зборот кога мислат дека имаат нешто да кажат.	
7. Повеќето од членовите на тимот го гледаат соговорникот со „отворен“ поглед.	
8. На крајот на тимскиот разговор накратко се повторуваат најважните идеи и заклучоци.	
9. Членовите на тимот се лутат кога мораат да го повторуваат она што го кажале ако некој не ги слушал или не ги разбрал добро.	



10. Повеќето од членовите на тимот немаат обичај да се смеат кога некој ќе каже шега.	
11. Во тимот владее уверението дека луѓе кои за сè се изразуваат кратко, всушност, не знаат да разговараат.	
12. Членовите на тимот имаат обичај да ги повторуваат најважните идеи за да можат подобро да бидат разбрани од соговорникот.	
13. Во тимското работење владее мотото: „Никогаш не се шегувам кога зборувам за работата”.	
14. Личности кои раскажуваат вицevi за време на работни разговори или службени состаноци се сметаат за недоволно сериозни.	
15. Кога разговараат со некоја важна личност, членовите на тимот многу повеќе се трудат да остават добар впечаток отколку кога разговараат меѓу себе.	
16. Повеќето од членовите на тимот размислуваат за тоа каков впечаток оставаат на другите кога комуницираат.	
17. На членовите на тимот често им се случува другите погрешно да ги разберат нивните намери.	
18. Членовите на тимот се изразуваат апстрактно, начелно, таинствено и со тоа ги оставаат соговорниците во неизвесност за тоа што всушност сакале да кажат.	
19. На членовите на тимот им е навика гласно да го пофалат оној меѓу нив за кого сметаат дека направил нешто добро.	
20. Членовите на тимот на работа се секогаш сериозни.	
21. Ако некој член на тимот не разбрал што соговорникот сакал да каже, преминува преку тоа наместо да праша.	
22. Понекогаш членовите на тимот се деконцентрирани и воопшто не се слушаат еден со друг.	
23. Во тимот поскоро се премолчува она што би можело да го навреди соговорникот, отколку тоа да му се каже отворено.	
24. Ако некој член на тимот не го разбрал тоа што му е речено, другиот со задоволство ќе повтори.	
25. Повеќето членови на тимот не го слушаат соговорникот до крај, ако не се сложуваат со него, туку веднаш му противречат.	
26. Членовите на тимот не ги покажуваат емоциите еден на друг затоа што тоа го сметаат за слабост.	
27. Поголемиот број членови на тимот повеќе сакаат да доминираат во разговорот, отколку нешто да научат од соговорникот.	
28. Членовите на тимот повеќе сакаат да поставуваат прашања отколку да слушаат без упаѓање.	
29. Секое поважно излагање треба да има краток вовед (за темата и редоследот на изнесување).	
30. За било што да се зборува, членовите на тимот сакаат да се служат со споредби, примери и анегдоти.	
31. Со соговорници со поинакво образование, старост или функција членовите на тимот, за иста работа разговараат различно.	
32. Членовите на тимот не сакаат да губат време разговарајќи за работи од лична природа и на состаноците секогаш се разговара само службено.	



Таблица на добри одговори

1. да	2. не	3. не	4. да	5. не	6. не
7. да	8. да	9. не	10. не	11. не	12. да
13. не	14. не	15. не	16. да	17. не	18. не
19. да	20. не	21. не	22. не	23. не	24. да
25. не	26. не	27. не	28. да	29. да	30. да
31. да	32. не				

Секој добар одговор носи по еден бод. Тимот кој ќе собере повеќе од 26 бодови може да се смета за средина во која културата на комуникација е на високо ниво. Тимскиот резултат од 20 до 26 бодови заслужува добра оцена, а сè под тоа може да се смета за лошо.

Тимска комуникација

Богата и ефективна комуникација има посебно место во тимската работа. Бидејќи од неа сè почнува, таа треба да се развива уште од првата средба на тимот. Под комуникација, во најширок смисол, подразбираме размена на пораки (информации, мислења и чувствувања).

Елементи на *интерперсонална комуникација*:

- Вербална и невербална (зборови и говор на телото).
- Содржинска и односна (содржина на пораката и позитивен однос кон пораката на примачот).
- Искрена и неискрена (содржината е пропратена со искрен однос, а вербалната и невербалната порака се ускладени).

Правила за *ефективна комуникација*:

- Комуницирајте искрено !
- Не употребувајте невербални знаци кои ја загрозуваат личноста на соговорникот !





- Пораката може да биде непријатна, но односот кон соговорникот не !
- Лесно е да се зборува кога се верува во она што се кажува !
- Лошиот меѓусебен однос веднаш да се поправи !
- Бидете толерантни !
- Делувајте преку сопствен пример !

За да се оствари успешна двонасочна комуникација во комуникацискиот процес, основен услов е пораката да биде разбрана од примачот. Затоа треба да биде *разбирлива и јасна*.

Разбирлива порака е:

- прегледна, да се следи лесно како целина;
- искажана со едноставен стил, на секого блиска;
- информативна и кратка и
- интересна, да привлече внимание.

Активно слушање

Слушањето се одвива во три чекори: примање, разбирање и толкување на пораката на соговорникот. Активното слушање подразбира да се препознаат потребите на соговорникот, да се разбере содржината на пораката, да се провери она што е слушнато, да се уважат мотивите кои го раководат соговорникот.

Да слушаш не значи да послушаш, да слушаш значи да дознаеш !

Совети за „добро слушање“:

- Биди свртен кон соговорникот.
- Воспостави контакт со очите.
- Остави го соговорникот да ја доврши мислата.
- Поставувај кратки прашања.
- Често повторувај ја смислата на пораката (парафразирај) и чекај согласност од соговорникот.
- Покажи знаци на внимателно слушање (одобрување со глава).
- Молчи и кога одговорот сам ти навира (не го прекинувај соговорникот).



- Помогни му да ја доискаже пораката.

Лошо е ако ни е устата исторошена, а ушите како нови !

Вежба за работа во мали групи - создавање мултифункционален ТИМ

Направите групи од по три или четири члена, одредете еден член да биде одговорен за презентацијата на вашите решенија кога инструкторот ќе го повика.

Дискутирајте го следново сценарио. Вие сте група менаџери одговорни за угостителски услуги во голем државен универзитет во Мидвест. Неодамна беше спроведено едно истражување од страна на студентите, професорите и персоналот за оценување на нивото на задоволство од услугите за храна кај клиентите во осум кафетерии на универзитетот. Резултатите беа благо речено разочарувачки. Жалбите се движеа од незадоволство со видот на оброците и ужинките, работното време, температурата на храната, неодговорност кон постоечките грижи за обезбедување нискокалорична храна и изборот на храна за вегетарјанците. Вие одлучивте да формирате мултифункционален тим за понатамошно оценување на реакциите за услугите со храна и да понудите предлог за промена, т.е. што треба да се направи за да се зголеми задоволството на клиентите.

1. Означете кого ќе вклучите во овој значаен повеќефункционален тим и зошто.
2. Опишете ги целите што тимот треба да се стреми да ги постигне.
3. Опишете ги различните улоги што членовите на тимот треба да ги извршуваат.
4. Опишете ги чекорите што вие ќе ги преземете за да проверите дали тимот има добра рамнотежа меѓу усогласеноста и девијацијата и средно ниво на кохезија.



Водачот на тимот - прв меѓу еднаквите

Вистинските водачи стануваат лидери ако имаат харизма. Што е харизма? Харизматската личност има изразена индивидуалност и препознатливост, свој имиџ. Таквата личност никогаш не ја забораваме по запознавањето, нити можеме да ја замениме со друга. Харизматската личност се карактеризира со целосна фокусираност на мисијата или визијата на својот тим. Неа ја доживуваме како идеален водач, кој не отстапува од своите намери, без оглед на жртвите. Влијанието на нечија харизма се темели на јасно, едноставно и атрактивно комуницирање со следбениците. Таквата личност знае да привлече, освои и придобие.

Вистинските лидери се исклучително ретки, а освен тоа премногу се преокупирани со себе, со својата харизма. Таквите личности можат да бидат лидери само на стратешко ниво на организацијата. Во повеќето други случаи, вистинскиот водач е личност со помалку харизма и како водач на тимот треба да биде само „прв меѓу еднаквите”. **Задачата на водачот на тимот е:**



- **да го води работниот процес и**
- **да ги води луѓето.**

Водачот се избира од кандидати кои во себе имаат повеќе црти на „родител”, а помалку црти на „креативец” или „довршител”. Под негово водство, тимот треба да оствари максимални резултати со

што помалку трошоци.

Седум темелни особини на личноста кои му се потребни на добриот водач се:

- | | |
|------------------------------|------------------|
| - интелигенција | - отвореност |
| - доминантност | - флексибилност |
| - интерперсонална осетливост | - иницијативност |
| - самодоверба и сигурност | |



Методи и вештини што водачот треба да ги извежба

Ова се најважните вештини кои водачот на тимот и членовите мораат да ги поседуваат (А - знае, Б - познава, В - пожелно да познава).

Вештина	Водач	Член на тим
Поставување цели	А	В
Планирање на работата	А	А
Делегирање задачи	А	В
Организација на работата	А	А
Надзор на работата	А	В
Решавање проблеми	А	А
Проценка на успешноста	А	Б
Донесување одлуки	А	Б
Рангирање по приоритети	А	А
Ефективен состанок	А	А
Вербален и невербален говор	А	Б
Активно слушање	А	В
Презентација	А	В
Мотивација	А	В
Проценка на личноста	А	В
Управување со креативност	А	В

Водачот и контролата („feedback“)

Членовите на тимот од водачот очекуваат *повратна врска-фидбек* и сакаат да знаат дали е тој задоволен од нивната работа.

Водачот треба да ги советува, насочува, критикува, пофалува, оддава признание. Тоа се кратки ненаметливи повратни пораки кои членовите треба постојано да ги добиваат од нивниот водач.

Водачот секогаш ќе реагира кога:

- нешто е добро или одлично сработено;



- во текот на работата се покаже потреба за додатно насочување;
- се насетува проблем кој треба да се пресретне;
- нешто бара подобрување;
- се сака да се спречи повторувње на грешките.

Два најчести видови контрола се *поттикнувачка* и *корективна*.

Поттикнувачка:

- Констатација („Добро сторено!”)
- Потенцирање („Денеска е подобро од било кога!”)
- Признание („На вас човек може да се потпре!”)
- Пофалба („Ова заслужува честитки!”)
- Награда („Ќе го прославиме овој успех, организацијата чести!”)

Корективна:

- Укажување („Овој пат треба да работиш поинаку и тоа вака!”)
- Предупредување („Ваквата грешка не чини. Треба да размислиме како во иднина!”)
- Критика („Твојата несигурна работа се повторува. Состојбата станува сериозна!”)



**Критикувај ја работата, а
не човекот!**

Правила за давање фидбек

- ❖ Зборувајте во прво лице еднина, никогаш во име на другите!
- ❖ Бидете специфични: *Кога рековте дека...или Вашата идеја за ...*



- ❖ Опишувајте ги работите, а не осудувајте.
- ❖ Зборувајте за идејата/акцијата, а не за личноста!
- ❖ Ако не мислите да бидете искрени не давајте фидбек.
- ❖ Секогаш кога е можно давајте сугестии за алтернативни решенија:
Дали размисливте за...? или Што би се случило доколку се обидеме да...?

Водачот и развојот на членовите на тимот

Водачот мора да биде свртен кон иднината и на членовите на тимот постојано да им укажува какви требаат да бидат и што од нив се очекува. Затоа добриот водач освен контролата на извршената работа мора да се занимава и со развојот на способностите на членовите на тимот.

Развојот на човечките ресурси се темели на постојано учење како процес на промена на однесувањето, ставовите и мислењата.

Практични совети:

- ☑ Дознајте што ги мотивира луѓето! (Кој е нивниот личен интерес?)
- ☑ Дадете им работа со која ќе се чувствуваат значајни и вредни.
Делегирајте!
- ☑ Обезбедете им услови и алатки што им се потребни за извршување на работата.
- ☑ Споделете ги со членовите информациите, власта и признанијата!
- ☑ Бидете фер! Еднакво третирајте ги сите оние со кои работите.
- ☑ Давајте редовно фидбек!
- ☑ Јасно искажете ги Вашите очекувања за резултатите, но бидете флексибилни во однос на методите (алатките).
- ☑ Создадете сигурна средина за преземање ризик. Не казнувајте ги луѓето за правење грешки!

- ☑ Оддадете признание, наградувајте и прославете ги постигнатите резултати и завршувањето на важните задачи!





Избор на водач

Водачот најчесто се поставува „од горе”. Основачот на тимот е тој што донесува одлука за идниот водач. Но, понекогаш тоа се препушта на тимот (избор „од доле”). Ова е случај кога членовите на тимот добро се познаваат, а ги познаваат и цели и задачите. Секогаш кога е возможно во постапката на избор на водач треба да се вклучи целокупното членство. Вака се потсилува легитимитетот на водачот.

Критериуми за избор на водач:

- Како водачот ја разбира поставената цел?
- Како водачот е прифатен во тимот?
- Дали е стручно оспособен?
- Дали ги владее техниките и методите на водство?
- Дали ги има потребните особини за водач?
- Дали има авторитет?
- Дали е уверен во филозофијата на тимската работа?
- Евидентирање на кандидатите (од повеќе кандидати да се одбере еден).

Динамика на развој на тимот

Од формирањето, па сè до почетокот на ефективното извршување, во тимот ќе се забележат промени во однесувањето, работата, расположението и ефективноста на неговите членови. Тимовите од неполни дваесет дена, ќе изгледаат сосема поинаку по истекот на два или три месеци работа. „Старите” тимови, со стаж од година или две, делуваат „заstraшувачки”. Станува збор за развој низ четири степени до тимската зрелост.

Промените во односите во групата, како и промените помеѓу групата и опкружувањето, кои се одвиваат во текот на заедничката работа, се нарекува *групна динамика*. Според тоа, *тимската динамика* се промените во тимот кој се развива.



Четири стадиуми на развој на тимот

Во својот развој тимот поминува низ четири различни стадиуми. Но, сите тимови не се развиваат низ сите стадиуми - некои се заглавуваат во средината и остануваат неефикасни и неефективни. Прогресот низ стадиумите може да биде бавен, но е неопходен и неизбежен:

1 стадиум: новоформиран тим (формирање - *forming*)

Групата тежнее да стане тим. Засега е видлива само желбата!

2 стадиум: тим кој се ориентира (превирање - *storming*)

Половина група - половина тим!

3 стадиум: тим кој расте (нормирање - *norming*)

Тимот ги остварува очекуваните резултати!

4 стадиум: развиен тим

(ефективно извршување - *performing*)

Победнички тим!

Прв стадиум: новоформиран тим (формирање - *forming*)

Ова е фаза на формирање и ги носи следните белези:

- *однос кон работните цели:* недоволно поистоветување со заедничките цели;
- *работен морал:* нереално висок работен морал и работен занес;
- *групна кохезија:* почетен степен на интеграција на членството;
- *заедништво во работата:* секој делува сам за себе;
- *работен учинок:* слаб учинок и трошење на енергијата на самите себе.



Во почетокот тимот ќе се троши однатре, членовите меѓусебно ќе се запознаваат и ќе се обидуваат да се зближат (иако се познаваат како колеги), но истовремено и ќе се трудат да се изборат за вистинско место во структурата на групата, додека водачот ше се обидува да им ги претстави и објасни тимските цели и да ги одреди работните улоги во тимот. Дискусиите ќе бидат внимателни и неизедначени, со чести излети од главната тема. екои ќе бараат на себе слични, привлечни личности. Групната кохезија е тек во зародиш.

Ќе се смета дека постои почеток на формирање на тимот кога кај членовите ќе настане премин од статус на поединец до статус на член на групата.

Слабости: недостаток на храброст да се изнесуваат различни мислења; затвореност во себе и прикривање на сопствените слабости; интерес за недостатоците и маните на другите; површно меѓусебно слушање.

Прашања кои членовите си ги поставуваат:

- Како се најдов тука?
- Што се очекува од мене?
- Кое место и каква улога јас и моите колеги добиваме во групава?

Втор стадиум: тим кој се ориентира (превирање - storming)

Ова е фаза на ориентација и ги носи следните белези:

- *однос кон работните цели:* прифаќање на на целите;
- *работен морал:* разочарување - групното расположение спласнува;
- *групна кохезија:* поврзување преку меѓусебна интеракција во работата;
- *заедништво во работата:* поврзување со оние кои се нужно потребни за работата и оние кои ни се допаѓат;
- *работен учинок:* приближно еднаков како на просечна работна група.



По запознавањето и привикнувањето на заедничка работа, групата почнува да добива тимски одлики. Но, сè се одвива поспоро од очекуваното. Се јавуваат конфликтите, како резултат на различни гледања, се заземаат страни (фракции). Опседнатоста со брзи резултати е во расчекор со реалните ниски резултати. Структурата на односите не е дефинирана. Има многу незадоволни членови заради: слабо напредување во работата, ограничувањата што групата ги наметнува, ненаоѓање на сопственото вистинско место во тимот.

Слабости: чувство на немоќност да се придвижат работите напред; тензија и лутина заради разидување во ставовите околу етапните цели, приоритетите, изборот на методите и оперативните планови; свесна и несвесна борба за статусот и улогата во тимот.

Последици: пад на расположението за работа, фрустрација, малодушност, негативни реакции кон водачот или другите членови на тимот.

Трет стадиум: тим кој расте (нормирање - norming)

Ова е фаза на растење и ги носи следните белези:

- *однос кон работните цели:* поистоветување со целите;
- *работен морал:* емоционална стабилност - подобрен морал, добро расположение, работна посветеност и системско делување;
- *групна кохезија:* поврзување околу заедничките резултати;
- *заедништво во работата:* постепено работно поврзување и висока интеграција на сите во тимот;
- *работен учинок:* покачен работен учинок и видливи резултати.

По успешното пребродување на кризата на работниот морал заради изостанок на очекуваните резултати, со формирањето на структурата и организација на работата, тимот се зацврстува во складна целина. Комуникацијата се одвива непречено и постои полна соработка меѓу членовите. Делувањето е целосно ускладено (појава на синергија). Се зацврстуваат тимските норми, поврзаноста е висока,



владее добра клима. Расте примената на нови вештини и методи на работа. Но, во оваа фаза тимот не е целосно изграден. Ќе се настојува да се додефинираат улогите, статусот, нормите на однесување.

Четврт стадиум: развиен тим (ефективно извршување - performing)

Ова е фаза на ефективен тим и ги носи следните белези:

- *однос кон работните цели:* целта се доживува како најважна лична задача;
- *работен морал:* задоволство - висок морал, стабилизирано и самосвесно делување;
- *групна кохезија:* поврзување преку креативност и дружење;
- *заедништво во работата:* заедничка работа на целиот тим;
- *работен учинок:* многу висок.

Во однесувањето на тимот се забележува дека секој ја исполнува својата улога, поединечните задолженија се добро распределени, ускладена е работата на секој со секого, целиот тим е свртен кон заедничката цел. Членовите на тимот се полни со самодоверба, свесни се за силата на својот тим, секој е задоволен бидејќи работата му овозможува повеќе начини и прилики за задоволување на личните и заедничките потреби. Раководењето е стабилизирано и на најдобар начин кој одговара на членовите и придонесува за најголеми резултати. Во оваа фаза доаѓа до ослободување на сите работни потенцијали на членовите, усовршување на вештините, процесите и тимскиот дух.



Тимот се формира со одреден временски момент, но се гради со текот на времето!



Секој стадиум е подеднакво важен како дел од планираниот пат кон тимската зрелост. Темелна задача на водачот е што побрзо, потполно и сигурно да го води тимот низ вообичаените четири развојни фази: раѓање, детство, младост и зрелост.

Улогата на водачот во четирите стадиуми на развој на тимот

Како да се води работниот процес и како да се водат луѓето - *практични совети за водачот:*

Прв стадиум - формирање: потпора во прифаќање на заедничката цел; отворена и искрена комуникација; охрабрување на членовите да се соочат со своите добри и лоши страни и да се отворат еден кон друг; создавање амбиент за запознавање и дружење (заеднички ручеци, на кафе во блиска кафетерија, пролетен излет); да се поттикне судирот на мислења, но да се заштити и оној кој е осамен во својот став; форма на обраќање со предзнак „ние“, а не „јас“ („Наша задача е ...“, „Наша грешка е ...“, а не „Твоја задача е ...“, „Твоја грешка е ...“).

Втор стадиум - превирање: натамошно насочување кон заедничката цел; јакнење на кохезијата на тимот; директна и засилена контрола над извршувањето; објаснување на тимските улоги; упатување на соработка меѓу членовите; заедничко донесување одлуки; поттикнување на мотивацијата (пофалби, награди); учество во решавање на конфликтите меѓу членовите; спречување на појава на малодушност и незадоволство; зајакнување на организациската структура (улоги, статус, норми).

Трет стадиум - нормирање: повеќе посветеност на работниот учинок; контрола на изведбата, но подискретна; предочување на постигнатиот напредок и заслужено прославување на успехот; одржување висока тимска мотивација; создавање услови за засилено креативно мислење; демократизација на управувањето во тимот (вклучување на членовите во процесите на планирање, одлучување, контролирање); продлабочување на довербата, толеранцијата, отвореноста, солидарноста и самодовербата.



Четврт стадиум - ефективно извршување: понатамошно усовршување на работниот процес и зацврстување на тимскиот дух; искористување на потенцијалите со доделување поамбициозни задачи; поддршка на неформалното комуницирање и дружење; поставување систем за вреднување и наградување на инвентивноста; усовршување на работните методи и вештини преку обука (курсеви, семинари, вежби); организирање тематски собири и трибини (заради нови идеи и промоција на успехите); испробување различни стилови на раководење според ситуацијата.

Доградување и унапредување на постоечки тим

Додека постои тимот, постои и потребата за негова изградба. Настојувањето тимот постојано да го има статусот на развиен тим се нарекува тимска доградба. Според законот на ентропијата секој вештачки создаден состав тежи кон сопствено разградување, Затоа е потребно постојано вложување и развивање на особините на тимот.

Водачот и доградбата на тимот

Најважна одговорност и задача на водачоте е да се занимава со прашањата на тимската изградба, преку поставување на следниве основни прашања:

- *Што треба да се направи?*
Одржување на високиот квалитет и перформанси на тимот.
- *Како?*
Континуирана изградба на сите тимски особености.
- *Кој?*
Водачот на тимот, со адекватно вклучување на членовите.
- *Кога?*
Одржување и усовршување на тимските особини почнува во третиот стадиум на тимскиот разој и трае непрекинато до распаѓање на тимот.

Најчести проблеми во работата на тимот



Искуството покажува дека тимовите секојдневно се соочуваат со различни проблеми. Затоа е потребно е нивно дијагностицирање и решавање во од. Најчести проблеми кои му се закануваат на тимот се дадени во следнава табела:

Тимски обележја	Негативни Отстапувања
Тимски цели	<ul style="list-style-type: none"> ▪ неадекватни; ▪ превисоко/прениско поставени; ▪ неизвесност за целите; ▪ нивно формално прифаќање.
Мотивација	<ul style="list-style-type: none"> ▪ неадекватна мотивација (ист пристап кон секој член); ▪ немотивирачки модел на материјално наградување; ▪ чувство на несигурност, стравување за работното место, платата и статусот; ▪ некој се чувствува повреден, не се почитува личноста.
Соработка и надополнување	<ul style="list-style-type: none"> ▪ нема соработка; ▪ улогите немаат рамноправен статус; ▪ секој се затвара во сопствениот простор (јас си ја завршив работата, другите не се мој проблем).
Рамнотежа меѓу тимските улоги	<ul style="list-style-type: none"> ▪ непомирени разлики меѓу членовите (особини, знаење, потреби, склоности, интереси) и можност за конфликти.
Водството на тимот	<ul style="list-style-type: none"> ▪ не постои фидбек (пофалби и признанија, сугестии или критики, напатствија за работа, потврда за резултатите); ▪ непилагодено водство според составот на тимот, задачата и ситуацијата. ▪ непочитување на правилата, злоупотреба на овластувањата, лош личен пример; ▪ премногу формализиран однос, се инсистира на послушност.
Комуникација во тимот	<ul style="list-style-type: none"> ▪ воздржување од искажување на сопственото мислење; ▪ не се сослушува и се нема интерес за ставовите на другите; ▪ доминантни членови кои сакаат да држат монолог; ▪ нема отвотено соочување на мислења.
Тимска креативност	<ul style="list-style-type: none"> ▪ рутинираната работа и традиционализмот доминираат; ▪ не се охрабруваат ризици и корисни новитети; ▪ нема услови за иницијативи, предлози, расправа за идеи; ▪ нема стекнување и примена на нови знаења;



	<ul style="list-style-type: none"> ▪ нема иновации, закочен развој.
Учество на членовите во работата на водачот	<ul style="list-style-type: none"> ▪ премало или преголемо вклучување на членовите во разработка на планови, решавање проблеми, контрила нанапредокот, креирање на систем за мотивација, унапредувања.
Основни тимски особини	<ul style="list-style-type: none"> ▪ тимот е преголем или премал; ▪ недостасува стручното знаење според тимската цел и задачи; ▪ различни авторитети му сметаат на тимското делување.

Вежба: Тестирање и мерење на тимскиот učinok

Преку овој тест, водачот или членот на тимот може да ги согледа можните изворишта на проблемите на тимот. Податоците можат да се искористат за насочување на идните активности на менаџерот или на водачот на тимот и нивното влијание врз поединците во тимот за извршување на нивните задачи, како и степенот на задоволство од работата која ја извршуваат.

Најдобри одговори се оние кои се навистина искрени. Ако ги “прескокнете” одговорите на проблематичните прашања, нема да бидете во состојба да се занимавате со нив отворено и искрено.

Потребно е да се заокружи оној одговор кој, според вас, на најдобар начин го илустрира она што навистина го мислите:

- 1 = воопшто не се сложувам;
- 2 = не се сложувам;
- 3 = нити се сложувам, нити не се сложувам;
- 4 = се сложувам
- 5 = потполно се сложувам.

ВКЛУЧЕНОСТ НА ЛУЃЕТО ВО РАБОТАТА

Луѓето во тимот секогаш знаат дека се вклучени во работата бидејќи:

1. со нив отворено ги споделуваме сите информации	1	2	3	4	5
2. одлуките ги донесуваме откако ќе ги сослушаме сите	1	2	3	4	5



мислења					
3. не работиме во кланови.	1	2	3	4	5

СОРАБОТКА

Луѓето добро соработуваат бидејќи:

1. секогаш си притекнуваме во помош еден на друг	1	2	3	4	5
2. се понудуваме за помош кога е некој преоптоварен	1	2	3	4	5
3. се трудиме работата да биде рамномерно распоредена.	1	2	3	4	5

КОМУНИКАЦИЈА

Комуникацијата во тимот е ефикасна бидејќи:

1. се однесуваме отворено и искрено	1	2	3	4	5
2. немаме тајни агенди	1	2	3	4	5
3. за колегите не зборуваме позади грб	1	2	3	4	5
4. си ги даваме еден на друг сите потребни информации.	1	2	3	4	5

ОРГАНИЗАЦИЈА

Нашиот тим е добро организиран бидејќи:

1. нашите функции се јасно дефинирани	1	2	3	4	5
2. целите се конкретни	1	2	3	4	5
3. одговорностите се прецизно одредени и формулирани	1	2	3	4	5
4. способностите на поединците ги користиме до максимум	1	2	3	4	5
5. одржуваме состаноци кои се продуктивни	1	2	3	4	5
6. задачите ги извршуваме во предвидениот рок	1	2	3	4	5
7. имаме ефикасен систем на работа.	1	2	3	4	5

НАПРЕДОК

Нашиот тим е сè подобар бидејќи:

1. постојано ги усовршуваме системот и методите на работа	1	2	3	4	5
2. се обидуваме да воведеме нови методи и постапки	1	2	3	4	5
3. прифаќаме ризик	1	2	3	4	5
4. се концентрираме на иднината, а не на минатото	1	2	3	4	5
5. се раководиме според грижата за деловниот партнер	1	2	3	4	5
6. ги следиме резултатите и подобрувањата	1	2	3	4	5



7. во состојба сме да совладуваме нови знаења.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

АТМОСФЕРА

Корисно е да се биде член на тимот бидејќи:

1. пријатна ни е атмосферата на работа	1	2	3	4	5
2. ги прославуваме успехите	1	2	3	4	5
3. едни со други се третираме како луѓе, а не како службеници	1	2	3	4	5
4. сите имаат можност да влијаат на одлуките	1	2	3	4	5
5. имаме правила на однесување на кои се продржуваме	1	2	3	4	5
6. имаме доверба еден во друг	1	2	3	4	5
7. без страв можеме да го кажеме она што го мислиме	1	2	3	4	5
8. третирани сме како возрасни луѓе и зрели личности.	1	2	3	4	5

ВОДАЧОТ НА ТИМОТ

Водачот на нашиот тим:

1. е заинтересиран за она што имаме да го кажеме	1	2	3	4	5
2. не консултира пред да се одлучи за некоја промена која директно би влијаела на нашата работа и статус	1	2	3	4	5
3. води сметка да ни препушти интересни задачи	1	2	3	4	5
4. ја поттикнува тимската работа	1	2	3	4	5
5. се однесува како тренер (посветува доволно време за да не обучи за клучните задачи)	1	2	3	4	5
6. води грижа за нашиот професионален развој	1	2	3	4	5
7. со задоволство сака со нас да ги сподели важните информации	1	2	3	4	5
8. е личност која јас ја почитувам.	1	2	3	4	5



Видови тимови

Во организацијата можат да се формираат повеќе типови тимови. На почетокот, веќе се зборуваше за постоењето на *постојани и привремени тимови* и нивната разлика.

Основна поделба на групите и тимовите е онаа на формални и неформални.

Формални групи и тимови

Формални групи и тимови се формираат за да помогнат во постигнувањето на целите на организацијата. Постојат повеќе вида формални тимови: сили со задача; комитети (одбори); кругови за квалитет; повеќефункционални тимови; самоуправни тимови и виртуелни тимови.

- *сили со задача (task forces)*: привремени тимови кои се создаваат за да постигнат одредена специфична цел или да решат проблем во одреден временски период. Силите со задачата понекогаш се наречени и *ад хок тимови (ad hoc teams)*.
- *комитети / одбори (committees)*: најчесто се постојани тимови за задачи кои се надвор од вообичаената работа (пр. комитет за баланс меѓу работниот и семејниот живот, одбор за прослава на патронен празник и др.)
- *кругови за квалитет (quality circles)*: мали тимови на вработени кои се сретнуваат за неколку часа еднаш неделно за да ги идентификуваат проблемите врзани за квалитетот на работењето (пр. начин на изведување на наставата, организација на часот, наставни методи и техники), предлагаат решенија и го надгледуваат извршувањето и последиците /ефектите од решението во нивниот делокруг на работа. најчесто се постојани тимови со членови од иста работна единица (колеги по струка/предмет; одделенска настава и др.)
- *повеќефункционални тимови (cross-functional teams)*: тимови во кои членовите се со различни работни функции, специјалности



(педагог, психолог, наставници, воспитувачи, административци) и треба да создаваат, дизајнираат или пружаат повисок квалитет на производи или услуги. Пример за повеќефункционален тим е врвниот менаџерски тим. Главната грижа на директорот е да формира менаџерски тим за да помогне во постигнување на целите на организацијата. Врвните менаџерски тимови се одговорни за развојот на стратегиите што ѝ овозможуваат на организацијата да има конкурентна предност. Во формирањето на врвен менаџерски тим, директорот внимава да ја истакне разновидноста - разновидноста во експертизите, вештините, знаењето и искуството.

- **самоуправни тимови (self-managed teams):** се формираат за некоја специфична, комплексна и предизвикувачка работа, но со огромна доза на независност и самостојност, со членови кои имаат различни знаења. Членовите на тимот се овластени и имаат одговорниот и автономија, сами одлучуваат кои специфични задачи треба да ги извршат и како.
- **виртуелни тимови (virtual teams):** членови ретко или никогаш не се среќаваат. Комуницираат интерактивно со користење различни форми на информативна технологија, како на пример, е-маил, компјутерска мрежа, телефон, факсови, и видео конференции. Како што организациите постануваат глобални, и имаат операции во најистурените региони на светот, и како што се зголемува потребата за специјализирано учење заради технолошките унапредувања, виртуелните тимови ги решаваат проблемите без да бидат лимитирани од потребата членовите на тимот да работат на исти георгафски локации.

Неформални групи

Понекогаш членовите на организацијата менаџери или неменаџери, формираат групи бидејќи чувствуваат дека групите ќе им помогнат да ги постигнат своите сопствени цели или да ги задоволат нивните сопствени потреби (на пример, потребата за социјална интеракција). Групите формирани на ваков начин се *неформални групи*. На пр.



четири наставника кои предаваат ист предмет во училиштето, заедно пијат кафе и појадуваат и се дружат и надвор од училиштето, формираат една неформална група.

Ваквата група се нарекува *група на пријателство* и е формирана од од вработените што уживаат во заемното друштво и дружење. Членовите на групите на пријателство може заедно да рчуваат, заедно да се дружат на паузите, или да се среќаваат по работа на оброци, спорт и други активности. Групите на пријателство им помагаат на вработените да ги задоволат своите потреби за меѓусебна интеракција, можат да им обезбедат потребна социјална поддршка во стресни времиња, и можат да придонесат луѓето да се чувствуваат добро на работа и да се задоволни со своите работни места. Неформалните односи што се градат во групите на пријателство можат често да им помогнат да ги решат проблемите поврзани со работата, бидејќи членовите на овие групи обично дискутираат проблеми поврзани со работата и нудат совети.

Друг вид неформални групи се интересните групи. Вработените формираат неформални интересни групи кога се трудат да постигнат заедничка цел поврзана со нивното членство во организацијата. Вработените може да формираат интересни групи за да ги поттикнат менаџерите да воведат флексибилно работно време, да ги подобрат работните услови, или пак поактивно да ги помагаат друштвата за заштита на човековата средина. Ваквите интересни групи можат да им понудат на менаџерите вредни идеи за прашањата и грижите што се јавуваат во мислите на вработените. Тие исто така може да сигнализираат ако има потреба од промена.



ВЕЖБИ

за обука на тема

Комуникациски и лидерски вештини

во тимската работа

☺ **Вежба: Воочување на разликите меѓу работна група и тим**

На учесниците им се дели на парче хартија напишана по една карактеристика на работната група или тимот. На флип-чарт се дели листот на два дела по вертикала: работна група и тим.

Задача: да се постави карактеристиката на правилното место. Секој учесник одбира каде ќе ја постави карактеристиката и образложува: Зошто ја поставил таму? и Какво е неговото практично искуство во врска со тоа?

Потоа се разговара за точните места на поставување и се дефинираат разликите меѓу работна група и тим.

☺ **Вежба: Чек листа-Бирократска група или претприемнички**

ТИМ

Одговорете на следните прашања со ДА (ако се сложувате) или со НЕ (ако не се сложувате)

Прашања	Одговор
1. Цел на нашиот тим е постојан развој и напредок.	
2. Во тимот се инсистира на тврдо почитување на сите правила и прописи.	
3. Промените на околината (стандардите, барањата на пазарот, прописите, акции на конкуренцијата) воглавно не изненадуваат, па мораме да се прилагодуваме набрзина.	
4. Во промените гледаме шанса за побрз развој и поголем успех.	
5. Во тимот е најважно сè да се работи по веќе познати и усвоени правила.	
6. Најважно е да се постигнуваат добри резултати, па макар понекогаш заради тоа да се напуштат вообичаените патишта и начини на работа.	
7. Во тимот, односот кон промените воглавно е позитивен.	
8. Во нашиот тим најважен ресурс се парите.	
9. Во нашиот тим највеќе се цени знаењето.	
10. Во нашиот тим поважно е кој зборува отколку што зборува.	
11. Кај нас стручноста е секогаш на прво место.	
12. Нашата организација на работата постојано и лесно се менува, во зависност од околината.	
13. Нашиот водач на тимот е познат по строгоста и желбата неговиот авторитет доследно да се почитува.	
14. Климата во тимот е толерантна и ја поттикнува индивидуалната иницијатива.	
15. Сите одлуки ги донесуваме така што мнозинството го надгласува малцинството.	
16. Никогаш не преземаме нешто околу што претходно сите не сме се сложиле.	
17. Во нашиот тим искуството се цени повеќе од новите идеи.	
18. Во изборот на луѓето за некоја работа, одлучувачка улога игра нивната формална стручна подготовка.	
19. Посебно се ценат луѓе кои се големи стручњаци во својата област, колку и да е таа тесна.	
20. Водачот ги поттикнува членовите на тимот да совладуваат широки знаења.	
21. Водачот на тимот повеќе ги цени педантните и послушните отколку самостојните и иницијативните соработници.	

22. Односот на членовите на тимот кон имотот на организацијата во главно е неодговорен и расипнички.	
23. Кај нас контролата во главно служи да се наградат оние кои добро работат и да се казнат оние кои нешто згрешиле.	
24. Нашиот тим е изолиран, самозадоволен и никаде нема соработници или пријатели.	

☺ Вежба: Донесување одлука со помош на рационално одлучување

1. Дефинирање на проблемот: _____

2. Анализа на проблемот: _____

3. Поставување цел: _____

4. Барање можни решенија: _____

5. Селекција на подобри решенија: _____

6. Избор на оптимално решение: _____

7. Планирање на подготовка: _____

8. Контрола: _____

9. Доработка на текстот на примената: _____

☺ **Вежба: Определување тимски улоги според Белбин**

ПРАШАЛНИК

За секоја изјава распоредете вкупно десет поени помеѓу тврдењата/исказите што мислите дека најдобро го објаснуваат Вашето однесување. Овие поени можат да се распоредат помеѓу онолку тврдења/исказ колку што сметате Вие дека треба: екстремни случаи би биле ако поените скоро рамномерно би се поделиле на сите тврдења/изјави или пак, десет поени да дадете само на едно тврдење/изјава. Поените да се внесат во празните квадратчиња по секое тврдење/исказ.

ТВРДЕЊА / ИСКАЗИ

1 Верувам дека можам да придонесам за тимот со следното:

а) можам брзо да ги согледам и да ги искористам

новите можности

б) можам добро да соработувам со други луѓе

в) осмислувањето ниви идеи е една од моите предности

г) секогаш можам да ги издвојам луѓето што имаат вредности

со што ќе придонесат за целите

д) да издржам докрај е во голем степен израз на мојата

лична ефективност

ѓ) спремен сум да се соочам со привремената непопуларност

ако тоа на крајот води кон значајни резултати

е) можам да насетам што е реално и

прикладно за работа

ж) да понудам факти за алтернативни правци во работата

без да внесам пристрасност или предрасуди

**2 Ако се случи да имам некој недостаток во тимската работа,
тоа може да биде затоа што:**

- а) не се чувствувам пријатно кога состаноците не се добро осмислени, контролирани и добро водени _____
- б) склон сум да бидам премногу дарежлив кон другите кои имаат разумни гледишта _____
- в) склон сум премногу да зборувам кога тимот напредува со нови идеи _____
- г) моите објективни гледишта ми создаваат тешкотии и не можам брзо и со ентузијазам да им се придружам на колегите _____
- д) кога ќе се јави потреба да направам нешто, на мене се гледа како на енергична личност која бара тотална послушност _____
- ѓ) тешко е фронтално да се раководи, можеби затоа што сум премногу осетлив на атмосферата во групата _____
- е) склон сум премногу да се внесам во идеите што ги добивам и така да ја изгубам трагата на она што се случува _____
- ж) моите колеги мислат дека непотребно се грижам за деталите и за можноста работите да тргнат на лошо _____

3 Кога работам на некој проект заедно со други луѓе:

- а) способен сум да влијаам на луѓето, без да вршам притисок на нив _____
- б) најчесто сум внимателен, што ме спречува да правам грешки и пропусти _____
- в) вршам притисок врз работата за да не се губи време или да се изгуби од вид главната задача на состанокот _____
- г) ме сметаат за човек кој придонесува со нешто оригинално _____
- д) секогаш сум спремен да прифатам добар совет кој е од заеднички интерес _____
- ѓ) со воодушевување гледам на новите достигнувања и идеи _____

- е) мојата способност за правилно проценување може да помогне при донесувањето на правилни одлуки _____
- ж) на мене се потпираат кога треба да се организира некоја важна работа _____

4 Мојот карактеристичен приод кон групата е дека:

- а) ненаметливо се обидувам да ги запознаам моите колеги подобро _____
- б) не се чувствувам непријатно да ги оспорам мислењата на другите _____
- в) можам да најдам аргументи да ги оспорам мислењата на другите _____
- г) имам талент да ги разработам нештата, кога планот е веќе утврден _____
- д) во состојба сум да избегнам нешто што е очигледно и да се појавам со нешто што е неочекувано _____
- ѓ) во секоја работа што ја извршувам внесувам нота на совршено _____
- е) спремен сум да ги искористам контактите надвор од групата _____
- ж) кога сум заинтересиран за кое било гледиште, не се колебам при донесувањето одлуки за важна работа _____

5 Работата ми дава сатисфакција бидејќи:

- а) уживам да анализирам ситуации и да ги оценам сите можни избори _____
- б) заинтересиран сум да се изнајдат практични решенија за проблемот _____
- в) се чувствувам убаво кога ги поддржувам добрите односи во работењето _____
- г) можам многу да влијаам при донесувањето одлуки _____
- д) сакам да се сретнувам со луѓе кои имаат нешто ново да понудат _____
- ѓ) способен сум да ги натерам другите да се сложат со битниот тек на работата _____

е) давам сé од себе и посветувам многу

внимание на задачата _____

ж) сакам да изнајдувам полиња кои ја

прошируваат мојата фантазија _____

6 Ако ненадејно ми се додели тешка задача со непознати луѓе

и за определено време:

а) би се чувствувал како „натеран во ќош“ за да најдам

излез од ќорсокакот пред развивањето на одредена насока _____

б) би бил спремен да работам со оној кој

покажува најпозитивен пристап _____

в) би нашол начин да ја редуцирам големината

на задачата со одредување на она со што различни _____

индивидуи би можеле најмногу да придонесат

г) моето чувство за ургентност би помогнало

да се чувствуваме сигурни дека не заостануваме _____

зад распоредот на планот

д) верувам дека можам да останам присебен и да

ја задржам способноста правилно да размислувам _____

ѓ) би ја задржал цврстината на намерата и

покрај притисоците _____

е) би бил спремен да го преземам правилното водство на

тимот ако почувствувам дека тимот не напредува _____

ж) би отпочнал со дискусии и со гледишта за

стимулирање на нови мисли за да се постигне _____

некакво движење на нештата

7 Кога се земаат предвид проблемите во работењето на тимот

во кој јас работам:

а) способен сум да покажам нетрпеливост кон оние кои

го попречуваат развитокот _____

б) другите може да ме критикуваат дека сум премногу

аналитичен и недоволно интуитивен _____

в) мојата желба да се осигурам дека работата правилно

се извршува, може да го задржи моето внимание _____

- г) лесно може да се доведам во ситуација да ми е здодевно
и да се потпрам на еден или двајца членови _____
- д) тешко ми е да почнам да работам ако не се јасни целите _____
- ѓ) понекогаш ми е тешко да ги објаснам и разјаснам
комлексните прашања што се појавуваат пред мене _____
- е) свесен сум дека треба да барам помош од други луѓе
за оние работи кои не можам сам да ги направам _____
- ж) во дилема сум секогаш кога треба да ги изнесам
моите мислења, а наидувам на вистински отпор _____

ЛИСТА НА АНАЛИЗА

- IM - Имплементатор**
- CO - Координатор**
- SH - Обликувач**
- PL - Мотор**
- RI - Истражувач на ресурси**
- ME - Монитор / Евалватор**
- TW - Тимски работник**
- CF - Исполнител / Довршувач**

Резултатите од одговорите (поените) внесете ги во табелата подолу. Потоа соберете ги поените од секоја колона за да го добиете крајниот резултат на групата искази, кој ќе се користи за дистрибуција на тимските улоги.

Највисокиот резултат што ќе се добие со пополнувањето на табелата ќе значи која улога во тимската работа најдобро можете да ја остварите, односно преку неа ќе дадете поголем придонес во работата на еден тим. Вторите по ред највисоки резултати ги претставуваат улогите кои, по потреба, можете да ги заменуваат при работата на тимот. Двата најниски резултати во тимската улога имплицираат на можни области на слабост. Но, наместо да се обидуваат да се промените во оваа област, подобро би било да побарате некој колега кој има дополнителни знаења (има високи резултати во таа улога) и него да го вклучите во тимот.

☺ Вежба: Рунда на права

Соловите се поставуваат во два круга, надворешен и внатрешен, свртени едни спроти други, такашто секој стол има своја двојка. Учесниците седнуваат на столовите. Оние лица кои седат едни наспроти други формираат двојка (пар). Лицата кои седат во надворешниот круг извлекуваат од „шапката” една од претходно подготвените картички на кои се напишани искази во врска со правата на некои лица или групи.

Искази:

- Жените би требало да имаат право да се породат во сопствениот дом, доколку така сакаат.
- Родителите би требало да имаат право да го удрат своето дете, доколку тоа лошо се однесува.
- Пушењето во која било затворена просторија би требало да биде забрането, доколку во таа просторија има непушачи.
- Луѓето не би требало да имаат право да ги сечат дрвјата што се наоѓаат во нивната земја (посед) поради еколошки последици.
- Луѓето би требало да имаат право да набавуваат порнографија, доколку тие тоа го сакаат.
- На луѓето би требало да им биде дозволено на својата куќа да закачат знаме какво што сакаат.
- На хомосексуалците би требало да им биде дозволено да посвојуваат деца.
- Веронауката би требало да биде воведена во училиштата.
- На инспекторите би требало да им биде дозволено без најава и кога сакаат да влезат на часот и да ја оценат работата на наставникот.

Лицето што ја извлекло картичката има улога на застапник на тој исказ и нејзината/неговата улога е да ја придобие својата двојка по тоа прашање, додека другото лице има задача да ги формулира причините зошто треба да биде спротивно од изказот. По три минути дискусијата

се прекинува и лицата кои седат во надворешниот круг се поместуваат за едно место во десно. Сега имаат нов партнер и вежбата се повторува. Може да се повтори неколку пати.

Потоа учесниците кои седат во внатрешниот круг, извлекуваат нови изјави и земаат улога на застапник на тој исказ (право). Нивна задача е да го придобијат својот партнер. Лицата кои седат во внатрешниот круг сега ги формулираат причините зошто тиа право би требало да биде забрането. Играта се повторува неколкупати со поместување на внатрешниот круг налево.

Следува дискусија во пленум по следниве прашања:

- Кои изкази (права) Ви беше тешко да ги браните, или да им се спротиставите? Зото?
- Кога ги претставивте своите аргументи, кој вид опозиција влијаеше на преиспитување на Вашиот став?
- Дали чувствувавте дека сте сослушани?
- Дали луѓето ви се спротиставуваа на различни начини? Како?
- Дали притисокот на времето (ограниченото време) беше препрека или помош?

☺ **Вежба: Бреинсторминг - Што ми се допаѓа / не ми се допаѓа во комуникацијата со другите**

Бреинстормингот се изведува со запишување на идеите и ставовите на учесниците на два одделни хамери, еден насловен: Што ми се допаѓа? и друг: Што не ми се допаѓа?

☺ **Вежба: Игра за загревање - До мојот сид**

Учесниците се делат во две групи. Тие стојат во редица едни наспроти други, така што секое лице од едната група има свој пар од другата. Двојките стојат со испружени раце пред себе, но дланките не им се допираат, туку постои одреден мал простор меѓу нив.

Упатство за учесниците: „Ова е невербална вежба. Задача на секој е да дојде до својот сид (оној кој моментално го гледаш), но така што растојанието меѓу твоите дланки и оние на твојот партнер нон-стоп треба да биде исто. Времето е 10 минути.“

Евалвација: Што се случи?

☺ **Вежба: Инструмент за идентификација на ПАЕИ карактеристики на стилот на управување¹**

Идентификувајте го сопственото однесување и во секој ред проценете ја зачестеноста на таквото однесување опишано во ставот		многу често	4	П	А	Е	И
		често	3				
		повремено	2				
		ретко	1				
		никогаш	0				
1	Активностите ги насочувам кон задоволување на потребите и желбите на учениците						
2	Активностите ги насочувам кон создавање и примена на процедури, правила, стандарди...						
3	Активностите ги насочувам кон креирање нови идеи, проекти или нови активности						
4	Преземам ризик и се впуштам во неизвесни активности или потфати						
5	Ги контролирам колегите и се грижам за одржување на редот и мирот						
6	Прифаќам или пронаоѓам нови активности кои можам самостојно да ги сработам						
7	Ги следам и ускладувам меѓусебните односи на колегите						
8	Се трудам рамномерно да ги оптоварам колегите и да задавам умерени задачи						
9	Вниманието го насочувам кон тоа што тековно го работам						
10	Вниманието го насочувам кон тоа „како се извршуваат работите и задачите,,						
11	Вниманието го насочувам кон тоа „зошто нешто се работи,, или „кога нешто ќе се работи,,						
12	Се интересирам за иднината или за она што ќе се работи во иднина						
13	Вниманието го насочувам кон тоа „кој работи,, или „кој може тоа да го работи,,						

¹ Адаптирано според Adizes, I. & Adizes Associates (2003) Conceptual Foundation of the Adizes Method. Novi Sad: Adizes Southeast Europe

14	Ги сакам и поддржувам колегите кои се воодушевуваат на нови проекти, идеи, активности				
15	Ги сакам и поддржувам колегите кои се интересираат за тековната работа и видно се залагаат				
16	Ги сакам и поддржувам колегите кои ги одобруваат моите барања и се сложуваат со мене				
17	Ги сакам и поддржувам колегите кои ме информираат или обавестуваат за случувањата во организацијата				
18	Размислувам и работам со бавно темпо				
19	Размислувам и работам со брзо темпо				
20	Состојбите и проблемите ги гледам тесно, локално				
21	Состојбите и проблемите ги гледам широко, глобално				
22	Во работата дава приоритет на процесот				
23	Во работата давам приоритет на учинокот или резултатот				
24	Повеќе сакам неструктурирани задачи или неструктуриран начин на работа				
25	Повеќе сакам структурирани задачи или структуриран начин на работа				
26	Се интересирам за сегашноста и за она што тековно се случува				
27	Се врзувам за минатото и за она што е сработено				
28	Вниманието го насочувам кон минатото, сегашноста или иднината во зависност од предметот на расправата				
29	Проблемот го решавам веднаш и без одлагање				
30	Решавањето на проблемот го одложувам „за утре,,				
31	Незадоволен сум што проблемот не е решен „вчера,,				
32	Кога треба да решам некој проблем, прво барам поволна ситуација за тоа				

33	Кога решавам проблеми, сакам што побрзо да ја финализирам работата и да конкретизирам одлука				
34	Кога решавам проблеми или донесувам одлуки, вниманието го насочувам на собирање, проверување и разгледување на податоците				
35	Кога решавам проблеми, вниманието го насочувам на нови идеи кои сакам да ги соопштам				
36	Кога решавам проблеми или донесувам одлуки, своето ангажирање го прилагодувам на барањата на доминантните личности				
ЗБИР					
ВО ПРОЦЕНТИ					

П А Е И

ЗБИР	0	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
%	0	2	4	5	7	9	11	13	14	16	18	20	21	23	25	27	29	30	32	34	36	38	39	41	43	45	46	48	50

ЗБИР	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
%	52	54	55	57	59	61	63	64	66	68	71	73	75	77	79	80

☺ Вежба: Играње улоги - делегирање

Опис на играказот (role play):

Младинскиот центар во едно мало македонско гратче, кој има само една просторија за сите прилики и настани, наизменично ја користат двапати неделно три групи. Групите се „Театар“, „Музика“ и „Компјутери/Англиски“. На сите три им треба оваа просторија и во сабота, кој е единствен ден на располагање.

Секоја група дополнително ја добива следната информација:

- Театарската група смета дека музичарите се некултурни, груби селани. Тие веќе најавија една претстава за следната сабота и сакаат да пробаат во текот на денот и да го одиграат тоа навечер.
- Групата Компјутери/Англиски смета за театарската група дека се наркомани и го делат нивното мислење за музичката група. Го сакаат саботното попладне за свои потреби.
- Музичката група смета за театарската дека се педери и не е резервирана спрема компјутерската група. За следните три саботи тие веќе јавно ги објавиле постерите за концертите и потребни им се саботните поладневни часови за вежбање, а вечерите за концерти.

Секоја од групите има по 10 минути време да одлучи кој ќе им биде претставник и да се сложи околу стратегијата за преговори.

Потоа следи:

- делегираните претставници имаат 10 минути време да преговараат со другите претставници;
- 5 мин. повторен договор со својата група;
- 5 мин. преговори;
- 5 мин. повторен договор со својата група;
- 10 мин. последни преговори.

Евалуациски прашања во пленум

1. Дали сметате дека ја делегиравте улогата на претставник на вистинското лице - дали бевте добро претставени?
2. Како се чувствуваа претставниците во своите улоги?
3. Како се одвиваше интеракцијата во групата?

☺ **Вежба: Инцидент во продавницата**

Обучувачот на глас го чита текстот во кој е опишан инцидентот.

Напомена: учесниците не треба да го имаат пред себе текстот додека одговараат на прашањата дадени подоле!

Вежбата се изведува во два дела. Во првиот дел секој одговара самостојно, а во вториот се бараат тимски одговори (тимот се состои од 4 до 5 члена).

Прв дел: Вие сте биле набљудувачи на инцидентот опишан погоре. Подоцна, еден репортер Ви поставува прашања за тоа што сте забележале за да напише статија за својот весник. Одговорете на прашањата од репортерот сами. Не разговарајте со никого во врска со вашите одговори.

Одговорете со: да

не

не знам.

Втор дел: Репортерот сака да го интервјуира целиот тим. Како тим, прво дискутирајте за одговорите на секое прашање и обидете се да постигнете консензус - одговор со кој секој во тимот ќе се согласи. Не гласајте и не се пазарете. Репортерот сака да знае за кои прашања сите во тимот се согласуваат.

Искази во врска со инцидентот

“Сега, како репортер, јас се интересирам што навистина се случило овде. Би можеле ли да ми кажете што се случи? Би сакал да видам дали ќе ми ги потврдите или негирате следните искази кои ги собрав зборувајќи со други очевидци.”

Исказ	Самостојно	Тимски
1. Дали човекот се појави откако сопственикот го изгасна светлото во продавницата?		
2. Дали крадецот беше маж?		
3. Дали е вистина дека човекот не побарал пари?		
4. Човекот кој ја отвори касата е сопственикот, нели?		
5. Дали сопственикот на продавницата ја зграби содржината од касата?		
6. Добро, значи некој ја отворил касата, нели?		
7. Може ли да разјасниме, човекот кој побара пари ја зграпчи содржната на касата, а потоа избега?		
8. Во касата имаше пари, но не знаете колку?		
9. Дали крадецот побара пари од сопственикот?		
10. Добро, да резимираме, инцидентот се однесува на серија настани во кои само три личности биле вклучени: сопственикот на продавницата, човекот кој побарал пари и член на полициските сили?		
11. Да проверам дали добро сум разбрал. Следниве настани се случиле: некој побарал пари, касата била отворена, нејзината содржина била зграпчена и еден човек избегал од продавницата?		

Кога ќе завршите со тимските одлуки околу одговорите на прашањата и интервјуто со репортерот, инструкторот ќе ви ги каже точните одговори. Пресметајте колку одговори Ви се точни од самостојниот дел, а потоа колку се точни од оние што тимот ги остварил.

Прашања за дискусија:

1. Колку индивидуалци одговориле подобро од тимот? Зошто?
2. Како би можело да се подобри тимското донесување на одлуките?
3. Кои улоги ги играа различни членови на тимот? Кој помагаше најмногу? Кој помагаше најмалку?

☺ Вежба: Играње улоги - Случајот на Џими Линколн

Џими имаше грозно минато. Тој беше трето од седумте деца во фамилија од црнечкото гето. Не ги беше видел своите родители веќе неколку години. Се сеќаваше дека татко му знаеше да си дојде дома пијан и да ги тепа останатите од семејството. Сите бегале кога тој ќе се врател дома. Неговата мајка, според Џими, не била многу подобра. Таа била раздражлива и несреќна и секогаш му велела на Џими дека нема добро да заврши. Додека можела работела за да обезбеди храна и облека за децата. Често велела дека не е во состојба да биде онаква мајка каква што би сакала да биде.

Џими го прекинал школувањето во седмо одделение. Имал големи потешкотии да се пролагоди на школските правила: често не се однесувал примерно, отсутствувал од часовите и влегувал во тепачки со другарите од школото. Неколкупати бил приведуван од полицијата и заедно со другарите од неговата група, бил испитуван за време на истрагите околу случаите на ситни и големи кражби. Полицијата го сметала за “високопотенцијален создавач на проблеми”.

Службеникот за малолетничка деликвенција во судот, господин О’Брајан, согледал кај Џими некои добри особини и квалитети. Се поставил татковски кон него и имал со него неколку долги разговори преку кои успеал да го пробие Џимовиот заштитен оклоп. За Џими, тој бил првата личност која имала влијание врз неговиот живот. Преку напорите на господин О’Брајан, Џими се вратил во школо и го завршил средното училиште. Тој му помогнал и да ја добие својата прва работа.

Сега тој има 22 години и работи како службеник во магацинот на Костело Фармацевтска Лабораторија. Генерално, тој бил добар работник, но имало и некои забележливи исклучоци. Еднаш покажал непослушност, а во друга прилика, Џими бил обвинет од негов соработник дека уништил некоја скапа опрема. Иако истрагата е сеуште отворена, се претпоставува дека уништувањето било случајно и несакајќи. Исто така, изгледа дека загубил многу важно требовање-документ (иако тој тврдел дека никогаш не го видел). Покрај тоа, лежерното однесување на Џими и честите духовити забелешки ги иритирале неговите колеги.

Подеднакво е важно да се спомене дека Џими не е атрактивен млад човек. Тој е повеќе слаб и болешлив, со видливи знаци на социјална депривација (лишеност). Истражувачите во Лабораторијата коментирале дека неговата појава не е во согласност со имиџот на Компанијата. Други пак се прашувале (полу сериозно, полу на шега) да не зема можеби некаква дрога.

Надзорникот на Џими, кој е релативно нов во менаџментот, не е сосема сигурен како да се справи со оваа ситуација. Тој е заслужен што Џими добивал послаби казни и му помогнал да се справи во некои незгодни ситуации, но истовремено и се сомнева дали таквите негови напори ќе се исплатат. Барајќи совет, **надзорникот** го организирал комитетот од индивидуалци кои се поблиску запознаени со состојбата. Во него се **шефот на групата** (кој се чувствува фрустриран заради ефектите од работата на Џими и репутацијата и моралот на неговата работна група), **сезонскиот менаџер** (кој има репутација дека е непристрасен), **претставник на синдикатот** (кој е склон на повеќето одлуки за дисциплинирање да гледа како на повреда на човековите права), **претставник од кадровото одделение** (кој води сметка доследно да се следат процедурите на Компанијата) и **член од одделот за афирмативни акции** (кој води сметка менаџерите од Костело подобро да ги разберат хендикепираните работници како Џими и да им пружат специјална помош и насоки за работа).

Задача:

Во вежбата се објаснети шест улоги. Откако ќе го прочитате Случајот на Џими Линколн, 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, надзорникот 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. 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 случајот Џими Линколн (од 1-одлука која најмногу ја затапувате; 8-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 Џими предупредување дека ако повторно направи проблем, ќе му биде изречен формален укор кој ќе се најде во неговото досие.
		Да не се преземе ништо со оглед на тоа дека е нејасно дали Џими навистина направил нешто сериозно грешно. Да му се даде шанса да се поправи и докаже.
		Да се создаде стриктна контрола за Џими (што смее да прави, а што не смее) и веднаш дисциплински да се казни кога ќе покаже непослушност.
		Да му се пружи на Џими повеќе топлина и лично внимание за да се чувствува дека е прифатен во средината.
		Да се отпушти од работа. Нема да се исплатат времето и напорите потрошени за ваква работна позиција на ниско ниво.
		Да се третира Џими како и сите останати вработени, но да му се даде редослед на задачи и рутини за да може да ги развие своите работни навики.
		Да се повика Џими и во една рационална и логична дискусија да се зборува за проблемот со него и да биде прашан како може да му се помогне.
		Сега да не се презема ништо, но да биде набљудуван и да биде награден кога ќе направи нешто добро.

☺ Вежба: Што ме мотивира?

Секоја личност е индивидуа сама за себе и носи уникатни и неповторливи особини. Индивидуалните разлики и особини прават луѓето да се мотивираат од различни нешта. Она што ја мотивира една личност, на мора да биде мотиватор и за друга. Во мотивирањето нема правила.

Иако се знае дека најсилни мотиватори се материјалните награди и унапредувањата, освен нив, според вас, кои се Вашите лични мотиватори?

Рангирајте ги по важност следниве мотиватори (дадени во табелата подолу).

Рангирање: 5 - многу важно

3 - важно

1- неважно

_____ **Признание** - Вие знаете дека луѓето го ценат она што го работите.

_____ **Одговорност** - Вие знаете што е ваша работа; пофалбата или обвиненијата ќе паднат на ваши раменици.

_____ **Уживање во работата** - Ви се допаѓа вашата работа.

_____ **Добри соработници** - Ви се допаѓаат луѓето со кои работите и сакате да направите нешто добро за нив.

_____ **Правење на добра работа** - Вие се чувствувате задоволни само кога работата што ја работите се одвива добро.

_____ **Статус** - Вие се чувствувате значајни во работата и луѓето се повикуваат на вас.

_____ **Предизвик** - Вашата работа го бара вашето целосно внимание и умешност.

_____ **Растеж** - Вашата работа ви дава можност да учите нови нешта.

Дискусија по следниве прашања:

1. Кои се резултатите од Вашите одговори?
2. Сигурно секој има различни одговори. Зошто? Образложете!
3. Дали некои од Вашите преференци делуваат како работни мотиватори на сегашното работно место? Кои и зошто токму тие?

☺ **Вежба: Одредување на слабите страни на тимот**

Задача: Размислете за последното непријатно и обесхрабрувачко искуство што сте го имале како член на група или тим. Веројатно групата не ги постигнала своите цели, веројатно членовите на групата не можеле да се согласат за ништо, или можеби имало премногу социјално растоварување/безделничење. Сега, одговорете на следниве прашања:

1. Каков тип беше тој тим?
2. Дали членовите на тимот беа мотивирани да ги постигнат целите? Зошто да, или зошто не?
3. Колку беше голем тимот, каков вид заемна зависност на задачата постоеше, и каква тимска улога играа членовите?
4. Какви беа нормите на групата? Колку усогласеност и девијација имаше во тимот?
5. Колку имаше кохезија во тимот? Зошто мислите дека кохезијата беше на тоа ниво? Какви последици за тимот и членовите ги имаше ова ниво на кохезија?
6. Дали социјалното растоварување беше проблем во оваа група? Зошто да, или зошто не?
7. Што би можел лидерот на тимот или менаџерот посебно да сторат за да ја зголемат тимската ефективност?
8. Што би можеле членовите поединечно да сторат за да ја зголемат тимската ефективност?

☺ **Вежба: Чек листа - Каква е комуникацијата во тимот?**

Одговорете на следните прашања со ДА (ако се сложувате) или со НЕ
(ако не се сложувате)

Прашања	Одговор
1. Членовите на тимот сакаат меѓусебно да се забавуваат со разни анегдоти или вицevi.	
2. Додека со некогo разговараат, поголемиот број од членовите на тимот не ја гледа таа личност во очи туку со погледот талка наоколу.	
3. Има повеќе членови на тимот кои зборуваат пребрзо и тешко е добро да се разберат.	
4. Без оглед на тоа за што разговараат, членовите на тимот се чувствуваат потполно слободно.	
5. При взаемното комуницирање, членовите на тимот избегнуваат ненамерни допири и слични физички контакти.	
6. Членовите на тимот им упаѓаат на другите во зборот кога мислат дека имаат нешто да кажат.	
7. Повеќето од членовите на тимот го гледаат соговорникот со „отворен“ поглед.	
8. На крајот на тимскиот разговор накратко се повторуваат најважните идеи и заклучоци.	
9. Членовите на тимот се лутат кога мораат да го повторуваат она што го кажале ако некој не ги слушнал или не ги разбрал добро.	
10. Повеќето од членовите на тимот немаат обичај да се смеат кога некој ќе каже шега.	
11. Во тимот владее уверението дека луѓе кои за сè се изразуваат кратко, всушност, не знаат да разговараат.	
12. Членовите на тимот имаат обичај да ги повторуваат најважните идеи за да можат подобро да бидат разбрани од соговорникот.	
13. Во тимското работење владее мотото: „Никогаш не се шегувам кога зборувам за работата“.	
14. Личности кои раскажуваат вицevi за време на работни разговори или службени состаноци се сметаат за недоволно сериозни.	
15. Кога разговараат со некоја важна личност, членовите на тимот многу повеќе се трудат да остават добар впечаток отколку кога разговараат меѓу себе.	
16. Повеќето од членовите на тимот размислуваат за тоа каков впечаток оставаат на другите кога комуницираат.	
17. На членовите на тимот често им се случува другите погрешно да ги разберат нивните намери.	
18. Членовите на тимот се изразуваат апстрактно, начелно, таинствено и со тоа ги оставаат соговорниците во неизвесност	

за тоа што всушност сакале да кажат.	
19. На членовите на тимот им е навика гласно да го пофалат оној меѓу нив за кого сметаат дека направил нешто добро.	
20. Членовите на тимот на работа се секогаш сериозни.	
21. Ако некој член на тимот не разбрал што соговорникот сакал да каже, преминува преку тоа наместо да праша.	
22. Понекогаш членовите на тимот се деконцентрирани и воопшто не се слушаат еден со друг.	
23. Во тимот поскоро се премолчува она што би можело да го навреди соговорникот, отколку тоа да му се каже отворено.	
24. Ако некој член на тимот не го разбрал тоа што му е речено, другиот со задоволство ќе повтори.	
25. Повеќето членови на тимот не го слушаат соговорникот до крај, ако не се сложуваат со него, туку веднаш му противречат.	
26. Членовите на тимот не ги покажуваат емоциите еден на друг затоа што тоа го сметаат за слабост.	
27. Поголемиот број членови на тимот повеќе сакаат да доминираат во разговорот, отколку нешто да научат од соговорникот.	
28. Членовите на тимот повеќе сакаат да поставуваат прашања отколку да слушаат без упаѓање.	
29. Секое поважно излагање треба да има краток вовед (за темата и редоследот на изнесување).	
30. За било што да се зборува, членовите на тимот сакаат да се служат со споредби, примери и анегдоти.	
31. Со соговорници со поинакво образование, старост или функција членовите на тимот, за иста работа разговараат различно.	
32. Членовите на тимот не сакаат да губат време разговарајќи за работи од лична природа и на состаноците секогаш се разговара само службено.	

☺ Вежба: Работа во мали групи - создавање

мултифункционален тим

Направите групи од по три или четири члена, одредете еден член да биде одговорен за презентацијата на вашите решенија кога инструкторот ќе го повика.

Дискутирајте го следново сценарио: Вие сте група менаџери одговорни за угостителски услуги во голем државен универзитет во Мидвест. Неодамна беше спроведено едно истражување од страна на студентите, професорите и персоналот за оценување на нивото на

задоволство од услугите за храна кај клиентите во осум кафетерии на универзитетот. Резултатите беа благо речено разочарувачки. Жалбите се движеа од незадоволство со видот на оброците и ужинките, работното време, температурата на храната, неодговорност кон постоечките грижи за обезбедување нискокалорична храна и изборот на храна за вегетарјанците. Вие одлучивте да формирате мултифункционален тим за понатамошно оценување на реакциите за услугите со храна и да понудите предлог за промена, т.е. што треба да се направи за да се зголеми задоволството на клиентите.

1. Означете кого ќе вклучите во овој значаен повеќефункционален тим и зошто.
2. опишете ги целите што тимот треба да се стреми да ги постигне.
3. опишете ги различните улоги што членовите на тимот треба да ги извршуваат.
4. опишете ги чекорите што вие ќе ги преземете за да проверите дали тимот има добра рамнотежа меѓу усогласеноста и девијацијата и средно ниво на кохезија.

☺ **Вежба: Како е да се биде водач? - Стоногалка**

Учесниците се делат во две групи. Нема вербална комуникација. Секој во групата стои еден позади друг со затворени очи и со рацете на рамениците на оној кој е пред него. Последното лице во редот е единствено што има отворени очи и може да гледа. Тој управува (ја води) стоногалката, притискајќи на левото раме на својот претходник (да се сврти стоногалката кон лево), на десното (да се сврти кон десно), на двете (за стоп или напред). Командата така се проследува кон напред и стоногалката почнува да се движи, но треба да внимава да го избегне судирањето со другата, која истовремено се движи. Улогата на оној кој ја управува стоногалката се менува во круг, така што мна секои 1-2 минути лицето што било на почетокот на колоната доаѓа на второ место, а лицето што водело доаѓа на чело. Кога сите ќе ги поминат улогите, вежбата се завршува.

☺ **Вежба: Браинсторминг - Кои квалитети треба / не треба да ги поседува водачот?**

Бреинстормингот се изведува со запишување на идеите и ставовите на учесниците на два одделни хамери, еден насловен: “Водачот треба да биде...” и друг: “Водачот не треба да биде...”

☺ **Вежба: Тестирање и мерење на тимскиот учинок**

Преку овој тест, водачот или членот на тимот може да ги согледа можните изворишта на проблемите на тимот. Податоците можат да се искористат за насочување на идните активности на менаџерот или на водачот на тимот и нивното влијание врз поединците во тимот за извршување на нивните задачи, како и степенот на задоволство од работата која ја извршуваат.

Најдобри одговори се оние кои се навистина искрени. Ако ги “прескокнете” одговорите на проблематичните прашања, нема да бидете во состојба да се занимавате со нив отворено и искрено.

Потребно е да се заокружи оној одговор кој, според вас, на најдобар начин го илустрира она што навистина го мислите:

1 = *воопшто не се сложувам;*

2 = *не се сложувам;*

3 = *нити се сложувам, нити не се сложувам;*

4 = *се сложувам*

5 = *потполно се сложувам.*

ВКЛУЧЕНОСТ НА ЛУЃЕТО ВО РАБОТАТА

Луѓето во тимот секогаш знаат дека се вклучени во работата бидејќи:

1. со нив отворено ги споделуваме сите информации	1	2	3	4	5
2. одлуките ги донесуваме откако ќе ги сослушаме сите мислења	1	2	3	4	5
3. не работиме во кланови.	1	2	3	4	5

СОРАБОТКА

Луѓето добро соработуваат бидејќи:

1. секогаш си притекнуваме во помош еден на друг	1	2	3	4	5
2. се понудуваме за помош кога е некој преоптоварен	1	2	3	4	5
3. се трудиме работата да биде рамномерно распоредена.	1	2	3	4	5

КОМУНИКАЦИЈА

Комуникацијата во тимот е ефикасна бидејќи:

1. се однесуваме отворено и искрено	1	2	3	4	5
2. немаме тајни агенди	1	2	3	4	5
3. за колегите не зборуваме позади грб	1	2	3	4	5
4. си ги даваме еден на друг сите потребни информации.	1	2	3	4	5

ОРГАНИЗАЦИЈА

Нашиот тим е добро организиран бидејќи:

1. нашите функции се јасно дефинирани	1	2	3	4	5
2. целите се конкретни	1	2	3	4	5
3. одговорностите се прецизно одредени и формулирани	1	2	3	4	5
4. способностите на поединците ги користиме до максимум	1	2	3	4	5
5. одржуваме состаноци кои се продуктивни	1	2	3	4	5
6. задачите ги извршуваме во предвидениот рок	1	2	3	4	5
7. имаме ефикасен систем на работа.	1	2	3	4	5

НАПРЕДОК

Нашиот тим е сè подобар бидејќи:

1. постојано ги усовршуваме системот и методите на работа	1	2	3	4	5
2. се обидуваме да воведеме нови методи и постапки	1	2	3	4	5
3. прифаќаме ризик	1	2	3	4	5
4. се концентрираме на иднината, а не на минатото	1	2	3	4	5
5. се раководиме според грижата за деловниот партнер	1	2	3	4	5
6. ги следиме резултатите и подобрувањата	1	2	3	4	5
7. во состојба сме да совладуваме нови знаења.	1	2	3	4	5

АТМОСФЕРА

Корисно е да се биде член на тимот бидејќи:

1. пријатна ни е атмосферата на работа	1	2	3	4	5
2. ги прославуваме успехите	1	2	3	4	5
3. едни со други се третираме како луѓе, а не како службеници	1	2	3	4	5
4. сите имаат можност да влијаат на одлуките	1	2	3	4	5
5. имаме правила на однесување на кои се продржуваме	1	2	3	4	5
6. имаме доверба еден во друг	1	2	3	4	5
7. без страв можеме да го кажеме она што го мислиме	1	2	3	4	5
8. третирани сме како возрасни луѓе и зрели личности.	1	2	3	4	5

ВОДАЧОТ НА ТИМОТ

Водачот на нашиот тим:

1. е заинтересиран за она што имаме да го кажеме	1	2	3	4	5
2. не консултира пред да се одлучи за некоја промена која директно би влијаела на нашата работа и статус	1	2	3	4	5
3. води сметка да ни препушти интересни задачи	1	2	3	4	5
4. ја поттикнува тимската работа	1	2	3	4	5
5. се однесува како тренер (посветува доволно време за да не обучи за клучните задачи)	1	2	3	4	5
6. води грижа за нашиот професионален развој	1	2	3	4	5
7. со задоволство сака со нас да ги сподели важните информации	1	2	3	4	5
8. е личност која јас ја почитувам.	1	2	3	4	5

ТИМСКА РАБОТА

Ова е приказна за четворица луѓе по име Секој, Билокој, Никој и Некој. Требаше да се заврши една важна работа и Секој беше сигурен дека Некој ќе го стори тоа. Билокој можеше да ја заврши работата, но Никој не се нафати.

Затоа Некој се налути, бидејќи тоа беше работа на Секој. Секој мислеше дека Билокој ќе ја заврши работата, но Никој не свати дека Секој нема да го стори тоа. Се заврши така што Секој го обвини Некој дека Никој не го стори тоа што требаше да го направи Билокој.

Вежба: Донесување одлука со помош на рационално одлучување

1. Дефинирање на

проблемот: _____
_____.

2. Анализа на

проблемот: _____

_____.

3. Поставување

цел: _____

_____.

4. Барање можни

решенија: _____

_____.

5. Селекција на подобри

решенија: _____

_____.

6. Избор на оптимално

решение: _____
_____.

7. Планирање на

подготовка: _____
_____.

8. Контрола: _____

_____.

9. Доработка во текот на

примената: _____

_____.

Вежба

Анкетен прашалник за тимскиот водач

Ве молиме, одговорете искрено. Благодариме!

1. Имате ли водачи во Вашиот колектив?
2. Како се избираат водачите во тимовите (групите)?
3. Наведете неколку нивни карактеристики!
4. Набројте најмалку три вештини кои ги имаат Вашите водачи!
5. Што би требало уште да имаат (покрај тоа што го поседуваат) водачите во Вашиот колектив за да бидат навистина квалитетни водачи?

Вежба

Тимска практична работа

Набројте во кои училишни активности би можела да најде практична примена тимската работа?