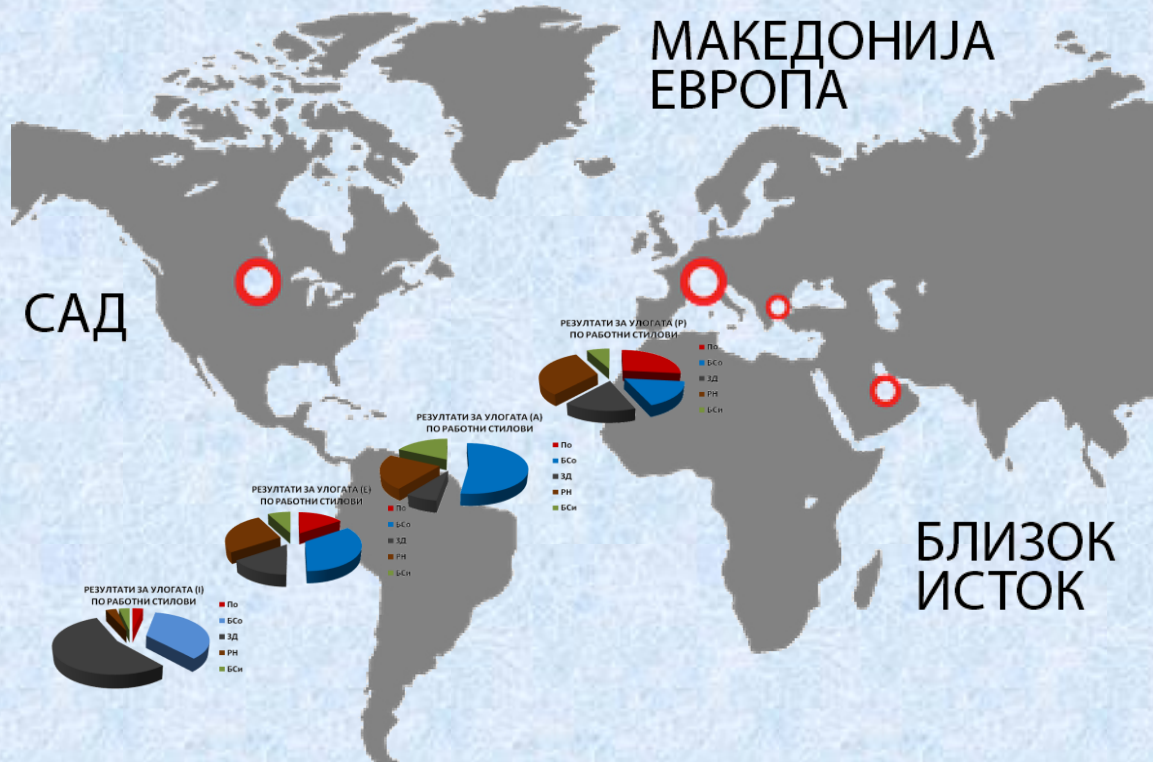


# МЕНАЏМЕНТ НА БИЗНИС - КОМУНИКАЦИЈА ВО ТИМ



Александар Димитров

Бети Андоновиќ



**Издавач:**

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје  
Бул. Гоце Делчев бр. 9, 1000 Скопје  
www.ukim@ukim.edu.mk

**Уредник за издавачка дејност на УКИМ:**

проф. д-р Никола Јанкуловски, ректор

**Уредник на публикацијата:**

проф. д-р Бети Андоновиќ, Технолошко-металуршки факултет, Скопје

**Рецензенти**

1. Д-р Биљана Ангелова, редовен професор, Економски институт, УКИМ - Скопје
2. Д-р Ана Жабевска Златевски, Органика Спектрум, Скопје

**Техничка обработка**

проф. д-р Бети Андоновиќ

**Лектура на македонски јазик:**

проф. д-р Симон Саздов

CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

005.57(075.8)

ДИМИТРОВ, Александар

Менаџмент на бизнис-комуникација во тим [Електронски извор] / автори Александар  
Димитров, Бети Андоновиќ. - Скопје : Универзитет "Св.  
Кирил и Методиј" - Скопје, 2019

Начин на пристап (URL): [http://www.ukim.edu.mk/mk\\_content.php?meni=53](http://www.ukim.edu.mk/mk_content.php?meni=53)

&glavno=41. - Текст во PDF формат, содржи 381 стр., илустр. - Наслов преземен од екранот. - Опис  
на изворот на ден 20.12.2019. -

Библиографија: стр. 377-381

ISBN 978-9989-43-433-4

1. Андоновиќ, Бети [автор]

а) Бизнис комуникација - Менаџирање - Високошколски учебници COBISS.MK-ID 111905546

## СОДРЖИНА

<b>ГЛАВА I. ОСНОВИ НА БИЗНИС-КОМУНИКАЦИЈА</b>	<b>5</b>
<b>I.1. ОСНОВИ НА КОМУНИКАЦИЈА</b>	<b>7</b>
<b>I.1.1. Интерперсонална комуникација. Поим за комуникација</b>	<b>7</b>
<b>I.1.2. Поради што луѓето комуницираат?</b>	<b>12</b>
<b>I.1.3. Начини на комуницирање</b>	<b>28</b>
<b>I.1.4. Стилони на комуникација</b>	<b>32</b>
<b>I.1.5. Техники при комуницирање</b>	<b>33</b>
<b>I.1.6. Пречки во комуницирање</b>	<b>34</b>
<b>I.1.6.1. Пречки во дијалог</b>	<b>36</b>
<b>I.1.7. Последици од комуникацијата</b>	<b>40</b>
<b>I.2. КОМУНИКАЦИЈА ВО ДЕЛОВНИ СРЕДИНИ (БИЗНИС-КОМУНИКАЦИЈА). ТИМСКО РАБОТЕЊЕ</b>	<b>41</b>
<b>I.2.1. Бизнес (деловна) комуникација</b>	<b>41</b>
<b>I.2.2. Тимско работење</b>	<b>44</b>
<b>I.2.3. Предности и недостатоци на тимското работење</b>	<b>45</b>
<b>I.2.4. Групна динамика</b>	<b>46</b>
<b>I.2.5. Фази на развој на тимот</b>	<b>46</b>
<b>I.2.6. Конфликти. Видови конфликти</b>	<b>47</b>
<b>I.2.7. Преговарање во разрешување на конфликт</b>	<b>56</b>
<b>I.2.7.1. Општи услови во преговарањето</b>	<b>57</b>
<b>I.2.7.2. Општи карактеристики на личноста во преговорите</b>	<b>58</b>
<b>I.2.7.3. Тек на преговарањето во фази</b>	<b>60</b>
<b>I.2.8. Насоки за соработка при комуникација</b>	<b>64</b>
<b>I.2.9. Чекори за обезбедување продуктивен тимски состанок</b>	<b>65</b>
<b>I.2.10. Пример: Тимска работа</b>	<b>67</b>

<b>I.3.</b>	<b>ЕТИКА ВО ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈАТА</b>	<b>68</b>
<b>I.3.1.</b>	<b>Општо за етичката комуникација</b>	<b>68</b>
<b>I.3.2.</b>	<b>Фактори кои влијаат на етичката комуникација</b>	<b>71</b>
<b>I.3.3.</b>	<b>Етички дилеми во комуникацијата</b>	<b>72</b>
<b>I.3.4.</b>	<b>Препораки за справување со комуникациските етички дилеми</b>	<b>73</b>
<b>I.3.5.</b>	<b>Пример: Етика во јавниот сектор – Кодекс на административни службеници</b>	<b>75</b>
<b>I.3.6.</b>	<b>Примери: Етичка дилема за двосмисленост во комуникацијата</b>	<b>77</b>
	<b>Прилог 1</b>	<b>79</b>
	<b>ГЛАВА II. РАБОТНИ УЛОГИ И КРИТЕРИУМИ ЗА УСПЕШНО МЕНАЦИРАЊЕ</b>	<b>81</b>
<b>II.1.</b>	<b>КРИТЕРИУМИ ЗА УСПЕШНО МЕНАЦИРАЊЕ</b>	<b>83</b>
<b>II.1.1.</b>	<b>Поим за менаџмент. Критериуми за успешно менаџирање</b>	<b>83</b>
<b>II.1.2.</b>	<b>Критериуми за успешно менаџирање</b>	<b>85</b>
	<b>II.1.2.1. Прашалник за проценка на успехот на менаџерите</b>	<b>85</b>
	<b>II.1.2.2. Критериуми за успешност на менаџери</b>	<b>95</b>
<b>II.2.</b>	<b>ЧЕТИРИТЕ УЛОГИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ ВО МЕНАЏМЕНТОТ</b>	<b>97</b>
<b>II.2.1.</b>	<b>Улогата (P)</b>	<b>103</b>
<b>II.2.2.</b>	<b>Улогата (A)</b>	<b>109</b>
<b>II.2.3.</b>	<b>Улогата (E)</b>	<b>114</b>
<b>II.2.4.</b>	<b>Улогата (I)</b>	<b>119</b>
<b>II.2.5.</b>	<b>Добри наспроти лоши менаџерски кодови со една изразена улога</b>	<b>125</b>
	<b>II.2.5.1. Улога на одлучување производител (P) во кодот (Paei) наспроти кодот (P- -)</b>	<b>125</b>
	<b>II.2.5.2. Улога на одлучување администратор (A) во кодот (pAei) наспроти кодот (-A- -)</b>	<b>128</b>
	<b>II.2.5.3. Улога на одлучување претприемач (E) во кодот (paEi) наспроти кодот (- -E-)</b>	<b>130</b>
	<b>II.2.5.4. Улога на одлучување интегратор (I) во кодот (paeI) наспроти кодот (- - -I)</b>	<b>132</b>
<b>II.2.6.</b>	<b>Десет чести комбинации на улогите</b>	<b>135</b>
	<b>ГЛАВА III. РАБОТНИ СТИЛОВИ</b>	<b>147</b>
<b>III.1.</b>	<b>ПОИМ ЗА РАБОТНИ СТИЛОВИ</b>	<b>149</b>
<b>III.1.1.</b>	<b>Двигатели (драјвери)</b>	<b>150</b>

<b>III.1.2. Работни стилови</b>	<b>153</b>
III.1.2.1. Работен стил Побрзај	155
III.1.2.2. Работен стил Биди совршен	162
III.1.2.3. Работен стил Задоволи ги другите	168
III.1.2.4. Работен стил Работи напорно	174
III.1.2.5. Работен стил Биди силен	181
III.1.3. Зајакнување на предностите од работните стилови	189
III.1.4. Работните стилови и нивните комбинации во меѓусебните односи	189
<b>III.2. РАБОТНИ СТИЛОВИ И СЦЕНАРИСКИ ОБРАСЦИ</b>	<b>190</b>
III.2.1. Сценариски процес и содржина	191
III.2.2. Сценариска содржина	192
III.2.3. Сценариски процес	193
III.2.3.1. Минисценарио (минискрипт)	194
III.2.3.2. Сценариски обрасци (модел)	195
III.2.3.3. Кршење сценариски обрасци со цел лична автономија и зголемување на ефикасноста и ефикасноста на тимот	204
III.2.4. Употреба на прашалникот за работни стилови	211
<b>ГЛАВА IV. ВРСКА МЕЃУ РАБОТНИ УЛОГИ И РАБОТНИ СТИЛОВИ И НИВНА ПРИМЕНА ВО ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>215</b>
IV.1. ИНТЕГРАЛЕН МОДЕЛ ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА РАБОТНИ УЛОГИ ПРЕКУ РАБОТНИ СТИЛОВИ	217
IV.2. ПРИМЕРИ	226
IV.2.1. Пример 1. Александар Палас – оддел ресторан	226
IV.2.2. Пример 2. Производствен сектор на компанија	285
IV.2.3. Пример 3. Организацијата „LUXOR“	300
IV.2.4. Пример 4. Технолошко-металуршки факултет	328
<b>ЛИТЕРАТУРА</b>	<b>377</b>

Глава I. ОСНОВИ НА БИЗНИС  
КОМУНИКАЦИЈА



## **I.1. ОСНОВИ НА КОМУНИКАЦИЈА**

### **I.1.1. Интерперсонална комуникација. Поим за комуникација**

Независно од специјалноста во работењето и специфичната стручност во дејноста, во сите бизнис-сектори потребна е способност за добра и ефикасна комуникација за да се постигнат вистински резултати. Добрите идеи за постигањето на одредена цел се безвредни доколку на вистински начин не се споделат со другите.

Телефонските разговори, деловните писма, електронската пошта, деловните состаноци се составен дел од секојдневниот живот на еден деловен човек. Ефикасната комуникација не само што има главно значење во нашата способност да градиме и одржуваме врски со другите туку претставува и основен елемент на сите односи, без разлика на тоа дали се персонални или деловни.

Во денешниот свет се прават сè поголеми напори за воспоставување успешна комуникација. Комуницирањето претставува начин на кој можат да се имплементираат плановите и да се координираат активностите за да се остварат целите на претпријатието. Се проценува дека менаџерите поминуваат голем дел од времето во комуницирање (просечно 75 %).

Комуникацијата отсекогаш била од пресудна важност за успехот на компанијата и корпоративната репутација. Таа игра една од значајните улоги во развивањето на клучните бизнис-вредности, како што се акционерските вредности, привлекувањето клиенти, задржувањето и мотивирањето на висококвалитетен кадар. Придонесува и за подобрувањето на угледот во целата средина, рангирањето на заинтересирани страни, поддржувањето на јавни проблеми, создавањето предности на потрошувачот за продукти и бизнис-просперитет. Етичката комуникација е основна за одговорното размислување, донесувањето одлуки и развивањето врски, култури и медиуми. Таа го подобрува човековиот збор и почитувањето за себе и за другите. Организациите сакаат луѓе кои се стремат кон етичкото бизнис-однесување.

Терминот комуникација во најопшт случај значи пренесување или размена на некои содржини, а во поширока смисла го означува и транспортот и неговите патеки.



Од психолошки аспект, **интерперсонална комуникација означува контакт, однос меѓу луѓето**. Се остварува низ непосреден контакт со вербални и други видови симболи или преку технички средства доколку контактот се остварува на далечина. Контактот може да биде персонализиран доколку се остварува конкретно меѓу луѓето, а може да биде и деперсонализиран – преку установи или преку пишувани или електронски медиуми.

Комуникацијата е поим со кој се објаснува социјалното општење. Кога луѓето имаат меѓусебна интеракција, независно од тоа со какви средства или на кој начин ја остваруваат, велите дека тие комуницираат.

Подолу ќе дадеме еден приказ на развојот на средствата за комуникација кои влијаеле на начинот и квалитетот на комуникацијата меѓу луѓето. Од ова јасно се гледа дека и самиот цивилизациски напредок е поврзан со комуникацијата. Имено, како напредува технолошкиот и социјалниот живот, така се појавуваат нови средства за комуникација. Како тие средства ја подобруваат и ја забрзуваат комуникацијата, се отвора нова димензија на комуникацијата која е подлога за нови решенија и за нови идеи.

Денес масовноста со која се комуницира и бројот на вклучени единки во таа комуникација, како и брзината со која доаѓа информацијата до примателот, се речиси незамисливи за луѓето од пред повеќе од 50 години. Таа брзина и масовност е до таа мера изразена што го загрозува интегритетот на индивидуата и претпоставува зголемена контрола врз самиот човек. Во одредени случаи можеме да видиме дека информацијата и новитетот во комуникацијата се пред егзистенцијалистичката смисла на самото комуницирање. Ова повлекува со себе веќе различно гледање на самата масовност на комуникациите и е предмет на социолошки, психолошки и психијатриски истражувања.

Комуникологијата, како што во последните години се нарекува научната дисциплина која ја проучува комуникацијата, е наука во подем. Така, проучувањето на развојот и историските текови на таа наука се чинат важни, зашто на тој начин се прави ревизија и се претпоставува нејзиниот развој.

Проучување на историјата на теоријата за комуникација е проучување на идеите за комуникација од XIX век до денес. Овие идеи се развиле во рамките на различни науки: филозофија, историја, психологија, социологија, етиологија,

биологија, економија и политички науки, географија, кибернетика и когнитивни науки.

Потеклото од различни науки во проучување на историјата на комуникацијата е, всушност, историја и проучување на комуникациските теории во многуте научни дисциплини. Овие комуникациски теории, во зависност од својата појдовна точка, не ретко биле спротивставени едни на други. Инцидентниот прилив и одлив на вакви достигнувања претпоставува проблем за линеарно и историски јасно развојно проучување.

Како и да е, во XIX в. појавата на мислењето за општеството како организам, како целина на органи со определени функции е инспирација за првите концепции за една единствена „наука за комуникацијата“, а оттаму дека комуникацијата може да биде фактор за интеграција на човекот во општеството.

Поимот комуникација е сложен поим. Кога ја прифаќаме комуникацијата како сеопфатен поим, тоа значи дека е таа општо присутна во сите сфери на човековото дејствување. Дури и едноклеточните организми се во комуникациски релации со средината. Овој сооднос или релација можеме да ги разбереме како комуникација од широк аспект. Поради тоа што комуникацијата има посебен и општ дел, таа тешко се дефинира прецизно.

Посебниот или специјален (потесен) дел е комуникацијата која ние луѓето ја подразбираме, која и е достапна на нашата свесност и кога, додека комуницираме, се одвива паралелен процес за свесност на таа иста комуникација.

Вториот дел, општиот, се однесува на комуникација која не подразбира свесност, намера или, пак, цел за да се пренесе порака како што ние ја разбираме. Оваа комуникација е релацијата или односот што кој било организам го остварува со својата средина. Поради тоа во овој дел можеме да разбереме двоумење во врска со тоа дали ако падне во шумата, дрвото не комуницира бидејќи нема кој да го чуе тоа. [74,75]

Комуникацијата како поим и нејзината сложеност во објаснувањето оди дотаму што сеопфатна историја за комуникацијата сама за себе нема. Но, како и да е, доколку се ограничимо и комуникацијата ја третираме како пренесување пораки меѓу луѓето, таа задача може полесно да се оствари.

Комуницирањето претставува процес за пренос на информации и идеи, разбирање и чувства меѓу луѓето, помеѓу испраќачи и приматели. Комуникацијата е средство со кое ги информираме, ги убедуваме, преговараме, ги мотивираме и ги водиме поединците кон групната цел, користејќи еден или повеќе пишани, усни, визуелни или електронски канали. Суштината на комуникацијата е споделување. Суштината на тимската работа е соработката, а клучот за соработка е комуникацијата. Постигнувањето успех на денешното работно место е тесно поврзано со способноста на вработените и менаџерите ефективно да комуницираат меѓусебно, со луѓе надвор од организацијата и со луѓе од други култури. Внатрешната комуникација се однесува на размена на информации и идеи во рамките на една организација. Спротивно на тоа, надворешната комуникација носи информации во и надвор од една организација. Компаниите постојано разменуваат пораки со клиенти, доставувачи, дистрибутери, конкуренти, инвеститори, новинари и претставници на заедницата.

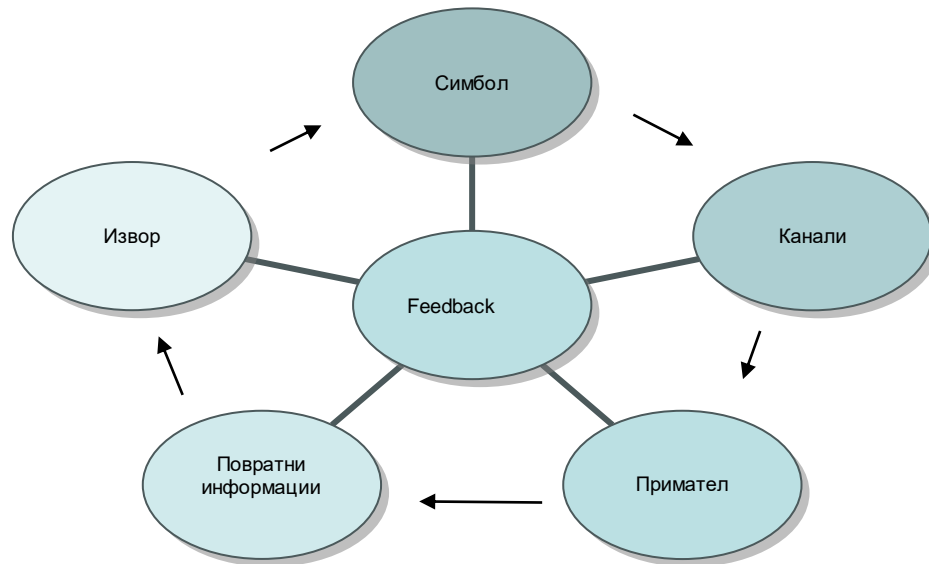
За секоја публика комуникацијата е ефективна само кога намената на пораката е разбирлива и кога ги стимулира саканите активности или ја поттикнува публиката да размислува на нови начини.

Можете да ги имате најголемите идеи во светот, но тие не се добри за вашата компанија или за вашата кариера ако не можете да ги изразувате јасно и убедливо.

Без оглед на тоа колку сте добри во професионалната специјалност, работодавачите очекуваат да бидете компетентни за широк спектар задачи за комуникација. Всушност, работодавците почнуваат да ја оценуваат вашата способност за комуникација пред да се појавите за вашето прво интервју, а процесот на евалуација никогаш не престанува.

Комуникацијата е процес кој вклучува неколку компоненти (слика I.1.1). Комуникацискиот процес започнува од изворот на комуникацијата. Прво е создавањето порака која треба да се пренесе и се изразува во форма на симбол. Процесот во кој изворот ја претвора идејата или мислата во соодветен симбол се означува како процес на кодирање или шифрирање. Идеја може да се изрази во пишана, вербална или невербална форма. Симболот за идеја се пренесува низ соодветни канали сè до оној дел кој треба да го интерпретира значењето на симболот. Функцијата на каналот може да се одвива преку воздух, средство за

електронско праќање симболи, меморандуми, билтени, извештаи и слично. Разликуваме формални и неформални канали. Неформалните канали на комуникација се канали низ кои идеите можат да стигнат и до оние за кои не се наменети. Примач е оној кому му е наменета комуникацијата. Примателите на одреден начин изразуваат дека ја примиле информацијата која им е пренесена.



Слика I.1.1

Процесот на изведување заклучок врз основа на тоа што е пренесено се означува како фаза на декодирање во комуникацискиот процес. Доколку е декодираното сознание на примателот идентично со кодираната идеја на праќачот, остварена е комуникација. Потврда за примена комуникација, односно искомунцирана идеја од страна на примател се означува како **повратна информација**.

Постојат и предрасуди поврзани со комуницирањето, а тие се следниве:

- **Комуницирањето е нешто што сите го владеат и доброто комуницирање е само по себе разбирливо.**

Оваа предрасуда произлегува од постојаната изложеност на комуницирање. Луѓето постојано меѓусебно комуницираат, во кругот на своето семејство, со пријателите, во работната средина или на училиште, па дури и самите со себе. Затоа комуницирањето се доживува како нешто што е разбирливо,

кое доаѓа само од себе и не е потребно посебно вложување за да се научи и да се унапреди. Сепак, комуникациските вештини се учат и можат да се унапредуваат.

- **Се комуницира само со зборови.**

Луѓето понекогаш сметаат дека само она што е искажано со зборови е важно или, пак, комуникацијата ја изедначуваат само со искажаниот збор. Но поголемиот дел од процесот на комуницирање се одвива невербално. Пораки се праќаат и со движења на рацете, ставот на телото, надворешниот изглед и со многу други невербални знаци.

- **Комуникацијата може да се избегне.**

Се верува дека комуникацијата е избегната доколку се сврти глава, доколку се напушти просторијата или не се искаже својот став. Со ваков став се занемарува улогата на невербалната комуникација, која во оваа ситуација укажува (дава порака) на избегнување, неприфаќање или негативен став кон предметот на разговор или кон соговорникот. Избегнување на комуникацијата е, сепак, невербална порака дека комуникацијата е непожелна.

- **Комуникацијата е семоќна и колку е поопширна, толку е попозитивна.**

Едната крајност на оваа предрасуда е дека со комуникација не може ништо да се постигне или да се измени, додека другата крајност ѝ придава голема моќ на комуникацијата и верување дека со неа може сè да се постигне. Исто толкава предрасуда е верувањето дека колку повеќе комуницираме, толку повеќе можеме да влијаеме на разрешување на несакани ситуации и конфликти. Понекогаш е помудро привремено прекинување на комуникацијата за да се избегне продлабочување на судирот. Ова особено важи во процесот на одлучување, кога преобемна комуникација може да доведе до замаглување на проблемот.

### **1.1.2. Поради што комуницираат луѓето?**

Комуникацијата е психолошка потреба. Кога човекот ќе ги задоволи своите биолошки потреби, неговите психолошки потреби стануваат важни. Доколку не ги задоволи своите психолошки потреби, кај човекот тоа повратно предизвикува тешкотии и во задоволување на биолошките потреби.

Човекот е општествено суштество и за остварување на својот идентитет неопходна му е комуникацијата. Низ комуникацијата човекот може да ги задоволи своите психолошки потреби или глад. Тие потреби се:

- а. потреба за дразба
- б. потреба за структура
- в. потреба за признание (препознавање, позиција).

#### **а. Потреба за дразба**

Оваа психолошка потреба е позната и како „глад за стимулус“. Таа е потреба за стимулациски ситуации. Како што рекол Ерик Берн [16], затоа заработуваат оние кои работат (продаваат) во забавните паркови, а наспроти нив и поради истата потреба, затворениците прават се што можат за да избегнат казна во самица (изолација). Социјалната интеракција е сама по себе задоволување на гладот за стимулус.

Во овој контекст, Берн го наведува примерот со стаорци доведени во состојба на сензорна депривација. Тие биле ставени или во тотална темница или под константно осветлување. Понатаму во нивните животи, во кафези со нормално одгледувани стаорци, тие не оделе по храна во лавиринт доколку храната била ставена на еднобојна заднина. Одеде по храната само ако таа во лавиринтот била поставена на заднина обоена со различни бои и сенки. Нормалните стаорци оделе по храната во кој било случај. Берн рекол дека тоа покажува дека потребата за стимулација е во секој дел исто толку вродена колку и потребата за храна.

Одредени истражувања покажуваат дека стимулацијата е една од примарните потреби на поусовршените организми. Базирано врз ваквите наоди и врз клинички докази, Берн ги развил концептите на глад за *стимулус* (дразба) и строук (строук по дефиниција е препознавање на постоењето на другиот, а како поим ќе биде подетално разјаснет во глава 3).

Живите организми доживуваат промени како однатре (од самиот организам – метаболизмот) така и однадвор (временски услови, климатски услови, загрозување од други организми, потрага по храна итн.). Живите организми се под влијание на многу дразби како резултат на промена на внатрешниот и на надворешниот свет. Биолошки гледано, поради нивната

тенденција да постигнат хомеостаза, организмите реагираат на различни дразби, се ориентираат кон нив и дејствуваат кон нив за повторно да ја постигнат хомеостазата. Дразбата, од овој аспект гледано, е извор за задоволување на своите биолошки потреби и, на тој начин, средство за постигнување на биохемискиот баланс. Живиот организам е динамички систем кој се стабилизира и дестабилизира (хомеостаза и нарушување на хомеостазата) и тој е организиран така што реагира на дразбите. Од ваква гледна точка стимулусите се токму и дразби со кои истовремено и се нарушува и се постигнува хомеостазата.

Живиот организам постигнува хомеостаза. Но, за да ја одржува, тој троши енергија за нејзино одржување и така самиот од себе, дури и да нема надворешни фактори, ја нарушува. Ориентацијата кон стимулусите му овозможува на организмот да пронајде храна или што било друго со што ќе ја воспостави хомеостазата економично, ефикасно и без големо трошење енергија. Економичноста е потребна токму поради тоа што на тој начин, во следното нарушување и нејзино постигнување, организмот сочувал енергија која ќе ја употреби во тие случаи.

Така, биолошки гледано, живите организми развиле способност и рецептори да реагираат на тие дразби. Тие дразби придонесуваат организмот да биде активен.

Слично е и кај човекот. Ориентацијата кон дразбите е биолошка потреба, но станува психолошка кога потребата (гладот) за дразби ја одржува психолошката структура на човекот во стабилна состојба. Кога има доволно дразби за рецепторите, човекот брзо и лесно се ориентира кон нив и ефикасно може да ја воспоставува својата хомеостаза. Доколку некоја од дразбите недостасува, тогаш тој на остатокот од дразбите му дава поголемо значење и преку тој канал повторно воспоставува баланс. Но што се случува доколку во одреден период има недостаток од дразби? Човекот тогаш не може ефикасно да се насочува кон својата средина, постигнувањето на сопствената хомеостаза е отежнато (некономично е), па тогаш тој останува во состојба на континуирана потреба за дразби.

Индивидуата низ својот најран развој, па сè до својата зрелост и смрт има различен интензитет за потреба од дразби, како за количината на дразбите (квантитетот) така и за различна природа на дразбите (квалитет). За мало дете до

6-месечна возраст, доволно е како дразба да ја чувствува топлината на телото на мајката, вкусот на топлото мајчино млеко и доволно топлина, но не жештина. Потребата за дразби потоа веќе кај двегодишно дете е сосема различна и по квалитет и по квантитет.

Тогаш кога човекот бил во ситуација да биде на подолг рок лишен од некои, за него, витални дразби (светлина, звук, допир и сл.), тоа оставило последици на состојбата на неговата психа. Доколку овие лишувања се краткотрајни, тогаш негативните ефекти врз психата на човекот се реверзибилни и доколку повторно се најде во соодветна средина (со дразби), тој повторно ја воспоставува својата психолошка рамнотежа. Доколку недостатокот од витални дразби е поголем, тогаш тоа остава иреверзибилни последици на психичката состојба на индивидуата. [68]

На недостаток на дразби најчувствителни се децата и реакциите на овие недостатоци од дразби се побурни и за пократко време оставаат подлабоки иреверзибилни промени во нивната психа. Рене Шпиц [68,69] во затворските болници проучувал деца кои биле отфрлени од своите мајки и кои во институционални услови не ја добивале потребната нега (дразби) и развивале состојба на т.н. анаклитичка депресија. Кога промените биле подолги и подлабоки, кај одредени деца тоа резултирало дури и со смрт.

Кај возрасните, доколку одредена лишеност од дразби е подолга, предизвикува низа персонални адаптации кои подоцна влијаат на формирање на специфичен начин на комуникација. Ова исто така може да се дискутира и да се разрешува со концептот на стресогени фактори. На пример, луѓе кои подолготрајно се во услови на изолација од останатиот свет (експедиции, вселенски летови и сл.), при повторното враќање во својот природен комуникациски контекст доживуваат низа адаптациски кризи и фрустрации.

Во одредени социокултурни средини луѓето меѓусебно комуницираат поинтензивно и таму тие самите себеси се еден вид квалитетна дразба. Припадникот на таа култура многу тешко се адаптира во други средини, каде што комуникацијата е значително послаба. Од комуникациски интензитет тогаш можеме да ја разјасниме традиционалната поделба на јужни и северни култури, и интензитетот на комуникација и начинот на комуникација (менталитет).



## **б. Потреба за структура**

Овој глад е наша потреба да креираме ред и да бидеме дел од социјалните структури. Затоа и формираме групи. Доколку групата не остане неформална, доколку е поорганизирана и има своја хиерархија, групата или групите се стремат да прераснат во тимови.

Со терминот „структурирање на време“, Берн се навраќа на проблемот на социјални интеракции, што и е инкапсулирано во насловот на неговата книга „Што кажуваш откако си кажал здраво?“ [18]. Гладот за структура не тера да го структурираме времето што го поминуваме со другите. Тој вели: „Ништо не е понеудобно од социјална пукнатина, период на тивко, неструктурирано време кога ниеден присутен не може да се сети на нешто поинтересно отколку да каже: – Дали мислиш дека вечерва сидовите се под прав агол? – Вечниот проблем на човечките суштества е како да го структурираат времето кога се будни.“

Значи, човекот нема само потреба за стимулуси. Тој има потреба и нив да ги организира, да ги предвидува и да ги предизвикува или да ги произведува. На некој начин човекот има потреба да направи редослед по кој е изложен на дразбите. Пред се, таа организираност е вид заштита од биолошки аспект, бидејќи на тој начин не влијаат сите дразби на него во исто време. Неговите рецептори имаат свои ограничувања кои истовремено го штитат од вишок дразби. Индивидуата се насочува кон оние стимулуси кои се за неа важни низ процес на селекција. Селекцијата може да биде инстинктивна, водена од природните нагони и од несвесни мотиви. Исто така, оваа селекција може да биде и плод на когнитивна разработка и дефиниран приоритет во зависност од актуелните потреби и од мотивите. Индивидуата ќе се насочува кон тој тип дразби кои по приоритет задоволуваат биолошки потреби. Сепак, како што нагласивме претходно, оваа условно наречена ориентација на индивидуата кон тој тип дразби ќе се случи доколку не се задоволени основните биолошки потреби.

Дразбите кои му се на располагање на човекот ги има во неговата непосредна средина која е динамичка, менлива. Менливоста на средината може да биде ритмичка, од аспект на дневен ритам – ден и ноќ. Средината може да се менува од аспект на временски (климатски) услови – годишни времиња. Начинот

и контекстот како ќе ја задоволи својата потреба за дразби ќе зависи од одреден научен ритам во зависност од биолошките потреби.

Средината може да се менува и поради влијание на инцидентии кои не се ритмички. На овие промени човекот се адаптира со нова селекција, насоченост и ориентација кон настанатите дразби. Во вакви ситуации целиот организам се мобилизира, психолошки и биолошки. Новата адаптација му овозможува одново да ја воспостави својата хомеостаза. Ваквиот тип инцидентни дразби често се сметаат за стресогени фактори, а напорот кој го прави индивидуата и нејзината состојба се нарекуваат стресогена состојба.

Со тек на време човекот наидува на различен интензитет и квалитет на дразбите во зависност од периодот во кој тој се насочува кон нив.

Организмите имаат своја динамика и свој биолошки ритам кој може да се менува во зависност од условите, но не брзо и не одеднаш. Биоритамот е, всушност, физиолошки одговор на организмот на периодичноста со која се менува срединскиот контекст на расположливост на дразбите.

На психолошко ниво, вистински кошмар за една индивидуа е кога во текот на времето (кој го перципира низ ритмичка промена на ден и ноќ, климатска промена на годишните времиња и инцидентна промена) својот глад за дразби го задоволува монотонно на ист начин долго време, повторливо, со едни исти дразби. Тогаш токму поради биолошкиот процес на десензитизација дразбата ја губи својата атрактивност. На такви дразби човекот се навикнува и по некое време, иако ги има дразбите, од психолошки аспект нема информација за промена во неговиот нервен систем, бидејќи се навикнал на тие дразби. Кога постојат такви дразби, тогаш од негов психолошки аспект е како да ги нема. Во таа ситуација тој се ориентира кон други извори на дразби и на различен начин ја организира структурата на своето дејствување.

Потребата на човекот да пронаоѓа и да користи нови дразби низ соодветни активности, можеме да ја наречеме **глад за структура** (на времето).

Потребата или гладот за структура се задоволуваат на различни начини, со различен интензитет на активност и во различен контекст. Како утврден постулат на теоријата е дека две или повеќе личности времето можат да го структурираат единствено преку следниве шест фази во задоволување на потребата за структура.

Овие фази прогресивно по сложеност и по квалитет на дразби илустрираат од наједноставно до најкомплексно задоволување на потребата за структура на времето. Тие се: **повлекување, ритуали, разоноди, деловни активности, игри и интимност.**

### 1. Прва фаза: **повлекување**

Ова е наједноставно задоволување на потребата за структура на времето. За оваа активност не се потребни посебни услови и лесно се изведува. Човекот им се препушта на своите мисли, патува во минатите или идните замислени ситуации, размислува за нив, му се појавуваат слични чувства како кога тоа му се случувало во минатото. Размислува што можел, како тоа го направил, што не требало да направи, како можел поинаку, се сеќава на минатите чувства и сл. Во текот на оваа фаза човекот е релативно повлечен од дневните случувања (велат, замислен е), опаѓа неговата ориентација и потреба за други дразби од околината и можно е подолго време да се задржи во оваа состојба (во таква фаза човекот се нарекува мечтател). За тоа време перцепцијата на времето од страна на оној кој е на ваков начин повлечен е различна од онаа на другите. Колку повеќе е навлезен во своите мисли, толку повеќе тој има чувство дека времето побрзо поминува.

Самите ние можеме да си припомниме кога на некое место, на пример чекалница, било потребно да чекаме 30 минути, а сме немале на располагање можности како да го поминеме времето, па побрзо ни поминувало доколку ни успеало да потонеме (да се повлечеме) во сопствените мисли. Ако тоа не успее, ситуацијата во која не можеме соодветно да го структурираме времето за нас претставува фрустрација.

Патогено нарушување во повлекувањето е кога повлекувањето на човекот е релативно целосно, без свесност за средината околу него и не е под влијание на неговата волева активност. Не може да се „врати во реалноста“ по своја желба или доколку тоа го бара некој друг од него. На рано ниво, во детството, тоа се дијагностицира како аутизам. На возрасно ниво, доколку е забележливо ваквото исклучување, тоа се дијагностицира како психотична реакција и тоа схизоидна.

Одредени култури негуваат и контролирано воведување во релативна трансова исклученост, која овозможува релаксација или медитација, но тоа индивидуата може да го постигне со вежбање и тренинг.

## 2. Втора фаза: **ритуали**

Во текот на нашиот живот имаме низа повторливи активности кои со тек на време толку добро ги специјализираме што не претставува за нас некој посебен напор да ги изведеме. Таквите активности спаѓаат во ритуали. За разлика од нив, во текот на совладувањето на некои вештини или активности, самиот процес на учење може да ни предизвикува фрустрација од неуспешно совладување, па сè до задоволство од успешната изведба. Во тие активности човекот е ангажиран, активен (ексцитиран). Таквите активности не се ритуали.

Ритуалите се високо структурирани, претходно програмирани низи трансакции (размена на информации и пораки) дизајнирани да произведат **предвидлива** размена на строукови. Ритуалите се поприлично стилизирани трансакции. Тие можат да бидат она што и инаку во цивилизацијата се нарекува ритуал, како што е, на пример, една свадбена церемонија, а можат да бидат и мошне неформални, како што е следново: – „Добро утро.“ – „Добро утро, како си?“ – „Добро, благодарам. Како си ти?“ итн.

Базично ритуал е термин кој означува начин на изведба на некои обичаи. Антропологијата, психологијата, социологијата и други дисциплини го позајмиле овој израз за да означат друг вид повторливо однесување. Ритуалот е од друга страна и претставник на една култура.

Во психологијата ритуал е систем на обреди кои се изведуваат според прописи и во одредени пригоди. Ритуалите обично се врзани за изразено развиено обожавање или култови. Постојат и ритуални активности кои одбележуваат одредени општествени моменти на одреден дел од некоја општествена група. На пример, во примитивните племиња постојат ритуали на примање во светот на возрасните. Во нашата средина тоа би можело да се каже за активностите кои се поврзани со матурата, но без ригидни правила и обреди. Ритуалите може да се разликуваат според ригидноста на примена на следот на активностите, според буквално почитување на прописите и правилата и според егзактно придржување кон ситуацијата или пригодата (од типот – само во таа пригода и во ни една друга).

На психолошко ниво, ритуалот има функција да одржува одредено верување и/или да овозможи отклонување на сомнежот (без расудување) во

одредено верување. Исто така, ритуалот има функција да одржува тотеми и да поддржува табуа во своето опстојување. Ритуалите овозможуваат низ својата повторливост и партиципација на другите членови на една општествена група кои го изведуваат, самите членови да имаат поголемо чувство на припадност и сигурност.

Непречено изведување на ритуалот на учесниците им овозможува да се почувствуваат безбедно и без големо размислување да можат да се уверат дека е сè во ред. Непречена изведба на ритуалот во некоја средина за учесниците на таа средина има **значење на сигурност**. Иако навидум ритуалот не се чини таков, тој кај индивидуите обезбедува чувство на сигурност. Токму од ова чувство може да го разбереме конзервативизмот, кој подразбира одржување стабилност на онаа состојба која е веќе обезбедена со ритуални изведби и стилови на живеење. Конвенционалноста е исто така некој вид на реакција, која е поврзана со придржување кон ритуали на луѓето, кога тие се придржуваат на општите правила и прописи од кои не сакаат да отстапуваат. Но оваа конвенционалност во поглед на конзервативизмот е далеку помалку ригидна и понатаму ќе се изведува. Тука е важно и прашањето на довербата и зависноста од авторитетен извор на можни промени.

Како и да е, кога би ги гледале ритуалите во секојдневните активности на луѓето, би можеле да кажеме дека тие се наједноставни облици на општествено дејствување. Според Берн, тоа се исто така и вештините. Според него, и вештините се некој вид ритуали бидејќи се стекнуваат со низа учења и специјализации со кои се постигнува поголема ефикасност (успешност) и елеганција во изведбата. Ритуалите се клиширана серија едноставни трансакции кои ги програмирале општествените сили преку прописи и правила, независно од вклучените единки. Тие се однапред програмирана активност за која не одлучуваат самите изведувачи на ритуалот.

Дефиницијата на ритуалот повеќе се однесува на формални ритуали кои настанале како одраз на културата и обичаите на една популација. Тука степенот на слобода е далеку помал. На пример: ритуално венчавање во црква, католичка миса, прослава, погреб итн.

Но постојат голем број неформални ритуали за кои ние не сме ниту свесни дека ги изведуваме. Овие ритуали се блиску до нашето поимање на навиките кои

може да ги има една индивидуа. Разликата е во тоа што навиката не е нужно да се изведе, додека ритуалите ја содржат бихејвиоралната компонента, а сличноста е во тоа што имаат исто така поголем степен на слобода во изведбата, за разлика од формалните ритуали. Обликот на ритуалите е исто така моделиран и според традицијата и контекстот во кој се изведува.

Како секојдневни ритуали можеме да ги наведеме: поздравување, приоѓање, одење на гости, начин на запознавање, свечени ручеци, семејни ручеци во одредено време, изведба на паузи во деловни средини, утринско кафе и сл.

Луѓето ги изведуваат своите секојдневни ритуали со внатрешно уверување дека тоа за нив е добро и дека доколку тоа го прават, нивниот живот е под нивна контрола, односно дека се слободни. Секојдневните ритуали често го отсликуваат и начинот на живот на луѓето и тоа во голема мера зависи од социокултурното милје во кое се изведува. Но каде и да се изведуваат ритуалите, каква и да е содржината и квалитетот на изведба, универзално за луѓето е дека во нивниот секојдневен живот нивните активности се исполнети со ритуали.

Потребата за структурирање на времето на ниво на ритуали им овозможува на луѓето да го исполнат своето време. Изведувајќи ги ритуалите луѓето чувствуваат задоволство дека можат да ги изведуваат, а со тоа и дека животните активности им се под нивна контрола.

Истражувањето на група луѓе кои беа прашани дали имаат свои ритуали кои ги изведуваат во секојдневието укажуваше на тоа дека често тие немаат ниту свесност ниту увид во своите индивидуални активности. Она што го перципираат како своја спонтанa индивидуална активност, од анализата произлегуваше дека е вид на секојдневен ритуал, како образец на односи кон нивната секојдневна средина.

Комуникацијата која се остварува преку ритуали нема за цел пренесување на значајни информации, туку таа има за цел учесниците на таа интеракција да ги потврдат своите меѓусебни позиции и своите меѓусебни врски. Да ја проверат и утврдат својата меѓусебна позиција и да го одржуваат односот на ниво на status quo, заради идни можни позначајни релации.

Во кој и да е случај, ритуалите имаат комплетно предвидлив крај. Луѓето во своето структурирање на времето секојдневно вклучуваат ритуали (и по неколку

пати во текот на денот), бидејќи им овозможуваат чувство на безбедност. За време на состанок ритуал може да биде пиење кафе и кисела вода на самиот почеток на состанокот или пауза за кафе и цигара.

### 3. Трета фаза: **разоноди**

Разонодите се остваруваат во општествени и временски рамки на различен степен на сложеност. Така нив можеме и да ги разликуваме како сложени и едноставни. Во суштина разонодата е низа од полуритуални, едноставни комплементарни трансакции кои се однесуваат во врска со едно исто тематско подрачје, а нивна цел е да структурираат одреден временски интервал. Всушност, на подлабоко психолошко ниво, целта на разонодите е учесниците да „соберат“ што повеќе строукови (односно меѓусебно да разменат пофалби и критики), а не да го решат својот проблем. Иако на забавите луѓето често зборуваат за своите проблеми, целта е тие да се презентираат за да си го докажат својот став и знаење за појавата, а не да добијат корисна идеја или патоказ кон решението. Обично на такви забави се разменуваат позитивни коментари, кои се условни и површни, без ризик и со поголема удобност. Можно е и да разменуваат негативни коментари, но тогаш тоа учесниците не го нарекуваат забава, а оние кои инсистираат на негативните коментари ги нарекуваат „уништувачи на забавата“.

Разонодите може да се практикуваат на забави или пред почетокот на некоја формална активност, како и за време на пауза на таквата формална активност. Но може да се практикуваат и во секојдневни ситуации. Сепак, иако имаат за цел постигнување добри чувства без ризик од некоја промена, можно е да предизвикаат и лоши чувства. Ова зависи од изборот на темите. Темите за болести, за криминал, за неправди или, пак, за напуштања, разводи и слично, може да предизвикаат негативно чувство кај поголемиот дел од учесниците. Понекогаш забавите се користат и за т.н. „предавање на врел компир“. Тоа е многу непријатна тема која се отвора пред другите за дискусија или е трауматска случка. Ова го нуди оној кој избира негативна тема за да се ослободи од своите негативни чувства, споделувајќи ги со другите. Не е ретко искуството кај многумина кои велат дека разонодата и дискусијата по некое време отишле во друга насока откако некој од учесниците ја започнал темата кон која или сите имале негативни чувства или, пак, поради жестината на дискусијата си отишле со лошо чувство. Во овој тип разоноди некој од учесниците го структурира времето

со помош на психолошка игра, поим што ќе биде објаснет подолу во фазата на структурирање на време со помош на игри.

Разонодите се случуваат и кога пријатели ќе се сретнат и ги евоцираат своите спомени од минатото од типот „Што ни беше убаво порано!“. Разонодите може да имаат форма на активност од типот „Ти раскажувам приказна“ или „Замисли, те молам, што се случи!“, но забавите можат да прераснат и во жестока дискусија и расправија.

Масовните собирања обично служат за своевидна галерија на разоноди чии теми ќе зависат од учесниците во тие разоноди. Доколку во еден агол има млади мајки кои имаат мали деца, тие ќе се разонодуваат со „Замисли моето дете што направи вчера...“ или „Јас со моето дете тоа никогаш не би можела да го правам!“.

#### 4. Четврта фаза: **деловни активности**

Ваквото структурирање на времето е вообичаено познато како работа. Пораките кои се разменуваат се одредени од темата на која се работи – некој конкретен проблем, предмет итн. Кога енергијата на индивидуата е насочена кон надворешни објекти, цели или задачи, тогаш таа е во фаза на деловни активности. Активности кои во себе имаат цел, задачи и слично се и други видови и облици на хоби и интереси со кои индивидуата се занимава во одредено време и кои ѝ претставуваат вид на задоволство и начин на кој таа ги решава проблемите во врска со тие активности. Во активностите комуникацијата е насочена кон постигнување цели, за разлика од разонодите каде комуникацијата, како што веќе видовме, е насочена кон самата дискусија, а не кон целите. Во спроведување деловни активности човекот се наоѓа во сегашноста за да може да дејствува и да ги остварува целите. Во ваквите активности како одраз на општествено учество постојат правила кои индивидуата ги почитува. Во овој контекст, дискусијата која се води со предлози или идеи во врска со целите припаѓа на овој дел на деловни активности, но не на разоноди. Ова е особено изразено доколку за време на давање на предлозите времето е формално структурирано, предлозите се бележат и се во функција на постигнување на целта на ефикасен начин.

Активностите, за разлика од разонодите, даваат можност за многу поразновидна комуникација во која се даваат пофалби, критики или, пак, целата активност може да се игнорира. Но ова се добива со одложено дејство, дури



откако со помош на активноста ќе се достигне целта. Исто така, може да се даде пофалба или критика и за време на активноста во врска со начинот на кој таа се организира.

Деловните активности со тоа носат степен на поголем ризик за исходот, бидејќи кај активностите резултатите се мерливи и видливи и се во врска со постигнување на целта.

## 5. Петта фаза: **игри**

Според Берн [17], игрите се повторно одигрување на стратегиите од детството кои веќе се застарени од аспект на возрастно гледање на светот. Игрите ниту се забавни ниту се чесни (игрите како концепт се дополнително разработени во глава 10). Со помош на игрите луѓето најверливо ги потврдуваат своите верувања, улогите, очекувањата и чувствата кои, пак, се дел од нивниот несвесен животен план за тоа како ќе го одживеат својот живот.

Така, Берн ги дефинирал на следниов начин: психолошките игри се серија комплементарни трансакции кои водат во однапред добро дефиниран и предвидлив исход.

Важно е да се напомене дека според сите автори од областа на трансакциската анализа, **игрите не и се достапни на свеста на оној кој ги игра**. Играта е несвесна се додека не дојде до пред самиот свој крај, кога се случува обртот (во комуникацијата) и во однесувањето. Учесниците во играта тогаш реагираат со збунетост и конфузија за која се свесни, но ситуацијата во тој момент не ја разбираат и обично ги обвинуваат другите за тоа што им се случило.

Во комуникацијата играта би се остварувала на овој начин: Едниот од соговорниците упатува порака, прашање или друго како јадица во форма на скриена порака врз база на неговото сознание за слабостите на соговорникот. Соговорникот ја прифаќа темата и по одреден број размени на пораки, сметајќи дека е јасна темата на комуникацијата, без свест за скриената порака доживува обрт по кој е збунет и на крај стигнува до својата констатација за луѓето и за светот, која е онаква каква што и претходно верувал дека е. Слично се случува и со оној кој ја започнал играта, самиот обрт и кај него придонесува да биде збунет, а реакцијата на соговорникот го доведува до констатацијата за луѓето и за светот во која и претходно верувал.

Берн ја дал формулата на играта која е:

**Ј** (јадица) + **С** (слабост) = **Р** (реакција) → **О** (обрт) → **З** (збунетост) → **Д** (добивка,  
како потврда на своето животно гледиште за луѓето и светот)

Во игрите на психолошко ниво се игнорира или отпишува некој аспект од реалноста. На социјално ниво, учесниците во играта имаат чувство на интензивна размена на значајна комуникација. Игнорирањето играчите го доживуваат како изненадување или како обрт, кои водат кон лоши чувства.

Психолошкиот ризик во игрите е далеку поинтензивен отколку во разонодите или во активностите. Ризикот е токму во размената на експлицитната порака на почеток со имплицитната која при крај на играта станува експлицитна. Тоа се случува кога учесниците во играта имаат двојна комуникација, една на експлицитно, а друга на имплицитно ниво и кога тие се вкрстуваат како трансакции. Потоа во комуникацијата обично има застој, таа се прекинува бидејќи секој од учесниците останува со своите чувства и со своите животни уверувања кои се потврдиле. Како карактеристика на игрите, во игрите луѓето ги покажуваат и оние чувства за кои „научиле дека е дозволено да ги покажуваат“ во зависност од тоа како ги воспитувале. Доколку во некое семејство, кога детето плачело, добивало критики или го игнорирале, а кога било луто и бесно реагирале на него или, пак, го наградувале, бесот и лутината ќе бидат дозволени и научени чувства. Овие научени чувства се наречени рекет чувства и тие како т.н. безбедни, одобрени чувства ќе бидат манифестирани во игрите.

Игрите се голем извор на пофалби и критики, што значи дека оние луѓе кои во комуникацијата преку игрите добивале значајна количина на контакт со другите, ќе бидат мотивирани одново и одново да ги повторуваат игрите независно од исходот.

Карактеристика на игрите е и таа дека со перманентна употреба помеѓу „познати“ играчи, доаѓа до нивна специјализација, односно до скратување на времето на секвенциите и траењето на играта. Така, познати играчи (на пример сопружници кои подолго време играат несвесно исти игри) со тек на време можат зачестено да ги повторуваат игрите како потреба од исполнување на времето.

## 6. Шеста фаза: **интимност**

Кога луѓето меѓусебно споделуваат автентични чувства, без уценување или воздржување и цензура, тогаш можеме да кажеме дека нивниот однос е интимен. Во тој однос нема скриени пораки (кои се покана за игра). Социјалното (експлицитно) ниво на комуникација е усогласено со психолошкото (имплицитно) ниво. Интимноста е социјална ситуација која не содржи елементи од другите начини на структурирање на времето. Таа е единствен начин на структурирање на времето при кој пофалбите или критиките се даваат директно, и затоа се со најголема моќ. Интимноста може да биде застрашувачка за личноста бидејќи е во спротивност со несвесните забрани од родителите во врска со размената на пораки. Така, многу луѓе погрешно мислат дека се интимни, додека во суштина играат игри, бидејќи играта е внимателно балансирана процедура за обезбедување строкови кои се заштитени од родителскиот критицизам.

Можеме да забележиме дека при интимен однос меѓу две (или повеќе) индивидуи невербалниот и вербалниот аспект од комуникацијата се усогласени. Она што навистина некој човек го чувствува и без отпор, страв или цензура го соопштува е основна претпоставка за да се однесува автентично. Автентичноста е, всушност, најосновната разлика помеѓу игрите и интимноста. Овде не се подразбира онаква интимност каква што вообичаено се претпоставува за неа – дека луѓето се сексуални или навистина пријатели, туку начинот на кој се споделуваат чувствата.

Бидејќи во игрите исто така има споделување интензивни чувства, луѓето често ги користат игрите како замена за интимност. Тука е само сличен интензитетот, но не и автентичноста на споделените чувства или искреноста. Во игрите одговорноста се префрлува на другиот, додека во интимноста секој ја прифаќа сопствената одговорност за своето однесување и чувства.

Свесноста за сегашноста во интимноста е многу важна. Според некои автори, исто така, во интимноста е потребно и усогласување со меѓусебниот однос како вредносен систем.

Интимноста не е однапред планирана ниту програмирана, што значи дека најмалку може да се предвиди и да се доживува како најголем ризик за учесниците. Иако, всушност, интимноста е со најмал ризик, таа се доживува дека

носи најголем ризик поради јасно покажување на автентичноста на индивидуата. Ова особено станува актуелно доколку во интимноста се разменуваат негативни чувства и е зголемена ранливоста на учесниците.

Строукот во интимноста е многу поинтензивен отколку во која било друга фаза од структурирањето на времето. Можат да се разменуваат и позитивни и негативни чувства, најпосле и поради автентичниот однос тоа е и реално и возможно. Една од основните разлики со игрите е што нема игнорирање ниту грандиозност.

### **в. Потребата за признание (позиција)**

Задоволувањето на *гладот за признание* е егзистенцијална предност на игрите. Гладот за признание е потреба да се дојде до одредени основни, долготрајни, егзистенцијални позиции. Ваквите позиции можат да се илустрираат со реченици од типот „Јас чинам“, „Тие не чинат“, „Сите се за никаде“, „Јас сум најпааметен“. Тие се задоволени со внатрешна размена на пораки кои се одвиваат во мислите на играчот меѓу самиот него и друга личност, во прво време родител, а потоа и други. Гладот за признание (препознавање) е задоволен со пофалби или критики или со признание кое се добива од родителскиот дел на личноста.

Веројатно може да се види како оваа глад може да се поврзе со потребите кои се идентификувани од други теоретичари и истражувачи. На пример, „социјалните потреби“ на Маслов [59] приближно соодветствуваат со гладот за дразба на Берн; гладот за препознавање грубо соодветствува со „потребата за признание“. Не е толку лесно да се пронајде еквивалент за гладот за структура, но, можеби, тој може да се разгледува како комбинација на социјалните потреби и потребата за признание или, можеби, нешто како „потребата за поврзаност“ идентификувана од Меклиленд и многу други истражувачи.

### **1.1.3. Начини на комуницирање**

Комуникацијата може условно или за потребите на проучувањето да се подели според неколку критериуми. По тоа кој е доминантниот канал по кој таа се остварува, по значењето кое таа го има или, длабински психолошки, дали со таа комуникација се остварува својата животна „мисија“, потоа дали е видлива или не и др. Генерално, кога се дели комуникацијата, се мисли на:

– **Вербална**

– **Невербална.**

Се смета дека комплетната комуникација во себе ги содржи вербалните и невербалните аспекти. Во суштина, тие чинат една целина, но поради нивното изучување и подоцнежната полесна примена во практиката, се елаборираат одделно.

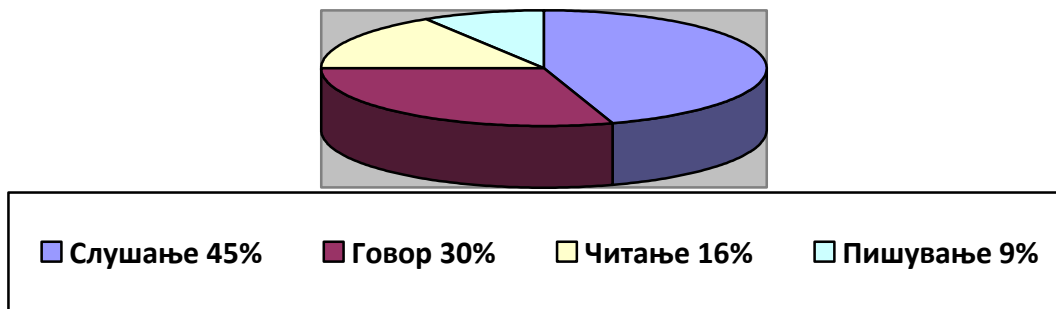
– **Вербална комуникација**

Вербалната комуникација се однесува на размена на пораки по пат на говор, односно со зборови. Говорот во процесот на комуникацијата се користи за да се пренесе информација, за да се искажат идеите, ставовите, чувствата и верувањата. Исто така, служи и да се побараат информации, да се праша или да се дадат упатства што да се прави.

Зборот или разговорот претставува основен облик на вербалната комуникација. Вербалната комуникација се потпира на две комуникациски вештини: **слушање** и **говорење**. Слушањето и говорењето во себе ги содржат следните вештини: активно слушање, почитување, емпатија, рефлектирање, повторување и резимирање, појаснување, поставување прашања, обраќање со јас-пораки, наспроти обраќање со ти-пораки, давање повратна информација итн.

Успешна вербална комуникација подразбира употреба на вистинските зборови на вистински начин и во вистинско време, што делумно е вештина, а дел и уметност.

Секако, за да зборуваме за успешна вербална комуникација, потребно е да постојат извесни правила, првин граматички, потоа социјални и културолошки до кои треба да се придржуваме за успешно да ја пренесеме нашата порака, усно или во писмена форма. Според тоа, колку време луѓето на работа поминуваат во различни видови комуникација, односно кои начини на комуникација имаат поголем удел во однос на другите комуникации, е прикажано на слика I.1.2.



Слика I.1.2: Поминато време во различни видови комуникација

Од сликата може да се види дека поголемиот дел од работното време се состои од слушање, потоа следува усниот говор, а остатокот од времето им се посветува на читањето и пишувањето.

### – Невербална комуникација

Под невербална комуникација се подразбира комуникација без зборови, односно пренесување порака со помош на невербални сигнали како што се гестови, мимики, држење на телото, поглед, тон на гласот, па и изборот на гардероба, простор и време. Невербалните знаци имаат големо влијание врз вербалната комуникација и често го менуваат нејзиното првобитно значење. Луѓето се помалку свесни за својата невербална комуникација отколку за вербалната содржина од своето говорење. Толкувањето на упатените невербални пораки исто така може да се одвива несвесно. Луѓето често го градат својот впечаток за другите потпирајќи се на нивните невербални знаци и изглед.

Понекогаш невербалните пораки можат да ги заменат зборовите. Така, на пример, родителот може да го смири детето само со еден строг поглед. Невербално можеме да посветиме внимание на друго лице така што ќе бидеме свртени кон него, внимателно ќе го гледаме и слушаме. Невербално, со едно движење, на пример со покажување со раката кон некого, можеме да му дадеме збор на некого од присутните. Лутина можеме да изразиме со движење на рацете (прст кој се заканува) или со стиснати усни или заби.

Понекогаш невербалните пораки може да се спротивни од вербалните и да откријат што навистина се крие зад лажна љубезност, сериозност итн. Кога вербалната и невербалната комуникација се неусогласени, тогаш настануваат проблеми во комуникацијата.

За полесно проучување е извршена поделба на форми на невербалната комуникација во неколку основни категории: израз на лице, говор на тело, глас, комуникација по пат на допир и комуникација по пат на простор и време.

Изразот на лицето се дефинира како различни движења на лицето во различна комбинација. Тука спаѓаат подигнувањето на веѓите, затворените и полузатворените очи, ширењето на носниците, положбата на устата и различни движења на мускулите на лицето.

Вртењето поглед и избегнувањето да се гледа соговорникот в очи, дури и кога со зборови се праќа позитивна порака, дава негативна конотација. Кај ваквите сигнали е можна и евентуална манипулација, така што поединци можат да симулираат чувства кои реално не ги чувствуваат или да ги прикријат своите вистински чувства.

Во тоа лежи и моќта, но и потенцијалната опасност од недоволна заинтересираност за овој вид комуникација. Изразите на лицето, како и останатите видови невербална комуникација, можат да бидат повеќезначни. Оваа нивна способност особено е нагласена од аспект на културолошката разлика.

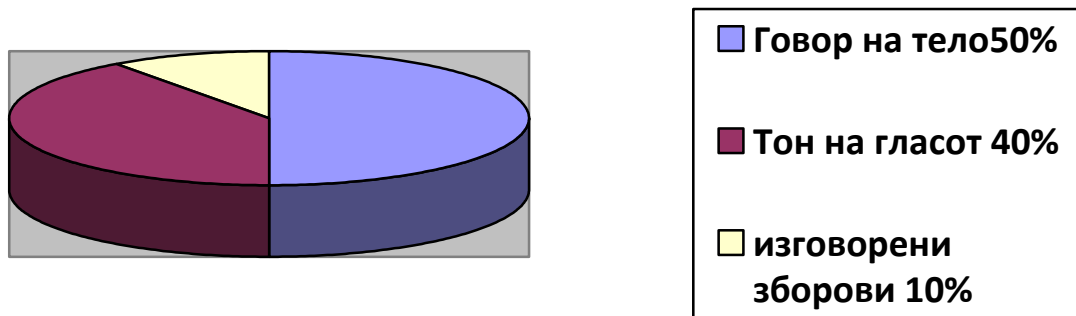
Со движењето на своето тело правиме движења кои праќаат одредени пораки, некои свесно, некои несвесно. Некои гестови, како што се мавтање со раката, имаат специфично значење како „здро“ или „до видување“.

Некои движења на телата се несвесни, како на пример: исправеното држење како самодоверба и интегритет; опуштена положба на телото како малодушност, незаинтересираност, наведнато тело нанапред како заинтересираност за разговор, пријателски став; прекрстени раце како дефанзивен став, незаинтересираност за разговор; отворени и нескриени дланки како отвореност, вистина.

Искуството покажува дека честопати тонот на изговорениот глас не содејствува со зборовите кои се изговараат. Луѓето зборуваат јазик кој вие не го разбирате, а, сепак, непогрешливо ги препознавате чувствата на соговорникот како возбуда, лутење, радост, болка. Како и кај говорот на телото, гласот носи порака, без разлика дали е таа свесна или е несвесна.

Нагласувањето на одредени зборови со давање друга интонација на тон со кој се изговараат зборовите, како и јачината на гласот со кој се зборува, можат да му пратат различна порака на соговорникот.

Во некои општества погледот може да предизвика и проблем во комуникацијата, кога претерано долгото гледање на соговорникот во очи не се смета за пристојно. Па, сепак, истражувањата покажале дека директниот и долг поглед во очи, кој кај соговорникот не предизвикува непријатност, главно, укажува на обострано почитување и симпатија. Од друга страна, ако соговорникот чувствува непријатност и го сврти погледот, контактот со очите укажува на агресија, одбојност, сомнеж.



Слика I.1.3: Влијание на комуникациските компоненти

Интересно за овој начин на комуницирање е тоа што често луѓето не се свесни колку е вистинско влијанието на невербалните сигнали, па иако свесно се трудат да ги избегнат овие сигнали, сепак, често ги праќаат. Невербалните сигнали ги пренесуваат вистинските став и мисли на говорителот, иако тој зборува спротивно. Во тој случај, кога постои конфликт помеѓу вербалните и невербалните средства за комуницирање, и се дава предност на невербалната содржина.

Вербалната и невербалната комуникација можат да бидат експлицитни или имплицитни:

- **Експлицитна**, отворена и видлива, која најчесто се изведува вербално.
- **Имплицитна**, скриена, која не е многу видлива и јасна и која или се пренесува вербално, но низ алегории и метафори или преку невербална комуникација.

Овие две не можат да се раздвојат. Кога и да комуницираме експлицитно, ние истовремено комуницираме и имплицитно. Проблемот настанува кога



мотивот на експлицитната комуникација не е во согласност со имплицитната мотивација за комуникација.

Повеќето луѓе веруваат дека она што е на имплицитно ниво на комуникација е **вистинската** причина за комуникацијата, а не експлицитното ниво, кое го сметаат само за начин на изведба. Многу манипулатори, знаејќи го ова верување на луѓето, умеат да го вежбаат ова комуницирање и да бидат значително уверливи.

#### **I.1.4. Стили на комуникација**

Има многу различни модели кои го опишуваат начинот на кој комуницираме. Еден од корисните модели се базира на матрица според која постојат две различни димензии во комуникациските стилови, а тоа се нивото на експресивност и нивото на самодоверба. [6]

Основни карактеристики на секој комуникациски стил се:

- ниска експресивност и висока самодоверба – **директен** стил на комуникација
- висока експресивност и висока самодоверба – **одлучен** стил на комуникација
- ниска експресивност и ниска самодоверба – **систематски** стил на комуникација
- висока експресивност и ниска самодоверба – **внимателен** стил на комуникација.

Луѓето со **директен комуникациски стил** имаат висока самодоверба и се неекспресивни. Тие обично им кажуваат на другите што да направат, а помалку прашуваат други што треба да се направи. Тие не покажуваат лесно емоции во својата комуникација со други. Нивниот комуникациски стил е подобар, но другите, можеби, не го гледаат на ист начин како нив. Тие се чинат кратки во изразувањето и ладни кога нивниот стил на комуникација се зема за личен. Луѓето со директен стил на комуникација се кариеристи. Тие работат многу и работат брзо.

Луѓето со **одлучен комуникациски стил** повеќе се заинтересирани за „големата слика“. Тие се сонувачи, пронаоѓачи, иноватори во групата. Нивната комуникација е полна со хиперболични и големи идеи кои се стремат да бидат убедливи за другите од прва. Одлучните луѓе можат да имаат проблеми со

контролирање на промената на деталите во нивните идеи и да се држат до агендата или на една тема.

Луѓето со **систематски стил** на комуникација повеќе сакаат да се фокусираат на факти и детали отколку на мислења и можности. Тие ги претпочитаат фактите и анализата повеќе отколку „големата слика“. Тие ги изразуваат своите чувства повеќе со доза на непријатност и избегнуваат конфронтации.

Луѓето со **внимателен комуникациски стил** имаат обсерватор за чувствата на другите. Тие сакаат да ги задоволат другите луѓе. Сакаат да работат со други и да им помагаат. Луѓето со внимателен комуникациски стил се заинтересирани да слушнат и да дознаат како работат другите. Тие им даваат шанса за изразување, но можат да се воздржат од изразување на своето мислење ако мислат дека тоа ќе ги вознемири другите.

### **1.1.5. Техники при комуницирање**

Техниките на комуницирање обично се изразуваат преку: **слушање, читање и набљудување.**

Една од најуспешните алатки кои на менаџерите им стојат на располагање за да ја олеснат комуникацијата е способноста за **слушање**. Слушањето им помага на менаџерите да го откријат проблемот и да одредат решение. Комуникацијата не може да настане сè додека пораката не се прими и не се разбере. Познато е дека брзината на зборувањето е 120 зборови во минута. Многу луѓе имаат способност да ја зголемат оваа бројка за четири пати. Поради тоа настанува и прашањето за разбирањето на испратената порака и валидноста на брзината со која се изговорени зборовите.

Се идентификуваат три типа слушатели: маргинални, проценливи и плански.

*Маргинално слушање* се изразува преку недоволното слушање како резултат на неконцентрираност или пуштање на мислите да лутаат додека некој зборува. Ова може да води до неразбирање на излагањето, па дури и до навредување на говорителот. Личностите по природа можат да слушаат некого, ама да не ја разберат суштината на пораката.

*Проценливото слушање* бара од слушателот да му подари целосно внимание. Секое слободно време се посветува на забелешки и проценка на

содржината која е слушната. Штом говорителот ќе каже нешто што не се прифаќа, комуникацијата се прекинува, а примателот започнува да ги истражува разликите за дадена ситуација. Наместо пренос на една идеја на двајца луѓе, се завршува со две идеи, не знаејќи со која треба да се комуницира.

*Проектираното или планско слушање* создава најголем потенцијал за успешно комуницирање. Слушателите сестрано го користат своето време обидувајќи се да се проектираат во позиција на говорителот и да разберат што зборува. Потребно е првин да слушаме без проценување. По разбирањето на тоа што е кажано, настапува процес на проценка.

Способноста за **читање** добива големо внимание во современото окружување. Количината на писмен материјал што менаџерите треба да го прочитаат многу значајно расте, така што се прави напор за негово намалување.

Способноста да се чита брзо и со разбирање е една од битните техники на комуникација, посебно во големи организации. Воочено е дека брзината на читање може да го удвои неразбирањето.

Голем број луѓе многу губат со недоволното **набљудување**, односно недоволно внимание кон важните елементи во околината. Забележано е дека некои менаџери се многу вешти во проценувањето на општата атмосфера во организацијата, на пример шетајќи на работно место, користејќи ја моќта за набљудување, што е дополнување на перцепциите од слушањето и читањето и претставува добивање на целосна слика што, всушност, е направено.

### **1.1.6. Пречки во комуницирање**

Успешното комуницирање подразбира дека примателот информацијата или пораката што ја добива од праќачот ја интерпретира конкретно. Многу често тоа не е случај бидејќи на релацијата праќач – примател се случуваат прекини од различни пречки.

Пречките можат да се класифицираат како **технички пречки, јазични пречки и психолошки пречки**.

**Техничките пречки** особено се изразуваат во неточноста на времето (моментот), преоптовареноста со информации и непознавањето на културните погледи на роковите на комуникација.

Под *точност на комуникацијата (timing)* се подразбира времето кога треба да се пренесе пораката. Доколку не се изведе комуникацијата во одредениот

момент, се случуваат пречки во разбирањето, односно можно е еден од соговорниците кој бил тука во моментот да смета дека нема да се одвива комуникацијата и притоа да го напушти местото или да се зафати со друга активност.

*Преоптовареноста (прекумерноста) на информации* е состојба кога поединец презентира премногу информации во краток временски период. Со создавање прекумерни информации настануваат пречки во комуникацијата бидејќи не можат да бидат примени или доволно разбрани.

*Културните разлики* за евентуалното време на чекање за разговор, исто така, се пречка во комуникацијата. Времето има своја вредност, а рокот сугерира ургентност.

Како пример, на Средниот Исток точноста не се смета за предност. Ако клиент во САД чека пред канцеларијата половина час, ќе се смета дека личноста има низок статус. Во Латинска Америка доцнењето од половина час е сосема нормално.

Како **јазични пречки** обично се јавуваат применувањето на речник на изразување меѓу соговорниците и начинот на интерпретирање на зборовите.

Природно е да се *применува речник* кој одговара на високото ниво на примена кога се работи за примена на техничка наука, но должност на менаџерот е да пронајде таква порака која ќе ја разберат сите вработени во организацијата, што придонесува за подобро разбирање на вработените.

Кога праќачот испраќа зборови кои *примачот различно ги интерпретира*, настануваат пречки во комуникацијата. Исто така, кога се употребуваат жаргони, доаѓа до пречки во комуникацијата. Секоја компанија има сопствен жаргон во комуницирањето. Кога разговарате со неког кој не е во тек со тој жаргон, настануваат пречки во комуникацијата.

**Психолошките пречки** особено се изразуваат преку: *филтрирање на информациите; губење на довербата и отвореноста; љубомора и предрасуди.*

*Филтрирањето на информациите* се однесува на процес со кој пораката се менува низ елиминирање на извесни податоци при комуникација од вработен до вработен во организацијата. Не е редок случај филтрираните податоци да доведат до спротивен ефект бидејќи стануваат неприпознатливи и не ја искажуваат вистинската ситуација.

*Губењето на довербата и отвореноста* особено се изразуваат при затворените комуникации. Политиката на отворени врати во организацијата може да биде успешна само ако вработените веруваат во ветувањето на организацијата, нејзината доверливост и недостаток на репресија, кога го премостува синџирот на командување.

*Љубомората* е често присутна кај вработените, особено кога не можат правилно и непристрасно да ги проценат своите способности. Можеби ова е тешка лекција за менаџерите кои треба да научат дека никој не треба да биде презадоволен од и самобендисан при своите перформанси. Во некои организации компетитивната перформанса може да биде согледана како закана за сигурноста на водичот, односно надзорникот.

Поединците можат да ги минимизираат извршувањата на друга личност поради љубомора.

*Предрасудите* можат да се јават кога некои личности се преокупирани со самите себе, па поради тоа слушаат многу малку или воопшто не слушаат од пораката која им е пратена.

#### **1.1.6.1. Пречки во дијалог**

Неколку карактеристични пречки во дијалогот се следниве:

##### **1. Пасивност – се што нема врска со самиот дијалог**

Кога во текот на дијалогот има пауза или кога повеќето учесници во комуникацијата „тонат“ во своите мисли, се јавува пасивност во дијалогот. Или кога учесникот се концентрира во дијалогот на некои неважни детали и зборува за нив, со што го одвлекува вниманието на соговорникот. Истото е можно и кога со некоја друга активност, што не е во врска со самиот дијалог, се пасивизира темата на дијалогот, како, на пример, гледање во сопствените нокти, тропкање со пенкалото, допирање на сопствената коса итн.

##### **2. Дискаунт-акаунт**

Овде пречката се појавува кога одредени цели делови од дијалогот се игнорираат и му се посветува многу повеќе внимание на друг, спореден дел. На пример, ако некој некому должи пари и предметот на дијалогот е дека во договорениот рок и датум не се вратени парите, тој може да се блокира на тој начин што ќе се намалува или грандиозно ќе се зголемува значајноста на сумата.

Имено, може да се инсистира на јачината на инсистирањето да се врати „бездначајната“ сума пари, ќе инсистира дека од тоа не му зависи животот на доверителот и сл. Или, кога ќе ја зголемува, ќе вели дека „толкава огромна сума пари не е во можност толку брзо да ја собере“. Друг пример е кога ќе се фокусира само на начинот на кој му се побарани парите назад, а не на тоа дека не ги вратил или, пак, на датумот. Ќе реагира дека му се побарани арогантно или дека му се побарани агресивно, бездушно и сл.

Во друга ситуација, на пример, доколку се работи за проблем со пушење, оној кој ќе ја дискаунтира ситуацијата ќе вели дека речиси и воопшто не пуши (а пуши најмалку една кутија), дека „само две, три цигари не се ништо“ или ќе вели дека не може тукутака да се откаже. Или дека не може токму сега пред некој значаен датум да се откаже. Или, пак, ќе истакнува дека тој самиот не е „цврст карактер“ за да се може да се откаже.

### 3. Редефиниција – кружење од околу

Кога темата поради која комуницираат луѓето некој одново сака да ја дефинира, да ја воспоставува како сега по прв пат да се зборува за неа, велиме дека се работи за редефиниција во комуникацијата. На тој начин ќе ја блокира комуникацијата и ќе ја враќа на нејзината почетна точка. Или, пак, ќе цитира некои извори кои дефинираат поинаку отколку што тие самите во дотогашната комуникација се согласиле, за да може и понатаму на учесниците во разговорот да не им е јасно до каде се во дискусијата.

### 4. Прекумерна рационализација

Кога соговорникот во сите аспекти на разговорот бара логика, бара детали и објаснувања, игнорира кај себе и кај другиот чувства и е поведен само од некакви рационални причини. Тоа е кога соговорникот премногу интелектуализира, употребува технички изрази и дискусијата ја насочува на ниво на се или ништо, или на 0 или 1.

### 5. Прекумерна емоционалност

Пречка во дијалогот се јавува и кога кој било дел од комуникацијата кај соговорникот побудува јаки емоции и неговиот емотивен излив или искажување го прекинува текот на дискусијата. Соговорникот покажува дека е длабоко емотивно погоден и дека тој дел или е потребно да се „прескокне“ или да се

почека одреден период за да се смират емоциите кај него. Значајна пречка се случува кога и двајцата учесници имаат ваков тип „изливи на емоции“.

#### 6. Раскажување со апстракции

Ова се случува кога во дијалогот за одредени конкретни случувања или описи се употребуваат апстрактни поими. Пример: професор по математика кој сака да даде упатства како да се стигне до некоја училница, а при тоа сака да се покаже и има намера да ја заврши или да ја блокира понатамошната дискусија, ќе каже: „Во истава просторна ориентација паралелно со овој сид“.

#### 7. Прекумерно деталзирање

Прекумерно деталзирање се случува кога некој во описот на одредена случка ги опишува условите кои претходат, од типот:

„Кога станав денес наутро, ниту на сон не верував дека ќе го сретнам Перо. Денот беше облачен, малку врнеше и обично на таков ден јас не се чувствувам убаво, мене ми се случуваат неубави нешта, но да го видам Перо, па уште и да му се радувам, луѓе, ниту на сон не мислев дека тоа ќе ми се случи. Станав, поспан, а до доцна моите соседи правеа забава, јас сакав да им засвонам да прекинат со музиката, но си припомнив дека еднаш, кога не ми палеше колата, ми ја буткаа до крај на улицата, па си реков да не ги вознемирувам или прекинувам. Но, не можев да заспијам. Уште од наутро, онака неспиен, а плус и облачно, па врне, па по обичај нерасположен, го сретнувам Перо! И... јас му велам, кај си бе, Пероо, а тој со еден убав мантил, од оние тегет кои ги има во оној бутикот, како се викаше потсети ме...“ итн., итн.

#### 8. Прекумерно генерализирање

Кога некоја појава на ниво на инциденција соговорникот ја генерализира како да е правило, ја преувеличува со што бара соговорникот или да се оправдува или, пак, да се лути и дискусијата или дијалогот на тој начин ќе бидат попречени и ќе им се смени насоката. Како пример за такво нешто се исказите: „Секогаш доцниш...“; „Сите луѓе...“ итн.

#### 9. Недостаток на насоченост

Ваков недостаток на насоченост е можен најчесто во два случаја (иако има и други специфични):

Првиот случај е кога поводот за интерперсонална комуникација е дискутабилен. Соговорниците не знаат како ќе реагираат доколку се почне темата или, пак, се плашат од реакцијата на другиот. Тогаш тие полека со теми од типот „времето денес“, „во денешно време човек во никого не може да има доверба“ или „слушна ли дека вчера нашите изгубиле“ прават вид на вовед и се преиспитуваат. Соговорниците скокаат од тема на тема и се надеваат дека малку по малку ќе дојдат до саканиот момент кога чувствителната тема ќе можат да ја започнат.

Втор случај е доколку се соговорниците во ситуација кога се принудени меѓусебно да комуницираат. Тоа може да е во чекалница во амбуланта. Пациентите кои чекаат комуницираат колку да им помине времето и тогаш дискусијата се остварува без насоченост. Или доколку учесниците се во канцеларија и кога како колеги ниту по години ниту по интерес не си одговараат, но поради должината на времето кое го поминуваат почнуваат да комуницираат. Ваква можна ситуација има и меѓу учесници кои се познаваат, но веќе се заморени од комуникација, а од љубезност или од некој друг мотив сметаат дека се уште е потребно да комуницираат. Ваква типична ситуација имаме кај стари брачни парови.

#### 10. Недостаток на искреност

Кога во комуникацијата не се кажуваат случувањата или активностите до крај, кога се премолчуваат, се даваат воопштени информации, на соговорникот не му е јасно како може да се случи нешто на таков начин. Но токму начинот на недостаток на искреност меѓу соговорниците со испуштање на битни детали, полуописи или испуштање на компромитирачки содржини, може да го блокира дијалогот, односно комуникацијата.

#### **1.1.7. Последици од комуникацијата**

Честопати она што го нарекуваме проблеми во комуникацијата претставува само симптом на други тешкотии кои постојат меѓу луѓето и групите во организацијата. Имаме четири проблеми кои организацијата треба да ги реши за да ги надмине пречките кои се поставуваат пред комуникацијата:

– Проблем на доверба или недостаток на доверба. Комуникацијата тече низ каналите на пријателството. Кога има меѓусебна доверба, содржината на



комуникацијата слободно се пренесува и примателот прецизно го сфаќа мислењето на праќачот.

– Проблем со создавање меѓусебна зависност помеѓу луѓето: заедничка цел, согласување во тоа со какви средства треба да се постигнат. Ако луѓето имаат различни цели и различни системи на вредност, тогаш е битно да создадат меѓусебно разбирање за потребите и мотивите.

– Проблем на правична распределба на признанија и награди за да се задоволат потребите и да се поттикнат за придонесување на општите цели во организацијата. Ништо толку не го спречува слободниот тек на идеи и информации колку чувството на човек дека неговиот придонес не добива признание.

– Извонредно важен проблем на разбирање и заеднички став за колегијалната структура на организацијата. Ништо толку не го олеснува слободниот и точен тек на комуникацијата во организацијата како заедничкото мислење по прашањата за работата, авторитетот, престижот и односот меѓу разни статуси.

### **Пример: Пречки во комуницирање**

На 14.2.2018 год. до Институтот е доставена информација, односно допис од Бирото за јавни набавки во кој се бара мислење за нацрт-законот за јавните набавки. Рокот за доставување мислење е 23.3.2018 год., односно десетина дена. Проследувањето на информацијата започнува на 20.2.2018 год., кога од страна на директорот е донесена одлука за формирање работна група за изработка на мислење за нацрт-законот. Истиот ден во 13.30 часот одлуката и текстот на законот се доставени до членовите на работната група. Текстот на законот е 100-ина страници. Во текстот на одлуката прецизно се дадени членови од законот кои треба приоритетно да се разгледаат. Во одлуката е наведено да се одржат три состаноци на 20, 21 и 22 февруари. Работната група треба да го разгледа нацрт-законот и да изготви мислење за неполни три работни дена. Во работната група се назначени пет члена, од кои тројца немаат теоретско познавање и искуство од областа, еден член има делумно познавање и искуство од областа, а еден член, кој работи на оваа проблематика, е отсутен од работа.

Од горе наведеното, ова е пример за:

- **неточноста на времето** (моментот) кога е доставена информацијата, односно информацијата во дописот од Бирото за јавни набавки и нацрт-законот за јавни набавки, и содржината на задачата не се навремено доставени до извршителите

- **преоптовареност со информации** – за кус рок треба да се разгледа обемен и сложен материјал од специфична област, да се обработи и да се даде мислење

- **филтрирање на информациите** – во одлуката точно се наведени членови од законот кои треба приоритетно да се разгледаат, што укажува на тоа дека текстот на законот веќе бил предмет на разгледување, што може да укаже и на елиминирање на извесни податоци при комуникацијата од вработен до вработен во организацијата.

## **1.2. КОМУНИКАЦИЈА ВО ДЕЛОВНИ СРЕДИНИ (БИЗНИС-КОМУНИКАЦИЈА). ТИМСКО РАБОТЕЊЕ**

### **1.2.1. Деловна (бизнис-) комуникација**

Комуникацијата во деловните средини се остварува на две нивоа. Првото ниво е контакт и комуникација со колегите. Тоа подразбира учество на индивидуата во тимовите и позиционирање во тимот. Значаен е исто така комуникацискиот однос кон лидерот, претпоставениот. Второ ниво е комуникацијата со клиентите кои се предмет на деловната активност. Особености на комуникацијата од сопственото хиерархиско ниво и хиерархиското ниво на клиентот. [6]

Постојат повеќе начини на совладување на вештината за ефикасна интерперсонална комуникација во деловни средини. Тука ќе го користиме терминот *ефикасно*, наспроти подобро или поуспешно. Постојат комуникациски дилеми кои се развиваат доколку се користи компарација или суперлатив. Поради недостаток од јасен и мерлив критериум, во овој случај не знаеме која е појдовната основа кога проценуваме со подобро или најдобро. Компарацијата и суперлативот се адекватни доколку е појдовната основа прецизно дефинирана и

доколку е однапред прецизирана мерката. На пример: подобро за 3 или: побрз од другите кои стигнале по него, што е евидентно според пристигнувањето на целта.

Но во комуникацијата тоа не е така. Имено, комуникацијата пред сè зависи од социокултурното милје во кое се остварува, од бројот на учесниците, од видот на учесниците (стари, млади, богати, засегнати, индиферентни итн). Одредено социокултурно милје има свои комуникациски навики каде што еден збор во друга средина означува сосема нешто друго. Или начинот на кој се изразуваат примерите, аналогиите, компарациите и најпосле метафорите ќе зависи од актуелната говорна атмосфера. Така, користењето на компаративи и суперлативи од своја страна е можно само доколку се однапред јасни појдовните базични мерки со кои нешто се споредува. Токму и поради тоа терминот ефикасно ќе означува она што со мала енергија постигнува ефект.

Вештината на ефикасна комуникација во деловни средини пред сè ја засега комуникацијата во групи и тимови. Комуникацијата во тимовите може да се учи и може да се вежба.

Во деловните средини комуникацијата не е спонтана (природна), таа подлегува на бројни правила во зависност од уреденоста на деловниот систем, специфичностите на структурата на тимот, но и од односот на лидерот со тимот. Така, оној кој сака да остварува ефикасна комуникација во деловните средини треба да развие свесност дека таа комуникација во себе содржи спонтаност, но и правила. Овие правила се надоврзуваат на природниот потенцијал кој го носи една индивидуа со себе, а тоа се: темперамент, интелигенција, рано учење, влијание на семејниот и социјалниот систем и развој на свесност и психолошки раст и развој.

Подобрената комуникација во деловни средини (деловна комуникација), станува ефикасна доколку е индивидуата подготвена за учење. Ефикасноста би можела да се остварува, т. е. да се учи низ три етапи кои имаат прогресивен карактер:

### **Прва етапа**

1. Запознавање со контекстот и правилата кои важат во комуникацијата во дадената деловна средина. Тоа се постигнува со учење на едноставните правила на една организација и експлицитните препознатливи структури.

2. Запознавање со основни комуникациски вештини, учење и совладување основни информации, теориски концепти, вештини и начини на работа кои ќе им помогнат на учесниците за препознавање, а потоа и за совладување на едноставни комуникациски проблеми и конфликти.

3. Учење концепти кои овозможуваат успешно преговарање во деловните ангажирања на учесниците во своите средини. Усвојување начин за совладување на интерперсонални конфликти. Оваа етапа има за цел учесниците да стекнат повеќе сознанија и моќ за препознавање и јасно дефинирање на проблематиката на комуницирање во деловни средини. Со тоа е можно решавање или дефинирање на проблемот во комуникацијата кој сам по себе е 50 % решение.

### **Втора етапа**

1. Препознавање на проблемската комуникација во услови на деловна соработка. Изучување на конфликти и примена на преговарање со почетно дефинирање на проблемот и одредување краткорочни и долгорочни цели. На ова ниво учењето е проследено со играње улоги, поставување експериментални ситуации и анализа на настанатите проблеми и заклучоци. Ова може да се остварува со низи на тренинзи и експерименти, со кои ќе можат да ги препознаваат своите успешни лични обрасци на ефикасно комуницирање.

2. Анализирање на успешноста на примената на теоретските конструкти кои ги поврзуваат и кои придонесуваат кон поголема ефикасност на самиот учесник. Систем на повратна информација и супервизија. Особено сегментот супервизија е важен поради тоа што на тој начин се пренесуваат искуствата од супервизорот кој има повеќе искуство и совети и предупредувања за евентуални проблеми. На ова ниво од исклучителна важност е личноста на супервизорот и односот со оној кој е учен.

### **Трета етапа**

Развивање лични особености на оној кој комуницира низ работа на личен раст и развој.

Личниот раст и развој овозможува поголема свесност за комуникацијата и метакомуникација која е, всушност, внатрешна комуникација на личноста во врска со комуникацијата која ја остварува. Вистински раст и развој се постигнува кога свесноста овозможува слободен избор и спецификација на изборите, како и

бихејвиорално спроведување на изборот. Ова е особено важно за менаџерските слоеви во деловните средини. Важноста за разработка на оваа позиција е битна во комуникацијата поради високата стресна положба на раководниот тим. Поголемата одговорност и раководна функција се во однос на другите улоги во деловните средини, улоги кои побаруваат од поединецот посоефициран и поголем фактор на адаптација и разбирање на појавите кои се случуваат во деловните средини.

### **1.2.2. Тимско работење**

Тимот е единица на две или повеќе единки кои делат определена задача и одговорност за работењето заради постигнување заедничка цел. Разновидноста на мислењата и искуствата може да доведе до подобри одлуки, но конкурентските интереси на членовите на тимот можат да доведат до тензии, што, пак, ја истакнува потребата за ефективна комуникација.

Без оглед на целта и функцијата на тимот, членовите на тимот мора да бидат способни ефективно да комуницираат едни со други и со лица надвор од тимот. За постигнување ефективна соработка меѓу членовите во тимот, треба да се препознае дека секој поединец може да придонесе со своето знаење, вештини и искуство. Добрите тимски соработници се спремни да разменуваат информации, да ги испитаат причините и последиците на проблемите и да работат на конфликтните состојби што се јавуваат. Најефективните тимови имаат јасна цел и заедничко чувство за целта. Понатаму, тие комуницираат отворено и искрено, донесуваат одлуки со консензус, размислуваат креативно и знаат како да го решат конфликтот. Учењето на овие тимски вештини бара време и практика, па така во светски познатите компании тимската работа се учи почесто од кој било друг аспект на бизнисот.

### **1.2.3. Предности и недостатоци на тимското работење**

Тимовите често претставуваат јадро на партиципативното управување и заложбите да се вклучат вработените во процесот на донесување одлуки во компанијата. Предностите на тимовите го вклучуваат следново:

- **Зголемени информации и знаење.** Со агрегирање на ресурсите на неколку поединци, при процесот на донесување одлуки тимот има поголем пристап до информации.

- **Зголемена разновидност на ставови.** Членовите на тимот имаат можност да презентираат свои гледишта, што претставува разновидност во влезните елементи во процесот на донесување одлуки.
- **Зголемено прифаќање на решенијата.** Членовите на тимот кои учествуваат во донесувањето одлука со поголема веројатност би ја поддржале одлуката и би ги поттикнале останатите да ја прифатат.
- **Зголемување на нивото на изведба.** Работата во тимови дава можност за изразување креативност и енергија, при решавање комплексни проблеми ефективен тим може да биде подобар од способен индивидуалец. Од друга страна, неуспешната тимска работа претставува губење време и трошоци, создава резултат со помала вредност и квалитет, а ги фрустрира и менаџерите и вработените.

Недостатоците на тимовите го вклучуваат следното:

- Во некои случаи, работата во тимови може да биде губење време и финансии.
- Тимот може да развие групно мислење, подготвеноста на поединечните членови да ги занемарат своите лични мислења и да се согласат со мислењата на останатите членови на тимот, дури и ако тие мислења не се во ред.
- Некои членови на тимот може да имаат скриена агенда – приватни мотиви кои можат да влијаат на интеракцијата на групата.
- Трошоците за координирање групни активности. Усогласувањето на распоредот, подготовката на состаноци и координирањето на проектите може да одземат многу време и финансиски средства.

#### **1.2.4. Групна динамика**

Интеракциите и процесите што се случуваат меѓу членовите на тимот се нарекуваат групна динамика. Продуктивните тимови имаат тенденција да развиваат правила на интеракција (групна динамика) кои се погодни за бизнисот. Групната динамика е под влијание на неколку фактори: улогите кои членовите на тимот ги претпоставуваат, моменталната фаза на развој на тимот и успехот на тимот во решавањето на конфликтот и надминувањето на отпорот.

Членовите на тимот можат да играат разни улоги, кои спаѓаат во три категории. Тоа се: **улога на самоориентираност, улога на одржување на тимот и улога на ориентираност кон задачи.** Улогите што ги преземаат поединците често зависат од тоа дали доброволно се вклучуваат во групата и нивниот статус во групата. Додека улогите и статусот не се стабилизираат, тимот може да има проблем да ги оствари своите цели.

**Улога на самоориентираност:** контрола или доминација над другите, пренасочување дискусии на теми од личен интерес, повлекување од групата со молчење или одбивање работи, барање внимание и барање признание.

**Улога на одржување на тимот:** охрабрување на другите со вербална и невербална поддршка, усогласување или разрешување на разликите преку посредување или хумор, прифаќање компомис за да се постигне заемно прифатлива одлука.

**Улога на ориентираност кон задачи:** иницијатива за активности, координација на односите, разјаснување прашања и сумирање активности, барање или давање информации релевантни за групата, предлагање постапки за донесување одлуки ориентирани кон поставени цели.

### **1.2.5. Фази на развој на тимот**

Секогаш кога тимовите се справуваат со донесувањето одлуки, тие обично минуваат низ пет фази:

1. **Ориентација.** Членовите на тимот контактираат, ги утврдуваат своите улоги и почнуваат да ја дефинираат својата задача или цел.
2. **Конфликт.** Членовите на тимот почнуваат да дискутираат за своите позиции и да стануваат поангажирани во утврдувањето на своите улоги. Несогласувањата се природен дел од оваа фаза.
3. **Брејнсторминг.** Членовите на тимот ги разгледуваат сите опции и отворено разговараат за добрите и лошите страни. На крајот од оваа фаза, членовите почнуваат да одлучуваат за едно решение за проблемот.
4. **Појава.** Членовите на тимот донесуваат одлука. Консензус е постигнат кога тимот наоѓа решение кое сите членови можат да го поддржат. Овој консензус треба да се случи откако членовите имаат можност да ги искажат своите идеи и да чувствуваат дека биле сослушани.

5. **Зајакнување.** Чувството за заеднички став во групата е изграден и решението е сумирано. Членовите ги добиваат своите задачи за извршување на донесената одлуката и се договараат за следење (follow-up) на тие задачи.

Овие фази се општа рамка за развој на тим. Некои тимови може да се движат напред и назад низ неколку фази пред да станат продуктивни, а други тимови може да почнат да бидат продуктивни веднаш, дури и ако некои или сите членови се во конфликтна состојба.

### **1.2.6. Конфликти. Видови конфликти**

Кога луѓето остваруваат одредени цели, во „одот“ кон целта градат одредена хиерархија. Таа хиерархија може да биде во експлицитна или во имплицитна форма и, на тој начин, секој од нив различно да биде мотивиран и насочен кон целта. Ова особено може да се види кога се анализира динамика на група или динамика на тим, како и односот на членовите на тимот со лидерот.

Токму хиерархиската поставеност во остварување на сопствените планови, желби и интереси, статусот и потребите на луѓето, како и нивните вредносни системи, претпоставуваат различно толкување на светот околу секој поединец. Распределеноста на секој учесник во некоја група или тим ќе се одвива зависно од придобивките на секој учесник во комуникацијата, односно како тој „ужива во реалноста“. Во таквата сложеност на структурата во која човекот комуницира можни се недоразбирања, неостварени очекувања, погрешни толкувања или, пак најпосле, различно вреднување на себе и на другиот во однос на уживањето од остварувањето на целта.

Движењето кон целта претпоставува дека ќе има специфични активности. Во врска со овие активности, можно е комуникацијата да не им помага на учесниците во нивното разбирање. Во тие случаи, преку комуникацијата, учесниците ќе ги пренесуваат своите проблеми во разбирањето на потребите на другите (конфликти) и истакнување на сопствените потреби. Кога ќе се оствари целта или кога нема да успеат да ја достигнат целта, комуникацијата се интензивира. Тоа може да се види преку серии недоразбирања кои ќе влијаат на интерперсонален однос на учесниците во комуникацијата. Кога ќе се постигне



целта, луѓето комуницираат околу прераспределба на материјалните и статусните придобивки. Во врска со придобивките од остварената цел, не е редок случајот секој да претпоставува дека има поголем удел од другиот. Од друга страна, кога нема да ја остварат целта, учесниците меѓусебно се обвинуваат и можни се судири меѓу нив како последица на неуспехот.

Разликуваме **три** големи групи конфликти кај луѓето. Како „најнедостапни“ за препознавање и анализа се јавуваат оние „конфликти“ кои се случуваат внатре во личноста. По ваков внатрешен конфликт, можеме да забележиме многу нецелисходни однесувања и внесување „свои“ содржини во т.н. надворешна комуникација од страна на индивидуата. Конфликтното однесување на поединецот е „обоено“ поради неговите внатрешни конфликти. Луѓето своите внатрешни борби ги пренесуваат во интерперсоналните односи и во општеството. Колку е целта поамбициозна и колку е добивката поголема, се чини дека толку повеќе доаѓаат до израз дотогаш невидливите конфликти внатре во личноста.

Постојат три големи групи конфликти кои ги делиме според местото каде се случуваат:

- **интраперсонални конфликти**
- **интерперсонални конфликти**
- **конфликти во групата.**

### ***1. Интраперсонални конфликти***

Како што наведовме претходно, овие конфликти можат да се опсервираат посредно, низ самиот исказ на индивидуата или низ нејзиното однесување, тие се најнедостапни за набљудување. Внатрешните вредносни системи на личноста одделни аспекти различно ги третираат, во зависност од воспитувањето и индивидуалната историја. Така, како интраперсонални конфликти можеме да ги сметаме следниве конфликти:

– Конфликти помеѓу дозволата и стравот од казна. Тоа е внатрешна борба на индивидуата во однос на тоа што таа може сама на себе да си дозволи и дилемата дали за тоа ќе биде казнета. Овој конфликт е исто така во врска со чувството на вина и внатрешната дозвола дали некому му е дозволено да постигне задоволство и колку за тоа ќе биде казнет.

– Конфликт помеѓу желбата и забраната. Ова е борба на две „струии“, онаа која е под налив на желбите и онаа која е во согласност со престрогите или строгите норми на социјално однесување.

– Конфликт според редоследот на желбите – дилема во однос на „внатрешниот список“ на желби и нивен приоритет според временскиот распоред и капацитетите на личноста. Некои желби можат да се остварат само доколку претходното остварување на желбите ја зајакнало личноста и поради тоа таа умее и може да ја оствари поважната желба за себе.

– Конфликт помеѓу желбата и можностите. Борба на она што личноста го посакува и реален увид во сопствените потенцијали за тоа и животните околности во кои е тоа остварливо.

– Конфликт според приоритетот на вредносниот систем. Во приоритетите на вредносниот систем, индивидуата не може секогаш да знае што навистина е прво по редослед. Некогаш се случува индивидуата исто да вреднува неколку појави или цели со иста важност.

– Конфликт помеѓу вредностите и можностите. Во врска со ова, вредностите не можат да се остварат, па иако се тие од највисок приоритет и се пошироко прифатени и вреднувани, не постојат услови за нивна примена.

## **2. Интерперсонални конфликти**

Како интерперсонални конфликти можеме да ги сметаме следниве конфликти:

– Емоционални конфликти. Тие се во врска со односот на емотивното вложување во луѓе или цели кај различни личности, кој колку некого го вреднува за важен и дали е тоа адекватно вреднувано од страна на двете страни на конфликтот.

– Конфликт на два различни вредносни системи – во однос на различно вреднување луѓе, појави и цели. Како типичен конфликт од ваков вид е конфликтот помеѓу конзервативизмот како вредносен став и либерализмот. Овој конфликт вообичаено се препознава како конфликт меѓу генерациите.

– Мотивациски конфликти. Овде има појава на различна мотивираност во однос на тоа кој колку некои појави, цели или луѓе ги вреднува, за да може да

следува соодветна мотивирана активност. За одредена активност, учесниците на конфликтот може различно да се мотивирани. Таа мотивација како разлика може да биде изразена преку парична придобивка, статусна придобивка или која било друга.

– Конфликт поради различно дефинирање на реалноста. Се случува поради начинот на гледање на реалноста и приоритетите во врска со тоа. Како типичен метафорички пример може да се наведе приказната за четворицата слепци, кои одејќи по патот некаде во Индија наишле одненадеж на некој голем објект од кој не можеле да поминат. Одејќи така по должината на тој објект констатирале довикувајќи се дека се работи за некое животно. Слепите му се приближиле на животното од различни страни. Така, едниот кој останал напред довикнувал кон другите дека почнал да допира некоја голема цевка низ која струи воздух и која се движи. Другите двајца, кои одеа бочно од животното довикнувале дека, сепак, е нешто како голем сферичен дел. Четвртиот по некое време рекол дека не му е јасно што опишуваат сите тројца бидејќи тој допирал нешто како подвижно јаже, слично на змија. Слепите долго време ќе се расправале доколку животното само не си продолжило по патот, а тие сепак не умеееле да опишат што, всушност, сретнале. Кога подоцна, во некое село, ја раскажувале оваа случка, локалниот мудрец им кажал дека станувало збор за слон.

– Сопствените желби и туѓите вредносни ставови – овој конфликт се јавува доколку желбите кај едниот се во спротивност со вредносните ставови и судови кај другиот. Типичен пример за ваков конфликт е желбата на детето да јаде некој сендвич од некоја градска сендвичарница и ставот на родителот дека тоа може да е опасно поради можно труење со храна.

– Сопствените ставови и туѓите факти – кога еден или неколку ставови може да не ги перципираат фактите токму поради тоа што, доколку адекватно ги обработат, ќе мораат целосно да го реорганизираат својот вредносен систем. Типичен пример за ова може да бидат расните ставови наспроти научните факти дека не постои интелектуална инфериорност на ниту една раса.

– Сопствена мотивација и туѓи чувства. Мотивацијата може да е во согласност со посакуваната активност и кај другиот, но може и да не е. Пример на пар кој е заедно, кога едниот има само симпатии кон другиот, додека другиот е

вљубен во првиот. Тој што чувствува само симпатии ќе биде критикуван од страна на „вљубениот“ поради тоа што, на пример, не сака често да се гледаат итн.

– Сопствени факти и туѓа мотивираност. Фактите може да укажуваат на неопходност некој да се откаже од својата планирана активност, но туѓата мотивираност да бара уште факти за откажувањето.

### **3. Конфликти во групата**

– Конфликт околу статусот. Овде се работи за борба околу придобивките од остварените цели, но низ соодветно признавање и вреднување во релативна смисла од типот „кој колку е поважен или поголем“. Статусот е симболички вреднувана позиција која не носи толку материјални придобивки директно, но овозможува остварување на почит и внимание од групата.

– Конфликт на интереси. Интересите од остварената цел кај различни поединци е различна. На пример, еден човек се интересира за фудбал, другиот за филм, а имаат само еден ТВ-приемник.

– Конфликт во врска со визијата и мисијата на групата. Може да настане ако некои ја протолкувале мисијата на групата на свој начин, различен од толкувањето на другите, за истата таа мисија на истата таа група. Можни се конфликти и во врска со начинот на кој дел од групата ја остварува мисијата, за разлика од друг дел кој применува сосема различен начин.

– Конфликт во врска со дистрибуцијата на моќта. Моќното место обезбедува адекватна дистрибуција на моќ. Но исто така има случаи кога, иако индивидуата има моќно место, сепак, не е во состојба на соодветен начин за тоа место да ја дистрибуира својата моќ. Така може и помалку моќно место да му обезбедува на некој поединец голема дистрибуција на моќ, со што ја загрозува моќта кај другите – на пример, вратар во некоја амбасада, кој може според сопствени ставови да ги селектира луѓето дали да влезат или да не влезат во институцијата и на тој начин да е личноста која ги профилира луѓето кои ќе бидат во контакт со амбасадорот.

– Конфликт околу лојалноста кон групата. Лојалноста кон групата се покажува низ различни активности кои можат, но не мораат, да бидат адекватно протолкувани од другите членови на групата. Кај некои групи лојалноста се бара

декларативно, но кај други групи таа се бара да се покаже низ цела низа ритуални и макотрпни постапки.

– Конфликт во врска со стилот на раководење. Настанува тогаш кога различни подгрупи во групата имаат различен став во врска со начинот на кој водителот на групата ги насочува активностите кон целта. Кај луѓе кои претпочитаат авторитетно, речиси „војничко“ раководење, демократичноста на еден лидер, колку и да е добра и ефикасна, ќе биде протолкувана како недоволна цврстина, како попустливост или, пак, дезориентираност.

– Конфликт околу распределба на придобивките. Во распределбата на придобивките од остварената цел нема валиден, униформен и праведен механизам кој ќе ги задоволи потребите и мислењата за сопственото право за праведна придобивка кај сите членови од групата. Во групата тогаш се здружуваат оние кои ја прифаќаат распределбата и моќта на лидерот „распределувач“. Други, пак, можат да проценуваат дека се засегнати со распределбата, бидејќи, според сопственото мислење, повеќе вложувале отколку што добиле. Трети ќе имаат за цел да ги смируваат страстите кај дел од групата, а, пак, четврти ќе покажат индиферентност, независно од тоа од што се внатрешно мотивирани, кон самата распределба и конфликтите во групата.

– Конфликт во врска со важноста на секого во групата. Организацијата на секоја група или тим може да овозможи членовите на групите да добиваат важност и вреднување како од лидерот на групата така и меѓусебно. Доколку нема таква организација, се случува членовите од групата на најразлични начини, често и многу конфликтни, да ја стекнуваат својата важност, иако нивната важност нема допирни точки со остварување на целта. На тој начин тимот или групата се фокусираат на сопствените конфликти и се неефикасни во однос на својата цел или мисија.

*Конфликтот, системски гледано, во крајна линија е отпорот на индивидуата кон промените и нејзината фрустрација кон нови облици и начини на адаптирање.*

Токму и стравот од промена побудува страв кај човекот од непознато. Оној кој го предизвикува тој конфликт или оној кој ја предизвикува таа фрустрација на симболичен начин станува носител на конфликтот или негов предизвикувач.

Таквото етикетирање не ретко го добиваат одредени претставници на разни класни групи (кои сакаат промени поради неиздржливост на нивната класна, верска, статусна или која било друга припадност), претставници на различни полови (поради начинот на кој тие можат да ја дистрибуираат моќта), претставници на разни етнички групи или, пак, претставници на одредени политички групи (кои сакаат промени поради различна распределба на придобивките од општеството, а, според нивно мислење, поради нивната припадност на еден етнички ентитет или, пак, политичка партија). Така, сè додека некој од нив симболизира фрустрација кај соговорникот или кај системот, тој не е во состојба да обезбеди добар **контакт**. Она што е неопходно да се направи за некој конфликт да почне да се разрешува е:

- Да се дефинира проблемот.
- Да се одреди целта.
- Да не се разбираат тие појави премногу лично.

Реакциите на фрустрациите и конфликтите можат да бидат: **конструктивни** или **деструктивни**.

### **Конструктивни реакции**

Под конструктивни реакции кои придонесуваат ефикасно да се дефинира проблемот и да се одредува целта можеме да ги наведеме следните реакции:

– **Свесност**. Свесноста на една индивидуа е она што таа може да го перципира во својата околина и да ги следи сопствените реакции во врска со тоа. Како претставник на таквите реакции на индивидуата можеме да ги сметаме: однесувањето, чувствувањето и мислењето. Низ овие активности можеме да ја следиме свесноста на индивидуата. Потполната свесност кај индивидуата може исто така да се следи низ нејзиниот брз одговор на четирите вида прашања кои се хиерархиски подредени според степенот на свесност: Од кога? Што? Како? Зошто?

– **Упорност и напор**. Во овој дел како конструктивна реакција во совладување на конфликтот се јавува способноста на индивидуата да толерира фрустрација во вид на неуспех, во вид на подолготрајно барање на адекватни решенија и кондиција тоа да може да го издржи на подолг временски рок.

– **Определување и флексибилност во определување на средствата за разрешување.** Конструктивна реакција има кога индивидуата не им робува на испробани решенија, кога допушта креативни и нови решенија, ги споредува со старите и ја мери нивната ефикасност.

– **Компромис.** Конструктивна реакција има кога индивидуата е подготвена да се откаже од некои свои максималистички барања во интерес на заедничкиот договор.

– **Тактичко повлекување.** Конструктивна реакција има кога индивидуата препознава дека во дадениот временски рок нема да може да најде адекватно решение и дека и е потребно дополнително време, консултација и одмор, за да може повторно со адекватна енергија и пристап да го разрешува конфликтот.

– **Интеграција.** Конструктивна реакција има кога индивидуата може да ги интегрира постапките во текот на разрешување на конфликтот, да ги подреди и да направи нови проценки.

– **Синтеза.** Конструктивна реакција има ако индивидуата може да прифати дека одредени постапки низ соодветна активност може да бидат прифатени и дека такви ќе дадат нови можности за посакувани резултати.

Гледаме дека за развој на вештините на конструктивна реакција кон конфликтите од голема важност се особините на личноста, нејзината јасна позиција, а со тоа и мотивација, но исто така тој зависи и од вештината на мислењето и искуството во интерперсоналните односи кои ги има личноста.

### **Деструктивни реакции**

Деструктивни реакции се оние кои не водат кон решавање ниту, пак, доведуваат до оптимална адаптација на новонастанатите услови:

– **Игнорирање,** кога проблемот се игнорира или, пак, се игнорира неговото постоење. Од друга страна, доколку проблемот не се игнорира тогаш кога се игнорира изборот, тоа може да укаже дека се работи за деструктивна реакција која создава конфликт.

– **Амбиваленција,** кога на ист начин, со ист интензитет и со исти чувства се посакуваат обично спротивни работи, каде едната ја исклучува другата.

– **Упорност**, но до деструкција, како форма на повторно и повторно изведување на една иста активност, со уверување дека само со неа ќе може да се постигне разрешување.

– **Реакција без претходно разбирање**, кога учесниците во комуникацијата без претходна анализа и синтеза, поведени од актуелното чувство или потреба, одат кон постигнување на целта.

– **Уништување на конфликтот**, кога постоењето на самиот конфликт го третираат за конфликт, па така со употреба на несразмерна сила, доколку се во можност, го уништуваат конфликтот со уверување дека нема конфликт. Илустративен пример за тоа се детските конфликти кога родителот со закана од физичка казна кон децата го разрешува нивниот конфликт во врска со играчката. Дополнителен проблем е што по таквото уништување на конфликтот, играчката мирува, ниедно од децата не ја сака, а подоцна, малку по малку, секое развива техника да дојде до неа и одново се разгорува стариот конфликт.

– **Ригидност** – нефлексибилност, кога структурата на личноста е таква што не претпоставува или, пак, се плаши од какви било промени поради сопственото уверување дека со промената ќе загуби.

– **Проблем во функционирање на системот на личноста**, кога индивидуата нема стабилен вредносен систем и како таков во одредени моменти или фази од животот една активност и една цел се најважни, а во наредниот момент некоја друга активност и друга цел стануваат поважни.

Сепак, откако луѓето ќе реагираат конструктивно на конфликтите, за да може да се очекува нивно релативно трајно решение (менливост на условите во која интерактивно и циркуларно влијаат системите еден на друг), потребни се нови вештини и трпение во нивното надминување. Има облик низ кој најевидентно е можно да се разреши некој конфликт и при тоа да се тестира трпението, вештината и емпатијата. Оној кој е во состојба комуникацијата да ја користи како облик за разрешување на конфликтите користи начин на комуникација кој се именува **преговарање**.



### **1.2.7. Преговарање при разрешување на конфликт**

Преговарањето е процес на интерперсонален работен однос кој вклучува два или повеќе учесника кои имаат компетитивен или конфликтен проблем и кој е насочен кон кооперативно решение.

Во самото преговарање фокусот е на проблемот, а не на учесниците во проблемот. Предност им се дава на интересите, а не на позициите. Во самиот процес на преговарањето се креираат и поддржуваат повеќе избори и се користат објективни и фактографски стандарди.

Во преговарањето најмногу доаѓа до израз исходот кој можеме да го поделиме во четири групи:

- Победа – победа**
- Победа – пораз**
- Пораз – пораз**
- Парадоксално разрешување**

Успешно преговарање овозможува исход победа – победа, додека останатите позиции укажуваат на неуспешно преговарање. Останатите исходи само ја задржуваат можноста за нови и нови ескалации на конфликти и фрустрации. Тоа значи дека доколку го разрешиме конфликтот така што сме победиле и при тоа не сме воделе сметка за другата страна, тогаш правиме идни услови за нови конфликти кои во себе ќе го содржат и стариот конфликт, кој бил разрешен на ваков начин.

Можноста за разрешување на ниво на исход победа – победа претпочита оптимално преговарање кое завршува со обострано задоволство. Токму и во самото преговарање е можно да видиме дека еволутивно е неопходно преговарањето и со тоа разрешувањето да биде насочено стратешки, на почеток, кон оние цели кои лесно можат да се достигнат. Заедничкото остварување на целите обезбедува продолжен контакт на двете страни, кои од своја страна вложуваат дополнителна енергија во остварување на потешките цели. Почитување на етапноста или поделба на конфликтот и постепеноста во разрешување е појдовна стратегија која обезбедува успех.

Личните карактеристики кои овозможуваат адекватно справување со конфликтните ситуации можеме да ги поделиме на три фактора:

– **Знаење**, кога индивидуата има соодветни информации кои се меродавни и кога се во доволен број.

– **Вештина**, кога информациите кои индивидуата ги поседува умее на репрезентативен и метафоричен начин да ги презентира за да може брзо и лесно да воспостави контакт.

– **Став**, кога индивидуата има животна позиција Јас+Ти+, и на тој начин во преговорите е насочена кон решението, а не кон проблемите или, пак, кон карактеристиките на соговорникот кои може да го попречуваат решението.

### **1.2.7.1. Општи услови во преговарањето**

1. **Согласување** – за да може кој било конфликт да се разрешува, потребно е страните на конфликтот да се согласат дека тој може да се реши преку преговори. Самото преговарање е невозможно кога нема согласување на страните во конфликтот дека сакаат на овој начин да го решат. Наједноставен пример за ова може да се види во семејствата, кога родителите со некое од своите деца кое има неуспех на училиште го „седнуваат“ на маса за да се договорот како да го поправи успехот. За да биде ефикасно и одржливо преговарањето, детето е потребно да се согласи со постапката на родителите и мотивирано да влезе во преговори со нив. Често во вакви случаи, детето од чувство на вина и страв ја прифаќа интенцијата на родителите, иако интимно не се согласува како тие го „седнале на маса“.

2. **Дискусија** – разговор во врска со предметот на конфликтот, појаснување на своите позиции, потреби, желби и цел на самото преговарање. Во текот на преговорите не е ретко страните во преговорот да не ги кажуваат јасно или до крај своите цели или начини за да дојдат до целта. Но, за да отпочне преговарањето, како услов е потребно страните да изградат интерперсонален однос и комуникациски сообраќај во кои ќе можат да ги изнесуваат своите барања. Овие барања содржат нивни дефиниции на проблемот, т. е. како тие го гледаат или го доживуваат проблемот. Овој услов може да биде задоволен кога страните во конфликтот почнуваат да соработуваат и градат атмосфера на преговарање. Во ова преговарање учесниците заземаат одредени позиции и ги одржуваат и спроведуваат преку сопствениот стил во преговарањето. Цел на преговарањето е постигнување договор.

3. Јасност – ова како услов се однесува на тоа дека во преговорите учесниците треба да ги изнесат барањата на јасен и едноставен начин, кој е видлив и разбирлив. Наједноставно кажано, тоа треба да биде содржано во една реченица и со поими кои се разбирливи и за двете страни.

4. Спецификација – ова како услов ги содржи во себе деталите во преговорите кои се важни за позитивен исход на самото преговарање. Во спецификацијата се подразбираат надворешните и формални услови. Исто така во спецификацијата се подразбира и набројување на средствата со кои страните се служат. Се набројуваат целите, условите, но и можностите под кои услови не е можно да се постигне договор или постигнатиот договор да не се почитува. Највредно и најважно за процесот на договорот е спецификација на заедничките придобивки на страните во преговарањето. Со ваквото специфицирање, страните во преговорите јасно знаат дали целта на преговорите е остварена.

5. Валидација – како услов се однесува на одржливост на договорот и можноста за спроведување на договорот. Со валидација се проверува како се остварува договореното. Страните во преговорите претходно ги договараат сите потребни маркери преку кои ќе може прецизно да се валидира применливоста на договореното. Валидацијата како услов во себе содржи временска рамка во која во реалноста се мери и се спроведува постигнатиот договор. Доколку во спецификацијата е наведено и дека може да доаѓа до одредени промени на договорот под одредени услови, во оваа фаза како услов тоа се спроведува.

#### **1.2.7.2. Општи карактеристики на личноста во преговорите**

– **Флексибилност на личноста** – подразбира, во најкратки црти, карактеристики на личноста што овозможуваат отворен пристап во комуникацијата. Може да има креативен пристап кон можни решенија, да не робува на јаки или голем број предрасуди и да има свесност за сопствената организација на личноста и сопствените можни слаби точки. Флексибилна е онаа личност која има јасни его-границы и може да препознава т.н. Јас од нејас делови во комуникацијата. Овие претходно наброени карактеристики ѝ овозможуваат на личноста да го гради својот интегритет и врз база на него да ја развива сопствената автономија. Онаа личност која е адекватно изградена со сопствен интегритет и автономност умее да покажува флексибилност дури и во ситуации со

кои не се сложува. Таквата нејзина градба ѝ обезбедува на личноста сигурност дека, иако преговара за нешта што се за неа неодржливи, тие нема да ја загрозат.

Посебен дел кој обезбедува флексибилност на личноста, а кој не е едноставно да се опише е способноста за емпатија. Емпатијата овозможува да ја препознаеме, разбереме и почитуваме индивидуалната разлика кај луѓето. Емпатијата е подготвеност на личноста да ги доживее емоциите и состојбата на другиот. Ова на личноста ѝ помага да биде отворена кон соговорникот, да биде реактивна, активно да слуша и како коментар да даде повратна информација за тоа дека другата страна е разбрана.

– **Вештина на размислување која може да се научи** – пред сè, кога се зборува за размислувањето како вештина, се мисли на неговата ефикасност. Многу често луѓето констатираат дека мислат доколку размислуваат за минатото, сегашноста или иднината. Но потребно е да се разликува мислењето како вештина и мислењето како процес кој спонтано се случува внатре во нас. Во текот на таквото, во овој случај „слободно“ размислување, пред индивидуата се редат случки, настани, слики и друго. Во тоа индивидуата си припомнува за одредени чувства, намери, ставови, но тоа завршува без одлука и без решение. Во тие случаи луѓето мислат дека размислувале. Попрво би рекле дека си припомнувале или фантазирале, отколку дека размислувале во смисла на ефикасност. Разделувањето на овие два процеса, пред сè, овозможува ефикасност во употребата на когнитивните процеси.

Два основни принципа во размислувањето обезбедуваат поголема вештина. Индуктивно-аналитичкиот пристап, од општото кон поединечното и дедуктивно-синтетичкиот пристап, од поединечното кон општото. Вештината се развива така што оној кој сака да го усоврши своето размислување ги препознава фазите и стиловите и врз база на нив развива стратегии и стилови. Кога тие се повторуваат и кога се проследени низ едукативен и супервизиски процес, се развива способноста за ефикасна примена на размислувањето.

Она размислување кое за свој продукт има хипотеза (може и работна), заклучок, одлука или решение е ефикасно.

На процесот на размислување исто така влијае и доминантноста на мозочната хемисфера. Десната мозочна хемисфера обезбедува поголема

способност за дедуктивен пристап, а левата за индуктивен пристап на размислување.

– **Почитување на соговорникот и на себе** – подразбира дека преговарањето не е возможно да се оствари успешно за двете страни доколку е од позиција на сила (горна позиција) или од позиција на страв (долна позиција). Од формален аспект, тоа може и така да се спроведе, но тогаш самото преговарање е само еден од начините за неразрешување на конфликтот на ниво победа – победа, туку нуди замрзнување на конфликтот, уништување на конфликтот и сл.

Почитувањето на соговорникот е важно заради градење доверба и остварување контакт со кој се гради основниот прв предуслов во преговарањето – согласување дека преговарањето е неопходно. Во главата за животни позиции, објаснети се позициите во комуникацијата, а во овој случај позицијата Јас+Ти+ е посакувана позиција за преговори.

– **Способност за работа во тимови** – потребно е личноста да има способност и вештина да се вклопува и адаптира во различни тимови. Ова подразбира дека е потребно на почетокот на својата кариера да е на ниво на соработник за да може да остварува низа оптимални хоризонтални комуникациски квалитетни односи. На ова почетно хиерархиско ниво учи за вертикалната комуникација: надолу – кон потчинетите и нагоре – кон надредените. Во ова искуство се издвојува искуството во работата со лидерот и начинот на кој индивидуата учи лидерски способности.

### **1.2.7.3. Тек на преговарањето во фази**

**1. Подготовка** – се нарекува и загревање – и тогаш двете страни активно се подготвуваат. Во оваа фаза двете страни собираат два типа информации. Еден тип информации е дознавањето што повеќе за втората страна со која ќе се преговара. Втор тип информации се информации за самиот предмет или темата на преговорите.

Под подготовка може да се подразбира и избор на преговарачот, одредување преговарач кој е погоден за темата и за страната со која е потребно да се преговара. Во оваа фаза е можно да се избира и фацитатор на самите преговори или медијатор, доколку има тешкотии двете страни да се согласат за самиот тек или за предметот на преговорите.

Во фаза на подготовка е и можноста да се организира дополнителна обука на преговарачите, експериментални ситуации на можни решенија и сл. Ваквиот претходен тренинг преговарачите ги подготвува за самото преговарање и ги насочува кон когнитивните предизвици и кон контрола на бихејвиоралните и емоционалните знаци. Обуката може да послужи потоа учесниците во преговарањето да можат своите постапки да ги поделат во фази (чекори) и на тој начин да имаат поголем увид во самиот процес. На пример: прв чекор – се дефинира темата за која се преговара; втор чекор – се идентификуваат учесниците кои се креатори и поддржувачи на конфликтот; трет чекор – се идентификуваат основните потреби на страните во преговарањето; четврти чекор – се исцртува мапа, скица како се остваруваат комуникациите; петти чекор – се бараат заеднички полиња на интерес на двете страни во преговорите и опасните зони.

**2. Заплет** – почнува со остварување на првиот контакт, запознавање, поставување прашања, истражување, поентирање, сугерирање решенија и проверка на согласувањето за самите преговори. Исто така, ова е и своевидно проценување на силите и подготвеноста на другата страна. Во оваа фаза се дефинира и самиот проблем за кој се преговара. Доколку заплетот е тежок и навестува неуспех или повлекување на едната страна, се применува и делење на конфликтот за да може стратешки чекор по чекор да се спроведе преговарањето.

Во оваа фаза е можно некоја страна или двете страни да реагираат со три типа на неповолни реакции кои го отежнуваат успехот во преговарањето. Една реакција е кога некоја од страните преговорите ги разбира како борба во која некој мора да изгуби. Втор тип реакција е со потреба за избегнување или бегство и одложување на решението и трет тип реакцијата е кога некоја од страните реагира со замрзнување пред проблемот.

**3. Климакс** – фаза во која преговарањето наликува на отворен конфликт и во која двете страни доаѓаат до изворот на конфликтот поради кој преговараат. Во оваа фаза конфронтацијата на двете страни во преговорите е најинтензивна. Страните во преговарањето ги интерпретираат и објаснуваат своите позиции и мислења. Се пронаоѓаат допирни точки со вклучената страна и процесот оди кон донесување заедничка одлука. Во оваа фаза на активности пожелни се најдобри решенија за двете страни, почитување на примарните проблеми, ориентација кон

темата, а не кон учесниците, опсервација на самата тема на преговорите од дистанција и од метаниво. Во оваа фаза се креираат ситуации во кои се овозможува другата страна полесно да каже **да** отколку **не**, се создава атмосфера во која се поддржува она што е позитивно и добро кај другата страна и во мислите и стратегиите за преговорот учесникот се фокусира кон долгорочните придобивки. Ваквиот пристап е познат како BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) модел на Фишер и Јури [6].

**4. Расплет** – донесената одлука може да има различни исходи: од исходот на ваквата одлука ќе зависи и резултатот на преговорите. Познато е дека во преговорите и двете страни сакаат да победат и дека најдобро решение и одлука е она кое вклучува проценка и на двете страни дека исходот е на ниво на победа – победа. Но, во расплетот, донесената одлука може да нуди и различни решенија како: победа – пораз, пораз – победа, пораз – пораз; кога е ваков исходот од преговорите, тогаш самите преговори можеме да ги проценуваме дека се или неуспешни или дека се дел од понатамошен процес на преговарање се додека страните во конфликтот не дојдат до решение победа – победа. Кога не е победа – победа, другите исходи подоцна генерираат понатамошен конфликт.

**5. Епилог** – одбележување на крајот на преговарањето. Крајот на преговарањето е одлука која ја донеле двете страни во преговорите. Во оваа фаза се рекапитулираат претходните фази за да се провери дали се искористени можностите кои биле на располагање. Тука се проценува исходот од преговарањето (подобро е заедно со медијатор, доколку бил вклучен во процесот) и дали исходот е резултат на претходно утврдената стратегија. Оваа фаза значи заокружување на преговарањето во кое има јасни комуникациски договори, акциски планови и временска рамка во која постигнатото ќе се остварува. На крај, исто така се дефинирани и начините на кои тоа ќе се изведува и пристапот и стратегијата на евалуација на спроведување на договореното.

Еден од првите чекори за изнаоѓање исход победа – победа е да се зачува сопствената позиција, земајќи ги предвид потребите на другата страна и барајќи решенија или компромиси кои ќе ги задоволат обете страни. Следните седум мерки исто така можат да им помогнат на членовите на тимот успешно да го решат конфликтот:

- **Проактивно однесување.** Справување со мал конфликт пред да стане голем конфликт.
- **Комуникација.** Сите директно засегнати од конфликтот да се вклучат да учествуваат во неговото решавање.
- **Отвореност.** Да се создаде отворена атмосфера за работа, а потоа справување со главните прашања.
- **Истражување.** Да се истражат фактичките причини за проблемот пред да се бараат решенија.
- **Флексибилност.** Да не се носи одлука пред да се разгледаат сите можни решенија.
- **Фер игра.** Да не се избегнува фер решение со криење зад правилата.
- **Здружување.** Сите страни се борат заедно против „надворешни сили“ наместо едни против други.

Дел од справувањето со конфликтот е да научите како да ги убедите другите лица да го прифатат вашето мислење, вашиот став за определена работа. Кога ќе се соочите со ирационален отпор, обидете се да останете смирени и рамнодушни за да можете да ги избегнете деструктивните конфронтации и презентирајте ја својата позиција на убедлив начин. Освестете ги луѓето за нивниот отпор. Кога луѓето немаат потреба и молчат, тие може да ве исклучат без да знаат зошто. Продолжувајќи со вашето аргументирање е залудно. Потребно е директно справување со отпорот, без обвинувања. Да се проценат приговорите на другите. Фокусирајте се на она што го изразува лицето, и зборовите и чувствата. Овозможете лицето да се отвори за да може да ја разбере основата за отпорот. Задржете ги своите аргументи додека другата личност не е подготвена за нив. Поентирањето на своето мислење зависи исто толку од состојбата на размислувањето на другите, колку што зависи и од вашите аргументи. Не претпоставувајте дека силен аргумент ќе зборува самиот за себе.

### **1.2.8. Насоки за соработка при комуникација**

Соработката во комуникациски проекти им дава можност на тимовите да ги искористат посебните вештини на секој човек. Сепак, ефикасното работење бара прво внимателно да се изберат соработници. А тоа подразбира избор на комбинација на луѓе кои имаат искуство, информации и вештини потребни за предметниот проект. Пред да се започне со проектот, потребно е да се постигне



согласност за целите на проектот. Почнувајќи проект без јасна претстава за тоа што треба да се постигне честопати доведува до фрустрација и губење време.

Потребно е извесно време за тимот да се поврзе пред да се впушти во работа. Ако лицата претходно немале можност да работат заедно, треба да се обезбедат услови да се запознаат едни со други пред да бидат ангажирани да соработуваат. Одговорностите на секој член одделно треба да се разјаснат. Бидејќи членовите ќе бидат зависни едни од други, индивидуалните одговорности треба да се јасни, вклучувајќи и кој што треба да направи и кога тоа мора да се направи.

Понатаму треба да се воспостават јасни процеси. Треба секој член на тимот да знае како ќе се направи работата, вклучувајќи ги контролните точки и одлуките што треба да се направат. Да се избегнува пишување на материјалот во група. Во повеќето случаи најдобриот приод е да се планира, истражува и конципира заедно, но пишувањето на материјалот да се додели на една личност или, за поголеми проекти, да се подели меѓу повеќе членови на тимот. Кога пишувањето е поделено на неколку лица, за да се обезбеди конзистентен стил на пишаниот материјал, треба да се назначи едно лице да направи финална верзија.

Користените алатки и техники треба да бидат компатибилни во целиот тим. Дури и мали детали, како што се различни верзии на софтвер, можат да ги одложат проектите. Работите треба да се одвиваат редоследно. Постојат различни алатки за пишување, вклучувајќи и групни прегледи и давање коментари во софтверот за обработка на текстови, блогови од повеќе автори и системи за управување содржини кои ја организираат и контролираат содржината за веб-страниците.

Соработката при комуникација често вклучува давање и примање повратни информации за пишаниот материјал. Конструктивна повратна информација понекогаш може да биде и конструктивна критика ако е фокусирана на процесот и резултатите од комуникацијата, а не на инволвираните луѓе. Кога се дава повратна информација за пишан материјал, таа треба да биде конструктивна, фокусирана кон тоа како материјалот може да се подобри. При давање повратни информации треба да се избегнуваат лични напади, да се дадат јасни насоки за подобрување. Исто така, да се размисли кои медиуми ќе се користат при давање повратни информации. На пример, може да биде корисно повратните информации за материјалот да бидат во писмена форма, при што може да се

користи алатката за следење измени на текст и функцијата за коментари во софтверот за обработка на текст. За битни проблеми или чувствителни прашања препорачлив е разговор лице в лице или на телефон. Писмената повратна информација самата по себе може да биде остра за примачот, така што телефонскиот разговор во однос на забелешките може да помогне за одржување позитивна работна атмосфера.

Кога ќе се добие конструктивна повратна информација, треба да се одолее на реакцијата за одбрана на својата работа или негирањето на валидноста на повратните информации. Да се остане отворен за критики не е лесно кога се има целосна посветеност на некој проект, но добрата повратна информација дава драгоценост за учење и подобрување на квалитетот на работата.

### **1.2.9. Чекори за обезбедување продуктивен тимски состанок**

За денешните бизниси, состаноците се примарна форма на комуникација, без разлика дали се одвиваат во формални конференциски сали или на интернет (виртуелни состаноци). Успешните состаноци можат да помогнат да се решат проблемите, да се развијат идеи и да се идентификуваат можностите. Голем дел од комуникацијата на работното место се одвива на состаноци со мали групи. За жал, многу состаноци се непродуктивни. Трите најчести проблеми се оддалечување од темата, отсуство на агенда и долго времетраење. За добро работење на компанијата потребно е состаноците да се подготват со особено внимание, ефикасно да се одржат и соодветно да се искористат достапните технологии.

Клучни активности за продуктивни состаноци се внимателно планирање на целта, учесниците, локацијата и агендата. Состаноците имаат или информативна цел или цел за донесување одлуки. Информативните состаноци им овозможуваат на учесниците да споделуваат информации или понекогаш и да се координира активност. Состаноците за донесување одлуки вклучуваат убедување, анализа и решавање проблем.

Понатаму, значајно е на состаноците да учествуваат само учесници чие присуство е од суштинско значење. Колку повеќе луѓе присуствуваат, толку повеќе коментари ќе има, а како последица на ова може да се создаде конфузна ситуација, а со тоа и целиот процес би станал подолг. Дури и ако се ограничи

учеството, треба да се води сметка да се вклучат клучните лица за донесување одлуки, како и оние кои суштински можат да придонесат.

Треба да се направи добар избор за термин на состанокот и место на одржување. За работните сесии, утринските состаноци обично се попродуктивни од попладневните сесии. Исто така, треба да се води сметка за распоредот на седење, како и да не се заборава да се посвети внимание на деталите како што се температурата во просторијата, осветлувањето, вентилацијата, акустиката и освежителните пијалаци. Ако состанокот се држи онлајн, ќе треба да се води сметка и за посебните фактори при ваков вид комуникација.

Успехот на состанокот зависи и од подготовката на учесниците. Агендата, односно дневниот ред за состанокот треба добро да се постави во пишана форма и да се достави до учесниците неколку дена пред состанокот, така што тие ќе знаат што да очекуваат и ќе можат да дојдат подготвени.

Секој учесник на состанокот има одговорност за продуктивноста и успехот на состанокот. Претседавачот на состанокот има дополнителен степен на одговорност и отчетност. За еден состанок да биде продуктивен, потребно е следново: да се одржува соодветен тек на состанокот, претседавачот е одговорен за одржувањето на состанокот според утврдениот дневен ред, односно дискусијата да се одвива соодветно на утврдените точки на дневен ред. Сепак, претседавачот мора да дозволи доволно време за да се слушнат сите главни идеи и да им даде збор на сите учесници да дискутираат за прашања поврзани со точките на дневниот ред.

Понатаму треба да се почитуваат договорените правила. Еден од начините на кој претседавачот може да ја подобри продуктивноста на состанокот е со соодветен метод за планирање на времетраењето на целиот состанок, вклучувајќи го и времето за дискусии. Понатаму, треба да се поттикне секој да учествува, да се води сметка и за учесниците кои се повлечени и тивки, како и за оние кои постојано сакаат да дискутираат. Најдобрите состаноци се оние во кои секој учествува, па затоа претседавачот не смее да дозволи еден или двајца луѓе да доминираат на состанокот. На крајот на состанокот, претседавачот треба да ја сумира дискусијата или да ги наведе активностите што треба да се преземат и да определи кој треба да ги изврши и кога. Завршувањето на работите гарантира дека сите учесници се согласуваат со исходот и им дава можност на луѓето да ги разјаснат сите недоразбирања.

### 1.2.10. Пример: тимска работа [88]

Во работната група се именувани пет члена, од кои тројца немаат теоретско познавање и искуство од јавни набавки, еден член делумно има познавање и искуство од областа, а еден член кој работи на оваа проблематика е отсутен од работа. Се поставува прашање дали е направен соодветен избор на комбинација на луѓе кои имаат искуство, информации и вештини потребни за предметната задача.

Во одлуката за формирање работна група дефинирана е задачата, целта и генерално се утврдени улогите на членовите и тоа: координатор, заменик-координатор и членови. Воедно е утврден и распоредот на состаноците и тоа: 20.2.2018 во 14.00 часот, 21.2.2018 во 11.00 часот и 22.2.2018 во 11.00 часот. Утврден е и рокот за извршување, 12.00 часот на 23.2.2018.

На првиот состанок членовите се **запознаа со задачата** и се дискутираше за **позициите на секој член**. Бидејќи членовите не беа запознаени со содржината на законските одредби за кои треба да дадат мислење, на предлог на координаторот работната група постигна согласност дека е потребно секој индивидуално да го прочита текстот на нацрт-законот со посебен осврт кон приоритетните членови на законот кои беа наведени во одлуката за формирање на работната група. Секој да се подготви за дискусија за следниот состанок кој беше закажан за следниот ден во 11.00 часот. Беше определено и лице кое ќе води **записник од состаноците**.

На вториот состанок тимот дискутираше за утврдување на **улогата на секој член во работната група**, односно прецизна **распределба на задачите**. Координаторот ја сумира дискусијата, поради кусиот рок се постигна договор **подготвувањето на пишан материјал** да се **распредели меѓу повеќе членови на работната група**. **Посветеноста на целиот тим и соработката** беше на максимално ниво, што даде можност за **искористување на посебните вештини** на секој член при подготовката на пишаниот материјал.

За да се обезбеди **конзистентен стил** на пишаниот материјал, секој треба да го достави својот изработен текст до координаторот на работната група, кој, пак, треба да направи **финална верзија**. Доколку има потреба за дополнителни консултации, беше договорено **комуникацијата да се одвива електронски и**

**телефонски.** Рокот за доставување на материјалот беше утврден за следниот ден.

Следниот ден, 22.2 2018, во 12.00 часот беше одржан последниот состанок, на кој се разгледа првата верзија на пишаниот материјал. Сите членови имаа **можност да ги искажат своите идеи** како го подготвиле материјалот и да **дадат предлози** како да се финализира. Работната група постигна **консензус за подготвениот материјал.** Координаторот го финализира и во утврдениот рок, 23.2.2018 год., го достави до директорот.

### **1.3. ЕТИКА ВО ДЕЛОВНАТА КОМУНИКАЦИЈА**

#### **1.3. 1. Општо за етичката комуникација**

Клучниот елемент во секоја комуникациска активност е вредносниот систем на организацијата. Вредносниот систем го чинат принципите и идеите на луѓето во организацијата кои силно веруваат во неа и ја сметаат за важна. Кога луѓето се колебаат поради некоја одлука, тие често се навраќаат на поставените вредности за да им помогнат да донесат правилна одлука. Потпирањето на споделените вредности во организацијата го прави поставувањето на целите полесно наспроти конкурентските идеи, желби и цели на одделни вработени.

Еднаш добиената добра идеја за вредностите на една организација може да биде основа за формирање визија и мисија на организацијата. Ова, всушност, претставува краток опис за целта на организацијата и насоката по која ќе се оди за да се достигне успех.

Многу организации ги поставуваат своите визии и мисии на повеќе видливи места за вработените секојдневно да ги перципираат и да знаат кои се организациските вредности.

Главната функција на етичката деловна комуникација е да се осигура дека деловните пораки се пренесуваат и примаат на начин кој е неутрален и ненавредлив. Во случаи кога деловната комуникација не ги зема предвид етичките стандарди, штетните влијанија врз организацијата може да вклучуваат незадоволна работна сила, лоша корпоративна култура која ја попречува продуктивноста на работната сила, лошата слика во јавноста и, во крајна линија, несоодветни одлуки кои ги носи организацијата. Етиката во деловната комуникација има примарна цел да ги задоволи перцептивните и емоционалните

потреби на корисниците на бизнис-пораките, како што се клиентите и вработените. Етиката во деловната комуникација исто така игра битна улога во заштитата, почитувањето и одржувањето на добра деловна слика за организацијата. Комуникацијата за секоја организација има главна цел да осигура дека постои организациски поредок и да се обезбеди дека односот меѓу организацијата и нејзините вработени е хармоничен.

Голем број штетни влијанија се поврзани со неетичко деловно комуницирање, како што се ослабените односи меѓу бизнисот и купувачите, недостатокот на мотивација на вработените и намалениот корпоративен имиџ. Сите овие имаат значителни влијанија врз профитабилноста и успешноста на организацијата. Оттука, очигледно е дека значењето на етиката во деловната комуникација не може да се потцени бидејќи има директно влијание врз факторите кои најверојатно ќе влијаат врз успехот на бизнисот. Ова подразбира дека организациите треба да изнајдат методи за надминување на етички дилеми за време на деловната комуникација.

Непобитно е дека етичката деловна комуникација е критичен фактор за успех на сите деловни организации. Комуникацијата на сите нивоа е од витално значење за успехот на организацијата. Без разлика дали комуницираме на работното место или развиваме маркетиншка порака, не е важно само да ја пренесеме пораката туку и да ја земеме предвид содржината на пораката и емоционалните и перцептивните потреби на примачите. И покрај фактот дека етиката е клучен услов во бизнисот, многу малку бизниси ја интегрираат етиката во својата деловна комуникација, без оглед на етиката на вградување во други деловни домени, како што е корпоративната општествена одговорност. Организациите не ја нагласуваат етичката деловна комуникација. Ова делумно се должи на заблудата дека етичките стандарди имаат мало влијание врз процесот на деловната комуникација. Во оваа смисла, постои потреба да се нагласи важноста на интегрирањето на етиката во деловната комуникација, така што организациите можат да ја започнат практиката и да ги реализираат потенцијалните придобивки од етичката деловна комуникација. Треба да се потенцира значењето на етиката во деловната комуникација и да се дадат препораки преку кои бизнисите можат да ја интегрираат етиката во своите комуникациски процеси.

Етичката практика е лесна за препознавање. Но да се реши што е етичко може да биде прилично комплексно. Под влијание на конкуренцијата, притисокот на работата, влијанието на средината, амбицијата и слично, деловните луѓе понекогаш прават неетички избори.

Комуникацијата секогаш била значајна за успехот на компаниите и отсекогаш била едно од највредните средства на компанијата. Етичката комуникација е фундаментална во одговорното мислење, донесувањето одлуки, развојот на врската со општеството, културата и медиумите.

Етичката комуникација ги вклучува човечките вредности и почитта кон себе и другите. Етичката комуникација ги вклучува сите релевантни информации; точна е во секоја смисла, а не е лажлива на кој било начин; точна и искрена, го избегнува јазикот на манипулација, дискриминација и претерување; не крие негативни информации зад оптимистичко однесување; не ги зема мислењата како факти; ги прикажува графичките податоците правилно.

Во срцевината на етичката комуникација се наоѓа целиот развој на чувството за одговорност. Треба да се преферира чесност со вработените, соработниците, клиентите и да се избегнува барање лична добивка со претставување на другите во подобро или полошо светло од реалното. Да се избегне влијанието на личните параметри врз сопствената перцепција или перцепцијата на другите и секогаш да се дејствува со добра волја.

Организациите, како и луѓето, треба да се стремат кон етичко однесување, но никој не може да гарантира дека корпорациите или нивните вработени ќе се однесуваат етички. Со признанието на повремени неправилности не се намалува фундаменталноста на етичката одговорност, туку се покажува стремеж кон нејзино издигнување.

Оваа филозофска позиција подразбира одредени акции во три базични области: култура, политика и личност.

### **1.3.2. Фактори кои влијаат на етичката комуникација**

Врз етичката комуникација имаат влијание повеќе фактори кои обично можат да бидат потврдени или непотврдени од етички аспект. Секоја комуникациска одлука има свои етички аспекти, потврдено или непотврдено.

Има безброј комплексности вклучени во процесот на комуникација, но учесниците во комуникацијата првенствено се соочуваат со три едноставни

избори: да зборуваат, да слушаат и да молчат. Секој избор со себе носи етичка одлука.

Во пораката праќачот открива информации, мотиви или чувства за одлуки. Тој избор неизбежно вклучува етички елементи. Некои пораки не треба да бидат пратени доколку тие вклучуваат внатрешни информации. Со ваквото однесување им давате нефер предност на одредени личности на пазарот. Но дали би споделиле информација за организациска промена со колегите? Таквата акција е вообичаена и се чини помалку непристојна отколку внатрешното тргување. Тајмингот и начинот на комуникација внесуваат друг слој комплексност на етичката димензија.

Молчењето можеби изгледа најбезбеден начин да се избегне етичката дилема. Но да се молчи за незаконско однесување или потенцијално загрозувачка ситуација претставува сериозна етичка дилема. Сигналите на молчење претставуваат премолчено одобрување или давање согласност.

Етичката природа на комуникацијата мора да се согледува во рамки на контекстот на зборовите: **кој, што, кога и каде.**

Да претпоставиме дека група пријатели или вработени дискутираат за некој проект на кој работат. Ова, можеби, изгледа перфектно етички. Како и да е, ваквата дискусија, всушност, ги зајакнува внатрешноорганизациските врски, што претставува значајна цел. Но може да има проблем ако дискусијата се одвива во ресторан каде што лице на некој начин поврзано со конкуренцијата може да ја наслушне конверзацијата. Кога вработените ќе се соочат, можеби, ќе речат: „Ние не разговаравме со нашата конкуренција“, но проблемот не е во тоа за што сте разговарале или со кого, етичкиот проблем резултира со тоа каде била водена конверзацијата.

Откривајќи слој на комплексност од етичката евалуација на проблеми, мора да се направи повеќе од една димензија. Етичката комуникација не е загрижена само со кого, што, каде и кога се води, туку со сите четири димензии истовремено.



### **1.3.3. Етички дилеми во комуникацијата**

Етичките дилеми во комуникацијата се манифестираат во: тајноста, разгласувањето во јавноста, протекувањето, гласовите и озборувањата, лажењето, еуфемизмите, двосмисленоста и слично.

**Тајните** се чуваат од чесни и нечесни причини, можат да се користат да ја чуваат интимноста или да ја нападнат. Овде и лежи предизвикот за менаџерите, да проценат кога тајните се оправдани, а кога не се. Проценката е особено битна во контекст до кое ниво чување на тајната има позитивни резултати и не претставува бариера за иновативност. Организацијата има легитимна потреба да штити одредени информации. Ако конкуренцијата добива пристап до сопственички истражувања и развој на друга компанија, таа може да го произведе производот за многу пониска цена бидејќи нема трошоци за истражување и развој.

Секој вработен кој јавно соопштува информации за фирмата е познат како **разгласувач** или **свиркач**. Корпорациите и менаџерите оправдано очекуваат лојалност од вработените. Сепак, во случај на корпоративна злоупотреба јавноста, општеството има право да знае за потенцијално опасна корпоративна практика. Но понекогаш постојат и други мотиви кај вработени кои јавно излегуваат со информации за фирмата, а тоа би можело да бидат следните мотиви: алчност, љубомора и одмазда. Некои, пак, едноставно се неинформирани или, пак, ги мешаат јавните интереси со приватните.

**Протекувањето** е анонимно разгласување (свиркање). Единствената разлика е што сопственикот на протекувањето, односно личноста што е одговорна за протекувањето на информацијата не е позната и затоа не може да биде испрашана. Овие чести одливи создаваат сомнеж на кредибилитетот на барањата. Обвинетиот не знае кој и зошто ја избрал личноста за ширење одредена информација. Политичарите ги користат протекувањата со години за да украдат план или да го измамат противникот. Вработените можат да одлеат информации исто така и на новинари од чесни или од нечесни побуди. Протекувањата можат да бидат политичко маневрирање во организацијата или, пак, пат да се саботира кариера на колега, натпреварувајќи се за работа.

**Гласовите и озборувањата** се составен дел од корпоративниот живот. Тие циркулираат низ иста мрежа на информирање, но има разлика меѓу условите. Гласовите се фокусираат на настани и информации, додека

озборувањата се фокусираат на луѓето. Дури и тогаш менаџерите вообичаено ја третираат информацијата како сè уште непотврдена и како информација што може да влијае негативно на расудувањето за одреден вработен. Информацијата може да се притаи во евалуацијата на перформанси и при унапредувачките одлуки, иако може да е и ненамерна.

**Лажењето** е неточна изјава со намера да се измами. Па од сите етички дилеми дискутирани досега лажењето се чини дека е морално најтешко. Повеќето би се согласиле дека не треба да се лаже. Но лагите во бизнисот се застапени, иако никому не му е мило да ги признае. Лажењето ја крши довербата помеѓу индивидуите и ја потресува основата на етичката комуникација.

По дефиниција **еуфемизам** е користење ненавредливи изрази наместо оние кои ќе предизвикаат несреќа. На пример, „починал“ наместо „умрел“ е често употребуван пример. Ова користење е разбирливо, како и да е, луѓето често ги користат ваквите зборови да ја заобиколат вистината. На пример, агентот за набавка многу полесно ќе прифати „награда надомест“ отколку „мито“. Ситна кражба во канцеларија ќе помине како „трајно позајмено“, а не како „украдено“.

**Двосмисленоста**, како и тајноста, може да се користи за етички и неетички цели. Самиот јазик е создаден од различни зборови кои носат важност. Значи, со користењето на зборовите на посебен начин може да се влијае на однесувањето и очекувањата на другите. Бидејќи сите зборови содржат некој степен на неодреденост, комуникаторите се одговорни до одреден степен за можните недоразбирања. Ова значи дека комуникаторите мора да бидат свесни за природата на комуникацијата и потребата за изнаоѓање подобар начин на нивна интерпретација за самата порака да не биде сфатена погрешно.

#### **1.3.4. Препораки за справување со комуникациските етички дилеми**

Некои етички дилеми се решаваат полесно од другите, сепак, вклучуваат евалуација и оценка што е морално правично или погрешно, што е фер, а што не. Етичката комуникација бара етички критички способности во мислењето, препознавајќи ја важноста за различни перспективи, почитувајќи ја својата благосостојба и благосостојбата на другите, преземајќи одговорност за индивидуални и групни акции и рефлектирање на изборите кои ги прават членовите на групата.

Бидејќи во животот често се јавуваат дилеми за справување со комуникациските етички проблеми, потребно е да се имаат предвид: правниот приод, моралниот приод, одржувањето на искреноста, точното задржување на пораката, избегнувањето на измамата, доследното однесување, задржаната доверба, навремената комуникација, соочувањето со неетичкото однесување.

Прво место каде што треба да се погледне е **правната регулатива**. Ако нешто се говори или пишува за нешто што е очигледно нелегално, тука нема дилема, само треба да се прочита законот кој ја третира таа проблематика.

Откако правното разгледување ќе резултира со некои етички прашања, ќе мора да се имаат предвид **моралните принципи и оценки**. Ако намерата е чесна, а изјавата е етичка, и иако можеби и тогаш може да има мали неправилности, сепак, ќе има етичност.

Но ако намерата е да се манипулираат слушателите, тогаш, пораката е неетичка, иако во неа може да има дел вистина.

**Искреноста** се однесува на вистинитоста, чесноста и отвореноста во комуникацијата со други луѓе, што значи реално изнесување на сè што се знае. Но за одредена ситуација не може секогаш да биде соодветно. На пример, делењето на некои сопствени информации со противниците во интензивни и чувствителни преговори ќе може да ја открие позицијата која се застапува од одредениот соговорник.

Кога се пренесува информација од еден извор на друг, треба да се **пренесе оригиналната порака** колку што може **поточно**. Етичката комуникација не си зема за слобода во интерпретацијата на пораки кои се пренесуваат.

Етичката комуникација секогаш е внимателна во својата задача да **избегне измама**, фабрикување, намерно искривување и прикривање на информации при нивно комуницирање.

При етичкото комуницирање соговорниците треба **доследно** да се однесуваат.

Една од областите на неетичко однесување е и зборувањето што не му одговара на однесувањето. Соговорникот секогаш мора да биде свесен за своето однесување и да биде сигурен дека се совпаѓа со тоа што го зборува.

Кога се разговара за нешто доверливо и притоа се очекува да не се споделува информацијата со другите, таа доверба треба да се одржи.

Тајмингот на пораката може да биде многу важен, па затоа е потребна **навремена комуникација**. Кога ќе се задоцни со пораката, тогаш нема да се има целосна корист за другите, па затоа ова може да се протолкува како неетичко однесување.

За да се остане постојано на етичка гледна точка, мора **да се врши правилно соочување со неетичкото однесување**, доколку тоа се забележи. Јавното осудување на неетичката личност не мора да биде гласно изразено, но мора да им се даде до знаење на луѓето дека не е пожелно неетичко однесување и дека таквото однесување не може да се толерира.

**Како заклучок**, не е спорно дека етичката деловна комуникација е клучен фактор за успех во бизнисот. Се покажа дека етичката деловна комуникација гарантира профитабилност, ја зголемува лојалноста на клиентите и го олеснува задржувањето на вработените. Организациите не треба да го потценуваат значењето на етичката деловна комуникација во гарантирањето не само на успех во бизнисот туку и сигурност дека пораката ќе се пренесе. Етичките прашања кои организациите треба да ги земат предвид за време на деловната комуникација вклучуваат чесност, јасност, заштита на доверливи информации, пол, религија и фаворизирање.

### **1.3.5. Пример: етиката во јавниот сектор – кодекс за административни службеници**

Министерството за информатичко општество и администрација во 2014 г. донесе подзаконски акт кој го пропишува етичкиот кодекс за административни службеници.

Со овој кодекс се пропишуваат етичките стандарди и правилата на однесување на административните службеници. Целта на овој кодекс е поттикнување на доброто постапување и однесување на административните службеници и зајакнување на довербата на граѓаните во работата на институциите на јавниот сектор.

Етичките стандарди и правилата на однесување административниот службеник треба да ги применува во односите со колегите, со претпоставените и со странките, на неговото работно место, но и во приватниот живот и јавноста.

Овој кодекс се заснова на следниве начела:

- **законитост во работењето**, да ги почитува законските прописи и

никогаш да не работи на начин за кој знае или се сомнева дека е незаконски, непрописен или неморален. Тој да не подлегнува на притисоците за извршување противуставни и незаконски работни задачи од претпоставените

- **професионалност**, да ги извршува работите посветено и професионално, врз основа на своите работни компетенции и на правилата и процедурите на службата
- **непристрасност**, непристрасно постапување, без предрасуди и без намера за остварување лична корист или амбиција
- **почитување на демократски вредности**, промовирање демократски вредности и владеење на правото и залагање за вклучување на граѓаните и засегнатите страни во процесот на креирање на политиките
- **почитување на социјални права**, хуманост, еднаквост и социјална правда
- **недискриминација**, остварување на уставно загарантираните права на еднаквост и недискриминација, преку создавање можности и почитување на различностите, како и заштита од неправда, злоупотреба и дискриминација, по која било основа
- **фер и правичен однос** со обезбедување еднакви стандарди при испорачувањето на услугите
- **политичка неутралност**, извршување на работите политички неутрално, без да се навлегува во вредносно преиспитување на утврдените политики.

Кодексот се однесува и на **личниот интегритет, застапувањето на јавниот интерес, постапувањето со информациите, однесувањето на работното место, приватниот живот и јавноста, постапувањето со предмети и документи, однесувањето со странки, однесувањето со колегите и претпоставените, пристojното облекување и користењето на ресурсите.**

Секој административен службеник при вработувањето во службата потпишува изјава за прифаќање на Декларацијата за заедничката мисија на вработените во јавниот сектор, којашто е поместена во прилог 1 приложен подолу.

### **I.3.6. Примери: етичка дилема за двосмисленост во комуникацијата**

Пример 1: Вработен АБ поради здравствени проблеми треба да отсутствува од работа. За тоа го известува работодавецот со електронска порака, а работодавецот му одговара по електронски пат. Ова е преписката:

**From:** АБ

**Sent:** Friday, February 9, 2018 1:29 PM

**To:** Директор

**Subject:** Известување

До

Директор

Известувам дека од денес сум на боледување.

Вработен АБ

----- Original message -----

**From:** Директор

**Date:** 09/02/2018 14:22 (GMT+01:00)

**To:** Вработен

**Subject:** RE: Известување

Pocituvan,

Blagodaram za vaseto Izvestuvanje. Vaseto Izvestuvanje deka ste bolen za nas kako firma i za vrabotenite prestavuva navistina vest koja dlaboko ne trogna, no se nadevame deka so lesno i brzo ke i pomine bez nikakvi problemi. Od druga strana toa mnogu pokazuva za Vasiot karakter i posvetenost na rabotata na firmata, na nacin da vo toj period planiranite aktivnoisti so Vas gi prevzeme nekoj drug od vrabotenite, sto neznaci deka koga ke se vratite od boleduvanje drug ke ja prodolzi rabotata Vasa tuku Vie ka rabotite posveteno kako do sega. Uste ednas Vi Blagodaram sto ne Izvestivte i ni ostavivte prostor da smenime Agenda na aktivnosti se so cel da firmata i RM odat napred vo Evropskata idnina.

Direktor

Пример 2: Вработен ДС праќа електронски допис со кој бара да учествува на две обуки кои ги организира неговата компанија. Работодавецот му одговара по електронски пат. Ова е преписката:

**From:** ДС

**Sent:** Thursday, March 1, 2018 11:11 AM

**To:** Директор

**Subject:** Учество на обуки организирани од компанијата

До

Директор,

На веб-страницата на нашата компанија има информација за одржување на два семинара

- Обука за избор на европски експерти.
- Правилна примена на употреба на стандарди при јавни набавки.

Се пријавувам за двата семинари затоа што сметам дека има потреба да земам учество заради задачите кои ми се доделени.

Молам за одобрување.

Вработен ДС

----- Original message -----

**From:** Директор

**Sent:** Friday, March 2, 2018 11:26 AM

**To:** ДС

**Subject:** RE: Учество на обуки организирани од компанијата

Pocituvan,

Vi blagodaram za Vasiot interes da prisustvuvate na navedenite seminari, posebno so toa sto ke Vi otvorat novi vidici koi ke dovedat do usovrsuvanje na Vaseto znaenje vo navedenite oblasti so sto ke doprinesete za pogolem razvoj na I unapreduvanje na ISRM. Vaseto baranje e osoznaeno.

Direktor

Во овие примери постојат потенцијални дилеми за етика во комуникацијата и тоа:

- Дали одговорите од работодавецот се двосмислени?
- Дали одговорите од работодавецот содржат зборови со одреден степен на неодреденост?
- Дали при пишување на одговорите работодавецот посветил доволно внимание на секој пишан збор за да не дојде до интерпретација на пораките на начин да бидат сфатени погрешно?
- Дали работодавецот ја користи двосмисленоста за етички или неетички цели?

## **Прилог 1**

### **ИЗЈАВА ЗА ПРИФАЌАЊЕ НА ДЕКЛАРАЦИЈАТА ЗА ЗАЕДНИЧКАТА МИСИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР**

#### **Нашата мисија**

Ние, вработените во јавниот сектор, работиме со избраната власт во спроведување на визијата за просперитетна, независна, суверена и безбедна Република Северна Македонија.

Придонесуваме за одржување на правдата и еднаквоста, водејќи се од начелата на законитост, стручност, компетентност, сервисна ориентираност, професионална етика, непристрасност, објективност, транспарентност, доверливост, одговорност и економично работење.

#### **Нашата цел**

Да изградиме одговорно општеството и да создадеме најдобри можни услови за одржлив човечки, социјален и економски развој.

Да промовираме кохезија и хармонија во општеството – заемно почитување, еднаквост и грижа за луѓето и општеството во целина.



### **Нашите клиенти**

На граѓаните и на другите субјекти им обезбедуваме квалитетни, навремени и ефикасни услуги. Кон нив се однесуваме чесно, љубезно, пристојно, со должна почит и разбирање, обезбедувајќи фер однос.

Правиме сè за да им помогнеме на нашите клиенти во остварувањето на нивните права и интереси, истовремено водејќи грижа за јавниот интерес.

### **Нашите колеги**

Ги почитуваме нашите колеги и соработници. Работиме на развој на заеднички потенцијал преку постојано стручно усовршување со што ги подобруваме знаењето, компетенциите и личните капацитети.

Промовираме добри меѓучовечки односи, работиме тимски, прифаќаме различности по каква било основа.

Поттикнуваме соработка и професионален развој преку заемно споделување на искуството и наученото.

### **Нашите верувања**

Градиме доверба во институциите на системот преку целосна посветеност на нашите проекти и обезбедување на врвни услуги за нашите клиенти.

Промените ги прифаќаме како предизвик, верувајќи дека водат кон остварување на развојните цели на општеството.

Со нашето однесување и работење, придонесуваме кон создавање на институции кои се стремат кон одличност.

Преку учење од сопствените грешки и постапките на други постојано се подобруваме во своето работење.

Водени од нашите лидери и отворени за нови идеи и достигнувања во работењето, го трасираме патот кон стабилен напредок и просперитетно општество.

**Глава II. РАБОТНИ УЛОГИ И  
КРИТЕРИУМИ ЗА УСПЕШНО  
МЕНАЏИРАЊЕ**



## **II.1. КРИТЕРИУМИ ЗА УСПЕШНО МЕНАЏИРАЊЕ**

### **II.1.1. Поим за менаџмент. Критериуми за успешно менаџирање**

За да го дефинираме процесот на менаџмент пред се треба да го дефинираме зборот „manage“. Традиционална теорија за менаџмент вистински не ни постои. Најчесто се употребуваат синонимите: „одлучување“, „оперирање“, „планирање“, „контролирање“, „организирање“, „постигнување цели“, „водење“, „мотивирање“, „остварување“, „управување“... Всушност, менаџерот одлучува кои дејства треба да се преземат, за остварување одредени цели.

Менаџерот е претпоставен пред работниците. Тој, освен што треба да ги води, треба и да ги мотивира, а воедно и да ги контролира. Функцијата на менаџер треба да биде ослободена од вредности, од какви било социјални или културни наклонетости, треба да биде иста без разлика дали се управуваме себеси, семејството, фирма, непрофитна организација или општеството. Единствена разлика ќе биде големината и природата на единицата којашто ќе се управува.

Како што вели таткото на современиот менаџмент, Peter F. Drucker, „менаџментот е повеќенаменски орган кој ги раководи бизнисот, менаџерите, вработените и работата“ [28]. Оттука, улогата на менаџерот во една организација е несомнено голема и повеќедимензионална. Како претпоставен или надреден пред вработените, тој, освен што треба да ги води, треба и да ги мотивира, а воедно и да ги контролира [7], [67]. На раководна позиција никогаш не смее да се унапреди личност чија визија се фокусира на човечките слабости, наместо на нивните јаки страни [28]. Успешниот менаџмент успешно ги раководи ресурсите кои му се на располагање за да ги оствари резултатите и целите на организацијата и успешно се справува со неминовните промени. [23], [24], [49]

Промените се неизбежни во денешното динамично живеење и се составен дел на секој животен циклус, така што успешната адаптација на промените значи прогрес како за индивидуи така и за организации. Промени од

која било природа се карактеристика за секоја организација и таа мора да се менува за да опстои. [11], [23], [24], [49], [57]

Како резултат на промената која е постојана од почетокот на времето и ќе продолжи засекогаш, светот се менува физички, општествено, економски, дури и ние се менуваме во секој момент. Како резултат на промената настанува создавањето проблеми, проблеми за кои бараме решенија, а од дадените решенија произлегуваат нови промени, кои во континуитет засекогаш се одвиваат сè додека сме живи. Колку се поголеми квантитетот и брзината на промените, толку се поголеми и квантитетот и комплексноста на проблемите. За добро управување на промените потребни се два процеса, едниот со кој мора да решиме што треба да правиме, а со вториот процес да ги имплементираме одлуките. За да се управува добро, потребно е да се донесуваат добри одлуки кои ефикасно ќе се спроведуваат. Менаџментот може да донесе одлука со која ќе овозможи да се смени правецот, пазарот, производната линија или културата на самата организација.

**Обата фактори, донесувањето на одлуката и имплементацијата, се неопходни за управување на промените.**

Промената, како континуиран процес, носи предизвици, а за да се одговори на тие предизвици, потребно е добро да се управуваат промените. За добро управување на промените, потребни се два процеса, од кои првиот е донесување одлука што треба да се прави, а вториот процес подразбира имплементација на таа одлука. Но не е секогаш донесувањето добра одлука проследено со добра имплементација и обратно. За да се управува добро, неопходно е двата процеса да се успешни. Имено, колку се одлуките подобри и колку е поефикасна имплементацијата, толку подобро се управува. За одлуката да се смета за добра, таа треба да ја направи организацијата ефективна и ефикасна, како на краток така и на долг рок. [11], [23], [24], [49], [50], [56], [57], [58]

Донесувањето одлуки и имплементацијата се некомпатибилни. Не секогаш донесувањето добра одлука се проследува со добра имплементација и обратно. Затоа е потребно демократски да се размислува, да се одлучува и спроведува во различно време. Обата фактори се неопходни и заедно се доволни. Колку се подобри нашите одлуки и колку е поефикасна нашата имплементација,

толку подобро управуваме. За да донесеме добра одлука, пред сè треба да знаеме како да го предвидиме квалитетот на одлуката. Одлуката е добра ако остварува добри резултати. Квалитетот на одлуката треба да се проценува во светлото на влијанието што го има врз системот за кој таа е донесена.

**Според тоа, ако одлуката може краткорочно и долгорочно да ја направи организацијата ефективна и ефикасна, тогаш таа одлука е добра.** ([2], [15])

Првин, одлуката мора да ја направи организацијата ефективна. Ако одлуката не доведува до ефективност, тогаш тоа не е добра одлука. Краткорочно гледано, организацијата е ефективна ако непосредните краткорочни акции се функционални, односно ако ги задоволува непосредните потреби заради која била донесена. Секоја одлука која ја донесуваме, без разлика дали сме свесни за тоа или не, има за цел задоволување одредени потреби. Краткорочната ефективност значи дека она што го правиме нè приближува кон задоволувањето на таа цел. Додека долгорочната ефективност значи дека организацијата ја остварува целта поради која постои.

### **II.1.2. Критериуми за успешно менаџирање**

Успехот на една организација е тесно поврзан со менаџерскиот успех. Независно од типот или големината на организацијата, нејзиниот успех се утврдува преку неколку индикатори. Иако се работи за веќе изучувана проблематика, овде ќе прикажеме поинаков пристап, каде се земени предвид сегменти од однесувањето и особините на врвните менаџери и кога се на работа и кога не се. [5], [7], [8], [25], [48], [55], [63], [64], [71]

#### **II.1.2.1. Прашалник за проценка на успехот на менаџерите**

За проценка на успешноста на актуелен или иден менаџер, со голем успех се користи стандардизиран Прашалник за проценка на успехот на менаџер, кој е специјално креиран за таа намена. Главната цел е поставување критериуми за успех врз база на анализа на претходно добиени одговори од анкетирање на успешните менаџери, кои се идентификувани во различни делови на светот. Тие се менаџери кои имаат репутација на успешни менаџери и

се идентификувани врз основа на нивното реноме, досие на постигнати успеси од аспект на одредени фактори, како рејтингот на организацијата за која работат, стаж на раководна позиција, а со тоа и искуство, хиерархиско ниво во соодветната организација, тимовите кои тие ги водат итн. Вклучени се менаџери од различен пол, од организации со различна големина и вид. Следната илустрација ги прикажува идентификуваните менаџери по различни региони:



Слика II.1.2.1: Региони кои се опфатени во истражувањето [8]

Компаниите од каде се идентификувани менаџерите кои зедоа учество во ова истражување ги вклучуваат: AC Milan, Италија; Yes Master, Англија; HS–National Health Service, (Национални здравствени услуги), Англија; ВТА, Турција, Публицис, Македонија; Комерцијална банка, Македонија; СОС Детско село, Македонија; КНАУФ, Македонија; Тетрактис, Македонија; Еуролинк, Македонија; Бонум М, Македонија; SEAVUS, (СЕАВУС), Македонија и Шведска; Futura Futbol Club, САД; Coventry Health Care, САД; Global Connection International, САД; Wrigley, Обединети Арапски Емирати и други.

Добиените одговори се анализирани и извлечени се критериуми за успешен менаџер кои успешно се користат за анализа на успешност на постојни или идни менаџери. Имено, врз основа на добиените критериуми врз основа на одговорите од таргетираните успешни менаџери со голема точност може да се

процени идната успешност на потенцијалниот менаџер во неговиот деловен перформанс и интеграција во организацијата, што ќе помогне во понатамошните планови од аспект инвестирање во неговиот напредок. [8]

Прашалникот се состои од вкупно осумдесет и четири прашања и е комбинација на фактори структурирани во четири области или секции: [8], [9], [10] [89]

- Воведна секција, која бара фактички детали за менаџерот.
- Прва секција, која се фокусира на личните способности и вештини и е организирана во неколку потсекции:

- Зона на образование
- Зона на семејна динамика и односи
- Зона на меѓучовечки односи
- Зона на интерес и хоби.

- Втора секција, која става акцент на типот на организацијата во која менаџерот е успешен, од аспект на обрасци или навики, и стилови во работењето, како и различни фактори кои менаџерот смета дека имале придонес за неговиот професионален успех во организацијата.

- Трета секција, која се осврнува на соработките во рамките на тимот или со поединци од тимот, како и професионалните интервенции кои тој ги смета за свои најдобри или најлоши од аспект на неговото успешно работење.

Во продолжение е прикажан прашалникот во целост:



Возраст:	<input type="checkbox"/> 30-ти	<input type="checkbox"/> 40-ти	<input type="checkbox"/> 50-ти	Пол:	<input type="checkbox"/> Женски	Во колку земји сте држеле менаџерска позиција:	(наведете) _____		
	<input type="checkbox"/> 60-ти	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) ____		<input type="checkbox"/> Машки				
Националност:	(наведете) _____				Колку време сте држеле менаџерска позиција? (вкупно, вклучително со тековната менаџерска позиција)		(наведете) _____		
Тип на тековниот работодавец:	<input type="checkbox"/> Државен	<input type="checkbox"/> Консалтинг	<input type="checkbox"/> Финансии / Банкарство		Колку време сте држеле менаџерска позиција? (при тековниот работодавец)		(наведете) _____		
	<input type="checkbox"/> Технологија	<input type="checkbox"/> Непрофитна	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____					
Големина на тековниот работодавец:	<input type="checkbox"/> Мало претпријатие		(до 50 вработени или годишен приход под 2 мил. ЕУР или просечни средства под 2 мил. ЕУР)		Кое е вашето тековно менаџерско ниво:	<input type="checkbox"/> Генерален менаџер	<input type="checkbox"/> Главен извршен директор	<input type="checkbox"/> Главен финансиски директор	
	<input type="checkbox"/> Средно претпријатие		(до 250 вработени или годишен приход под 10 000 ЕУР или просечни средства под 11 000 ЕУР)			<input type="checkbox"/> Главен оперативен директор	<input type="checkbox"/> Директор	<input type="radio"/> а.) Оддел	<input type="radio"/> б.) Сектор
	<input type="checkbox"/> Големо претпријатие		(претпријатија кои не се мали или средни)			<input type="checkbox"/> Виш менаџер	<input type="checkbox"/> Средно ниво менаџер		
						<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____		

## ДЕЛ А

Пронаоѓање на 5-10 особености на успешните менаџери (четири области):

### I. ОБЛАСТ – ЛИЧНИ СПОСОБНОСТИ И ВЕШТИНИ

#### A. Зона на образование

1. образование?	Тип на	<input type="checkbox"/> Природно - математички науки		<input type="checkbox"/> Општествени науки	<input type="checkbox"/> Технички науки	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____	
2. образование?	Степен на	<input type="checkbox"/> Виша	<input type="checkbox"/> Факултет	<input type="checkbox"/> Магистратура	<input type="checkbox"/> Докторат	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____	
3. образование или обука (специјализирани курсеви, обуки, семинари, консултации и сл.)?	Дополнително	<input type="checkbox"/> ACCA		<input type="checkbox"/> CPA	<input type="checkbox"/> PMP	<input type="checkbox"/> Six Sigma	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____
4. образование во тек (специјализирани курсеви, обуки, семинари, консултации и сл.)?	Образование	<input type="checkbox"/> Магистратура		<input type="checkbox"/> Докторат	<input type="checkbox"/> PMP	<input type="checkbox"/> CPA	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____
5. објавено (напишано) некои книги, трудови или текстови во врска со вашата специјалност?	Дали имате	<input type="checkbox"/> Да		<input type="checkbox"/> Не		<input type="checkbox"/> Во моментот е во процес		

<b>В. Зона на семејна динамика и односи</b>						
6.	Од колкучлено семејство потекнувате (родители и браќа и / или сестри, вклучително со вас)?	<input type="checkbox"/> Двочлено	<input type="checkbox"/> Тричлено	<input type="checkbox"/> Четиричлено	<input type="checkbox"/> Петчлено	<input type="checkbox"/> Друго (наведете) _____
7.	Кој (а) сте по ред на раѓање?	<input type="checkbox"/> Прв (а)	<input type="checkbox"/> Втор (а)	<input type="checkbox"/> Трет (а)	<input type="checkbox"/> Четврт (а)	<input type="checkbox"/> Друго (наведете) _____
8.	Од колку деца (колку имате браќа и / или сестри)?	<input type="checkbox"/> Еден (една)	<input type="checkbox"/> Двајца (две)	<input type="checkbox"/> Тројца (три)	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____
9.	Каква е / била вашата поврзаност со членовите од семејството?					
a)	мајка:	Поврзаност со	<input type="checkbox"/> Силна	<input type="checkbox"/> Нормална	<input type="checkbox"/> Дистанцирана	<input type="checkbox"/> Прекината / непостојна
b)	татко:	Поврзаност со	<input type="checkbox"/> Силна	<input type="checkbox"/> Нормална	<input type="checkbox"/> Дистанцирана	<input type="checkbox"/> Прекината / непостојна
c)	постар (и) брат (браќа):	Поврзаност со	<input type="checkbox"/> Силна	<input type="checkbox"/> Нормална	<input type="checkbox"/> Дистанцирана	<input type="checkbox"/> Прекината / непостојна
d)	помлад (и) брат (браќа):	Поврзаност со	<input type="checkbox"/> Силна	<input type="checkbox"/> Нормална	<input type="checkbox"/> Дистанцирана	<input type="checkbox"/> Прекината / непостојна
e)	постара (и) сестра (и):	Поврзаност со	<input type="checkbox"/> Силна	<input type="checkbox"/> Нормална	<input type="checkbox"/> Дистанцирана	<input type="checkbox"/> Прекината / непостојна
f)	помлада (и) сестра (и):	Поврзаност со	<input type="checkbox"/> Силна	<input type="checkbox"/> Нормална	<input type="checkbox"/> Дистанцирана	<input type="checkbox"/> Прекината / непостојна
g)	баба од мајчина страна (доколку живеела со вас):	Поврзаност со	<input type="checkbox"/> Силна	<input type="checkbox"/> Нормална	<input type="checkbox"/> Дистанцирана	<input type="checkbox"/> Прекината / непостојна
h)	дедо од мајчина страна (доколку живеел со вас):	Поврзаност со	<input type="checkbox"/> Силна	<input type="checkbox"/> Нормална	<input type="checkbox"/> Дистанцирана	<input type="checkbox"/> Прекината / непостојна
i)	баба од таткова страна (доколку живеела со вас):	Поврзаност со	<input type="checkbox"/> Силна	<input type="checkbox"/> Нормална	<input type="checkbox"/> Дистанцирана	<input type="checkbox"/> Прекината / непостојна
j)	дедо од таткова страна (доколку живеел со вас):	Поврзаност со	<input type="checkbox"/> Силна	<input type="checkbox"/> Нормална	<input type="checkbox"/> Дистанцирана	<input type="checkbox"/> Прекината / непостојна
k)	друг член од семејството (доколку живеел (а) со вас) (наведете кој) _____	Поврзаност со	<input type="checkbox"/> Силна	<input type="checkbox"/> Нормална	<input type="checkbox"/> Дистанцирана	<input type="checkbox"/> Прекината / непостојна
10.	Од кого од семејството сметате дека сте научиле најмногу за односот кон луѓето?	<input type="checkbox"/> Мајка	<input type="checkbox"/> Помлад брат		<input type="checkbox"/> Дедо од таткова страна (доколку живеел со вас)	
		<input type="checkbox"/> Татко	<input type="checkbox"/> Помлада сестра		<input type="checkbox"/> Баба од таткова страна (доколку живеела со вас)	
		<input type="checkbox"/> Постар брат	<input type="checkbox"/> Дедо од мајчина страна (доколку живеел со вас)		<input type="checkbox"/> Друг член (доколку живеел со вас)	

		<input type="checkbox"/> Постара сестра	<input type="checkbox"/> Баба од мајчина страна (доколку живеела со вас)	(наведете) _____
11. Кој член на семејството бил дома најмоќен?	<input type="checkbox"/> Мајка	<input type="checkbox"/> Помлад брат	<input type="checkbox"/> Дедо од таткова страна (доколку живеел со вас)	
	<input type="checkbox"/> Татко	<input type="checkbox"/> Помлада сестра	<input type="checkbox"/> Баба од таткова страна (доколку живеела со вас)	
	<input type="checkbox"/> Постар брат	<input type="checkbox"/> Дедо од мајчина страна (доколку живеел со вас)	<input type="checkbox"/> Друг член (доколку живеел со вас)	
	<input type="checkbox"/> Постара сестра	<input type="checkbox"/> Баба од мајчина страна (доколку живеела со вас)	(наведете) _____	
12. Каква била организацијата на раководење во вашето семејство?	<input type="checkbox"/> Демократска	<input type="checkbox"/> Автократска	<input type="checkbox"/> Мешовита	<input type="checkbox"/> Анархична
13. Дали вашата професија ја има и некој друг од вашето семејство исто така?	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не
14. Доколку одговорот е ДА, појаснете кој:	<input type="checkbox"/> Мајка	<input type="checkbox"/> Помлад брат	<input type="checkbox"/> Дедо од таткова страна (доколку живеел со вас)	
	<input type="checkbox"/> Татко	<input type="checkbox"/> Помлада сестра	<input type="checkbox"/> Баба од таткова страна (доколку ја	
	<input type="checkbox"/> Постар брат	<input type="checkbox"/> Дедо од мајчина страна (доколку живеел со вас)	<input type="checkbox"/> Друг член (доколку живеел со вас)	
	<input type="checkbox"/> Постара сестра	<input type="checkbox"/> Баба од мајчина страна (доколку живела со вас)	(наведете) _____	
15. Дали постои некоја маркантна анегдота која се прераскажува во вашето семејство за некој настан?	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не
16. Доколку одговорот е ДА, дали можете да наведете некоја поговорка или мото кои често се употребувале во рамките на вашето семејство?	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не
17. Доколку одговорот е ДА, појаснете кој најчесто ја кажува (л) оваа анегдота:	<input type="checkbox"/> Мајка	<input type="checkbox"/> Помлад брат	<input type="checkbox"/> Дедо од таткова страна (доколку живеел со вас)	
	<input type="checkbox"/> Татко	<input type="checkbox"/> Помлада сестра	<input type="checkbox"/> Баба од таткова страна (доколку живеела со вас)	
	<input type="checkbox"/> Постар брат	<input type="checkbox"/> Дедо од мајчина страна (доколку живеел со вас)	<input type="checkbox"/> Друг член (доколку живеел со вас)	
	<input type="checkbox"/> Постара сестра	<input type="checkbox"/> Баба од мајчина страна (доколку живела со вас)	(наведете) _____	
18. Дали имало фази или периоди на поголема економска / финансиски проблеми / криза во семејството?	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не

19.	Ваша проценка за богатството / материјалната обезбеденост на вашето семејство?	<input type="checkbox"/> Сиромашно семејство	<input type="checkbox"/> Потпросечна обезбеденост	<input type="checkbox"/> Нормална обезбеденост	<input type="checkbox"/> Натпросечна обезбеденост	<input type="checkbox"/> Значителен раскош	
20.	Дали некој член од вашето семејство е сега актуелен соработник или косоопственик во вашиот деловен ангажман (доколку се работи за приватен бизнис)?	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не		
21.	Доколку одговорот е ДА, појаснете кој:	<input type="checkbox"/> Мајка	<input type="checkbox"/> Помлад брат	<input type="checkbox"/> Дедо од таткова страна (доколку живеел со вас)			
		<input type="checkbox"/> Татко	<input type="checkbox"/> Помлада сестра	<input type="checkbox"/> Баба од таткова страна (доколку живеела со вас)			
		<input type="checkbox"/> Постар брат	<input type="checkbox"/> Дедо од мајчина страна (доколку живеел со вас)		<input type="checkbox"/> Друг член (доколку живеел со вас) (наведете) _____		
		<input type="checkbox"/> Постара сестра	<input type="checkbox"/> Баба од мајчина страна (доколку живеела со вас)				
<b>С. Зона на интерперсонални релации</b>							
22.	Дали во своето детство (до 14 год.) сте имале другари (ки) и друштво?	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не		
23.	Доколку одговорот е ДА, појаснете колку:	<input type="checkbox"/> Еден (една)	<input type="checkbox"/> Двајца (две)	<input type="checkbox"/> Тројца (три)	<input type="checkbox"/> Друго	_____	
24.	Дали во својата младост (до 19 год.) сте имале другари (ки) и друштво?	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не		
25.	Доколку одговорот е ДА, појаснете колку:	<input type="checkbox"/> Еден (една)	<input type="checkbox"/> Двајца (две)	<input type="checkbox"/> Тројца (три)	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____	
26.	Дали во својата младост (до 25 год.) сте имале другари (ки) и друштво??	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не		
27.	Доколку одговорот е ДА, појаснете колку:	<input type="checkbox"/> Еден (една)	<input type="checkbox"/> Двајца (две)	<input type="checkbox"/> Тројца (три)	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____	
28.	Актуелно дали имате другари (ки) и друштво?	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не		
29.	Доколку одговорот е ДА, појаснете колку:	<input type="checkbox"/> Еден (една)	<input type="checkbox"/> Двајца (две)	<input type="checkbox"/> Тројца (три)	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____	
30.	Што ви е најважно во дружењето?						
31.	Што не сакате воопшто во дружењето?						

32.	дека ве дружат луѓето?	Поради што мислите					
33.	посветувате на дружење?	Колку време					
34.	ваши пријатели?	Од кој пол се повеќето	<input type="checkbox"/> Машки		<input type="checkbox"/> Женски		
35.	повеќето ваши пријатели?	Од која возраст се	<input type="checkbox"/> 30-ти	<input type="checkbox"/> 40-ти	<input type="checkbox"/> 50-ти	<input type="checkbox"/> 60-ти	<input type="checkbox"/> Друго (наведете) _____
36.		Каков статус имаат?					
37.	опишете своето дружење (што значи дружењето за вас, зошто сакате да се дружите)?	Како можете да го					
38.	преферирате да сте пасивен или активен учесник?	Дали во дружењето	<input type="checkbox"/> Активен учесник		<input type="checkbox"/> Пасивен учесник		
39.	сте пред другите во својот деловен ангажман (предност)?	По што мислите дека					
<b>D. Зона на интереси и хоби</b>							
40.	слободното време? Што најмногу ве интересира во слободното време?	Како го поминувате					
41.	посветувате на овие дополнителни активности?	Колку време					
42.	Дали имате хоби?	<input type="checkbox"/> Да	(наведете) _____		<input type="checkbox"/> Не		
43.	до сега?	Колку хобија сте имале	<input type="checkbox"/> Ниту едно	<input type="checkbox"/> Едно	<input type="checkbox"/> Две	<input type="checkbox"/> Три	<input type="checkbox"/> Друго (наведете) _____
44.	некој спорт?	Дали се занимавате со	<input type="checkbox"/> Да		<input type="checkbox"/> Не		
45.	ДА, појаснете:	Доколку одговорот е	<input type="checkbox"/> Тенис	<input type="checkbox"/> Голф	<input type="checkbox"/> Фудбал	<input type="checkbox"/> Кошарка	<input type="checkbox"/> Друго (наведете) _____
46.		Како се рекреирате?					
<b>II. ОБЛАСТ – ТИП НА ОРГАНИЗАЦИЈА КАДЕ СТЕ УСПЕШНИ</b>							
47.	најмногу ви помогнало кога сте биле првпат поставени за менаџер / раководител (која активност, релација или пристап)?	Што мислите дека					

48.	дека сте амбициозни? (самопроценка од 1-5)	Колку мислите за себе	<input type="checkbox"/> Еден	<input type="checkbox"/> Два	<input type="checkbox"/> Три	<input type="checkbox"/> Четири	<input type="checkbox"/> Пет
49.	активности во организацијата во која независно од тоа колку и дали ќе бидете наградени сте ги спроведувале?	Дали сте имале	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не	
50.	вашата иницијатива потекнува од вас?	Дали сметате дека	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не	
51.	да ја поттикне вашата иницијатива?	Дали е потребно некој	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не	
52.	ДА, појаснете кој:	Доколку одговорот е					
53.	момент на ваша реакција бил од големо значење за Вашиот успех? Што било тоа?	Како знаете дека даден					
54.	голем притисок и стрес?	Дали сте биле под	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не	
55.	на Вас?	Како влијае притисокот	(објаснете)				
56.	го спроведувале и денес го спроведувате?	Дали оној стил кој сте	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не	
a)	кои сте ги задржале и сè уште ги применувате:	Стилови и пристапи					
b)	кои сте се откажале:	Стилови и пристапи од					
57.	сознанието кои стилови да ги задржите, а кои стилови да ги модификувате?	Како стигнувате до					
58.	раководење го претпочитате?	Кој облик на					
59.	раководење го спроведувате?	Кој облик на					
60.	различни начини на раководење?	Дали комбинирате	<input type="checkbox"/> Да			<input type="checkbox"/> Не	
61.	да комбинирате различни начини на раководење?	Како одлучувате дали					

62.	Што правите кога ќе доживеете деловен успех (како го доживувате деловниот / професионалниот успех)?						
63.	Што сметате дека најмногу ви помогнало да постигнете деловен успех?						
64.	Што правите кога ќе доживеете неуспех (како го доживувате деловниот / професионалниот неуспех)?						
65.	Што сметате дека најмногу придонело да доживеете неуспех во вашата кариера?						
66.	Колку часови дневно ѝ посветувате на самата работа?	<input type="checkbox"/> Осум	<input type="checkbox"/> Девет	<input type="checkbox"/> Десет	<input type="checkbox"/> Единаесет	<input type="checkbox"/> Дванаесет	<input type="checkbox"/> Друго (наведете) _____
67.	Колку часови одмор си обезбедувате во текот на денот?	<input type="checkbox"/> Еден	<input type="checkbox"/> Два	<input type="checkbox"/> Три	<input type="checkbox"/> Друго		(наведете) _____
68.	Што е за вас релаксација и одморање?	<input type="checkbox"/> Читање	<input type="checkbox"/> Гледање спорт	<input type="checkbox"/> Слушање музика	<input type="checkbox"/> Филмови / театар		
		<input type="checkbox"/> Пишување	<input type="checkbox"/> Практикување спорт	<input type="checkbox"/> Музички инструмент	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____	
69.	Кога подготвувате одредена деловна цел, што сметате дека е најважно?	<input type="checkbox"/> Пари	<input type="checkbox"/> Идеја	<input type="checkbox"/> Знаење	<input type="checkbox"/> Друго	(наведете) _____	
<b>III. ОБЛАСТ – ТИМ ИЛИ СОРАБОТНИК СО КОЈ СТЕ СОРАБОТУВАЛЕ ВО ВАШИОТ УСПЕХ</b>							
70.	Каков е вашиот однос со вашите соработници или заменици?	<input type="checkbox"/> Заменици	(наведете) _____		<input type="checkbox"/> Соработници	(наведете) _____	
71.	Ваша проценка за тоа која ваша интервенција во тимот била најдобра?						
72.	Ваша проценка за тоа која ваша интервенција во тимот била најлоша?						
73.	Ваша проценка за тоа која интервенција во однос кон остварување на целта била најдобра?						
74.	Ваша проценка за тоа која интервенција во однос кон остварување на целта била најлоша?						

### **II.1.2.2. Критериуми за успешност на менаџери**

Врз основа на анализата на одговорите на таргетираните успешни и докажани менаџери, добиени се следните критериуми за успешен менаџер:

1. Успешниот менаџер е главно во своите 30-ти или 40-ти години и е образован во областа на општествените науки, на додипломско или постдипломско ниво, има веќе завршено значителна дополнителна обука. Од аспект на стручни публикации, некои од успешните менаџери имаат, а некои немаат објавено книги или статии во врска со својата професија.

2. Во повеќето случаи, успешниот менаџер е првородено дете од две деца во семејството. Потекнува од семејство со мешани или демократски семејни односи, а односот или врската со родителите и брат(ќа)/сестра(и) ја објаснува, главно, како нормална до силна релација. Кога се работи за меѓучовечките односи, во повеќето случаи смета дека најмногу научил од својот татко, кој воедно и важел за најмоќна или највлијателна личност во семејството. Успешниот менаџер нема директен член од своето најтесно семејство за свој соработник, колега или партнер во истата професија.

3. Во семејството на успешниот менаџер во некои случаи постои позната или еминентна приказна/анегдота која неговите родители често ја раскажуваат.

4. Во одредени случаи семејството на успешниот менаџер поминало низ период на економска криза, но генерално тековната финансиска состојба ја опишува како нормална до просечна.

5. Од детството до денес успешниот менаџер имал и има многу пријателства, а се дружи со пријатели кои се од ист пол, но во помал степен мешан пол, со различен статус и, главно, на иста возраст со менаџерот (во моментот на пополнување на прашалникот претежно во своите 30-ти и 40-ти). Успешниот менаџер смета дека не се дружи доволно бидејќи поминува недоволно време во дружење (помалку од четири часа неделно). Сепак, кога се дружи, тој/таа зема активно учество во дружбата, во потрага е по забава и пријатно поминато време и, во помал степен, релаксација. Во пријателство, главно, ја цени чесноста и смета дека луѓето сакаат да се дружат со него/неа



заради забава и поради неговата/нејзината друштвена природа, како и поради неговата/нејзината смисла за хумор.

6. Успешниот менаџер смета дека различни фактори најмногу му/и помогнале да успее во нов ангажман, обврски или должност кога за прв пат презел менаџерска позиција, а тоа е претежно детерминацијата, односно решителноста, како и менаџментот на време и организациските способности.

7. Напорната работа и одличното образование се оние елементи кои успешниот менаџер смета му/и биле од најголема корист за да постигне висока менаџментска позиција и успех, што му носи внатрешна сатисфакција, уживање и задоволство. Во помал степен некои успешни менаџери го предвидуваат или прегчувствуваат сопствениот успех, па затоа и го очекуваат.

8. Успешниот менаџер за себе смета дека е амбициозна личност, па сопственото ниво на амбиција го оценува како највисоко на дадената скала. Исто така себе се смета за самоиницијативна личност, односно за некој кој презема иницијатива и кому не му е потребен надворешен поттик од друго лице.

9. Успешниот менаџер работи напорно и на работата и посветува околу девет до дванаесет часа дневно. Различни менаџери поминуваат различен обем на време на одмор и рекреација, главно, еден до три часа дневно максимум, и тоа претежно на читање или филмови.

10. Успешниот менаџер сака да го посвети слободното време претежно на спортови, како и со семејството, а до сега имал, главно, две или повеќе хобија.

11. Успешниот менаџер е флексибилен и често одлучува да комбинира различни менаџментски стилови (се работи за демократски и авторитарски стилови). Овие стилови ги комбинира, главно, зависно од одредените дадени околности и ситуации и повратната информација од луѓето со кои работи.

12. Успешниот менаџер се нашол себе под голем притисок и стрес најмалку еднаш во својата професионална кариера, но тоа, главно, му создава енергија за поинтензивна работа и зголемена лична активност.

13. Успешниот менаџер ја разбира важноста на хомоген тим и поддржува тимска работа со здрави меѓусебни односи – нормална до цврста и пријателска, отворена и кооперативна релација со сите членови на тимот и ги движи во ист правец, мотивирани и насочени кон целта.

Проценката на успешност на потенцијалните менаџери се прави преку анализа на одговорите кои се добиени од нивното анкетање, според секој поединечен критериум за успех. Добиените одговори се бодувани, а резултатите се сумирани за да се дојде до испитаниците со најголем број бодови. Одговорите кои се добиени од потенцијалните менаџери се споредуваат со изведените 13 критериуми поставени врз основа на одговорите на успешните менаџери на Прашалникот за проценка на успехот на менаџерот. Резултатите се обработуваат по секој критериум посебно и одговорите се бодуваат за секој испитаник.

Примери од анализа на испитаници со овој пристап се дадени во глава IV.

## **II.2. ЧЕТИРИТЕ УЛОГИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ ВО МЕНАЏМЕНТОТ**

За подобро да ги разбереме организациските карактеристики: краткорочната ефективност, краткорочната ефикасност, долгорочната ефективност и долгорочната ефикасност, потребно е да ги анализираме четирите улоги на одлучување во менаџментот.

Пред се, важно е да се разграничи што е ефикасност, а што е ефективност. Имено, според Drucker, „ефикасно функционирање значи функционирање на најдобар можен начин со најмало растурање, расфрлање или трошење време и напор. Во кратки црти, ефикасност значи нештата да се прават на вистинскиот начин. Од друга страна, ефективност значи да се прават вистинските работи (нешта) или постигнување на очекуваниот или посакуваниот резултат“. [29]

Анализата на улогите на одлучување во менаџментот ќе придонесе подобро да се разберат и разграничат организациските карактеристики: краткорочната ефективност, краткорочната ефикасност, долгорочната ефективност и долгорочната ефикасност. Концептот на улоги е воведен и развиен од д-р Исак Адигес, а се работи за улоги, односно функции кои се неизбежни во секоја организација, систем или тим и овозможуваат одлуките кои се донесуваат да се со краткорочна и долгорочна ефективност и ефикасност. Се работи за четирите улоги: улогата (P) – да се произведе, улогата (A) – да се администрира, улогата (E) – претприемачка улога, улогата (I) – да се интегрира организацијата. Адигес ги скратува своите четири категории на производство,

управување, претприемаштво и интегрирање, користејќи ги само првите букви од секој збор – PAEI.

Првата улога која менаџментот мора да ја оствари во организацијата е (P) производство. Улогата (P) се фокусира на **што** да се прави сега и потекнува од зошто го правиме она што го правиме. Успешната реализација на оваа улога значи дека организацијата ќе биде краткорочно ефективна.

Втората улога е (A), односно администрирање, од што се подразбира **како** да се систематизираат организациските процеси, односно организацијата да функционира под одреден редослед со правилен интензитет. Улогата (A) – администрирање ја прави организацијата краткорочно ефикасна.

Третата улога (E) – претприемање – се фокусира на **зошто** правиме нешто. Улогата (E) е претприемач кој е производ од комбинација на креативност и спремност за да се преземе одреден ризик. Ако организацијата добро ја врши оваа улога, таа ќе се фокусира на задоволување на нашите долгорочни потреби, и таа самата ќе стане долгорочно ефективна.

На крајот менаџментот мора да ја има и улогата (I), односно **кој** ќе ја интегрира, што значи дека треба да се создаде клима и систем на вредности кои ќе ги мотивираат поединците во организацијата, така што сите заеднички ќе работат и никој нема да биде незаменлив. Оваа улога ја создава долгорочната ефикасност.

Во тек на процесот околу решавање на проблемите секоја улога си има свое место, па затоа се потребни сите четири улоги. Во случај да имаме (P), произведуваме резултати и (A) администрираме, но ни недостасуваат способноста (E) претприемач и (I) интегратор, тогаш организацијата ќе биде краткорочно ефективна и краткорочно ефикасна. Доколку, во обратен случај, имаме (E) претприемач и (I) интегратор, но немаме (P) производител на резултати и (A) администратор, тогаш организацијата ќе биде долгорочно ефективна и долгорочно ефикасна, но затоа на краткорочен план ќе се појавуваат штети. Затоа, за организацијата да биде профитабилна и на краткорочен план и на долгорочен план, таа мора квалитетно да ги исполнува сите четири улоги. Заклучуваме, за да се менаџира, треба да се раководи со одредена промена, односно потребно е да се донесе и имплементира добра

одлука. Добрата одлука ја прави организацијата ефикасна и ефективна краткорочно и долгорочно. Така организацијата е функционална, систематизирана, проактивна и со органска свест. Улогата (P) е функционална и овозможува обезбедување на потребните услуги со што организацијата е краткорочно ефективна. Улогата (A) е систематизирана и овозможува со помош на раководење организацијата да биде краткорочно ефикасна. Улогата (E) е проактивна и овозможува со добро претприемање организацијата да биде долготрајно ефективна. Улогата (I) е органска и овозможува интегрирање на одлуките и доведување до долготрајна ефикасност на организацијата. За да биде долгорочно ефикасна, организацијата треба да ги задоволи потребите на клиентите. Улогата (P) може да се мери со тоа дали клиентите повторно се враќаат.

Краткорочната ефикасност значи користење најмалку ресурси, вклучувајќи го и времето на менаџментот, за да се постигне нешто. За тоа е потребна организација која е раководена, систематизирана и организирана. А за тоа, пак, потребна е дисциплина.

За долгорочната ефективност, организацијата треба да има претприемачки дух и проактивен став. Мора да ги предвиди идните потреби на клиентите и да се постави така што ќе биде во можност да ги задоволи. Мора да биде креативна и подготвена на ризик.

За долгорочна ефективност, организацијата треба да биде интегрирана преку соработка на сите интересенти за да се задоволат потребите на клиентите.

Ако сите интересенти соработуваат и никој не е неопходен, организацијата ќе биде долгорочно ефикасна. За тоа организацијата треба да биде чувствителна и да ги препознава потребите на клиентите и интересентите и да создаде систем, клима што заемно ги задоволува потребите.

Досегашното излагање може да го резимираме: За да се справиме со проблемите настанати поради промена, треба да донесуваме добри одлуки и ефикасно да ги имплементираме. Колку ќе успееме во раководењето зависи од квалитетот на одлуките што ги донесуваме и од вкупната енергија што ја трошиме за да ги имплементираме.

За да донесуваме квалитетни одлуки, мораме да се сконцентрираме на услугите што треба да се исполнат, за да се задоволи причината поради која постои организацијата. Ова е улогата (P). Таа ја прави организацијата само краткорочно ефективна, затоа што бараните услуги со време се менуваат. Мораме исто така да ја изведуваме и улогата (A), да раководиме, вистинските работи да се прават во вистинско време. Овој процес ја прави организацијата краткоточно ефикасна. Улогата (E) ја прави организацијата проактивна со тоа што ја поставува да се справува со идните потреби на клиентите. Оваа улога ја прави организацијата долгорочно ефективна. Последната улога е потребата за интегрирање (улогата I). Оваа улога ја трансформира културата на организацијата од механичка, кога сите интересенти, вклучувајќи ги и клиентите, се чувствуваат изолирано, во органска, кога луѓето го делат чувството на внатрешна зависност поради заемните интереси и вредности.

Сите овие четири (PAEI) улоги ни се потребни за организацијата да биде ефективна и ефикасна, како на краткорочен така и на долгорочен план. Но менаџерските улоги се краткорочно некомпатибилни. Со други зборови, не можат истовремено да се извршуваат. Која било комбинација на четирите улоги е некомпатибилна.

Производството и претприемаштвото се исто така некомпатибилни. Улогата (P), всушност, ја загрозува улогата (E). Да објасниме: постојаното работење и задоволувањето на потребните барања толку обзема што немате време да мислите на идните можности. И обратно, улогата (E) ја загрозува улогата (P). Претприемаштвото значи промена и и се заканува на улогата (P), односно секојдневниот развој, истражувањата и иновациите се премногу големи за да може да се реализираат во производството.

Исто така и улогите (A) и (E) се некомпатибилни.

Знаеме дека политиките, правилата и институционализираното однесување овозможуваат промени. Така улогата (A) ја загрозува улогата (E). И обратно: премногу промени им наштетуваат на систематизацијата, рутината и редот, односно улогата (E) ја загрозува улогата (A).

Но и улогата (P) и (I) се некомпатибилни. Многу е тешко да се задоволи и интегрира потреба истовремено, а и обратно, интеграцијата и ориентирањето на задачите истовремено е мошне тешко.

Некомпатибилноста ја гледаме и во комбинација на улогите (P) и (A). Кога сакате да бидете многу ефективни, имате проблем со ефикасноста. А понекогаш, ако сте многу ефикасни, не сте ефективни.

Истото е и со улогата (A) и улогата (I). Колку повеќе е интегриран системот, толку помалку е потребна администрацијата. И обратно, колку е поголема присутноста на улогата (A), толку помалку е потребна интеграција.

Интеграцијата и дезинтеграцијата не се случуваат само меѓу луѓето туку и во самата личност, бидејќи постојат повеќе „јас“. Тие се често во конфликт. Умот донесува одлуки кои му штетат на телото или чувствата. Да објасниме: луѓето често ги пренапрегаат телата кога градат кариера. Работат толку напорно што и нивните чувства страдаат. Во модерното општество умот привлекува најголемо внимание. Умот оди на училиште и добива диплома. Ако го пресметувате процентот на денот посветен на умот, ќе видите дека тој го добива најголемиот дел будни часови. За среќа, спиеме, па нашето тело, емоциите и духот уживаат некакво внимание. Но често умот го ограбува нивниот дел со непроспани ноќи. Дури и ако телото ужива одмор, вежби и добра храна, умот оди во училиште и добива диплома, а емоциите уживаат во контактите срце на срце, духовниот дел е сè уште обесправен. Тој најмногу доаѓа до израз кога умот, телото и чувствата се мирни. Ако медитирате, умот и чувствата се смируваат. Тогаш добивате длабоко сознание за тоа кој сте вие. Вашиот дух се изразува. Улогата (I) е тешка за објаснување, бидејќи разбирањето на нечија духовна природа е духовно искуство, изразено преку интимноста со некого, нешто или самиот себе.

Умот, телото, чувствата и духот одговараат на (PAEI). Преку умот е претставена улогата (A) – администратор. Преку телото е претставена улогата (P) – реализатор, преку чувствата е претставена улогата (E) – претприемање и преку духот е претставена улогата (I) – интегрирање. Бидејќи овие улоги често се во конфликт, една од нив може да биде доминантна во нашето однесување. Промената произведува внатрешен конфликт. Колку повеќе метеж има во нашите животи, толку е помала рамнотежата на четирите улоги. За жал, кај кој

било човек може да недостасува некоја улога, да е исфрлена, да ѝ се заканува нејзино изумирање или никогаш да не била во потполност развиена.

За да ја сфатиме маркетиншката функција на (РАЕИ), прво треба да ги идентификуваме клиентите и да бидеме свесни за нивните потреби. Тоа е улогата (I). Вистинскиот маркетинг треба да биде базиран врз улогата (I), но за да биде долгорочно ефективен, мора да имаме и (E). Маркетингот треба да ја анализира иднината, како ќе се сменат клиентите и нивните потреби. Трето, потребна е улогата (P), затоа што маркетингот мора да даде резултати, а не само да ги анализира промените. Последна е улогата (A). Најмалку важно е „како“ ќе се одвиваат промените.

Табела II.2.1: Преглед на улоги по Адижес [4]

<b>ВЛЕЗ</b>	<b>ПРОЦЕС</b>	<b>ИЗЛЕЗ</b>	
Производство	функционална	ефективна	краток рок
Администрирање	систематизирана	ефикасна	краток рок
Претприемаштво	проактивна	ефективна	долг рок
Интегрирање	органска	ефикасна	долг рок

Поентата која треба да се нагласи е дека мора да се извршуваат сите четири улоги, но неизбежно е да тоа го прават неколку луѓе. За управувањето да биде добро, луѓето кои различно размислуваат треба заеднички да се здружат. Наместо да се истакне еден менаџер кој планира, организира, треба да зборуваме за менаџерски тим кој ги извршува сите функции, односно постоење комплементарен тим. Комплементарниот тим мора да ги извршува улогите (P) производител, (A) администратор, (E) претприемач и (I) интегратор, бидејќи ни една личност не е во состојба сите тие да ги остварува. Ако не постои (РАЕИ) менаџер, не значи дека секој менаџер е воедно и лош менаџер. Менаџерите можат да се истакнуваат во една или во повеќе улоги, но не на сметка на другите. За да разбереме што се случува кога некоја улога недостига, ќе разгледаме и анализираме случаи каде од четирите присутни улоги едната улога е изразено

повеќе присутна и случаи каде само една улога е присутна, како и нивните заемни карактеристики.

### **II.2.1. Улогата (P)**

Прва и најважна улога која менаџментот мора да ја исполни во една организација, е улогата (P), да произведува посакувани резултати поради што организацијата постои. Тоа значи дека секоја организација има своја причина за своето постоење. Од тоа произлегува која е причината на постоењето на организацијата. Што треба организацијата (P) да произведува, да создава? Секако тоа е задоволството на клиентите. Клиентите се сите оние заради чии задоволувачки потреби постои организацијата. Да го опишеме стилот на менаџер кој се истакнува во (P), во создавањето резултати, а воедно ги задоволува и основните потреби за (A) – администрирање, (E) – претприемаштво и (I) – интегрирање. Овој менаџер чиј код е (Paei), го нарекуваме (P) – производител. Тој е упатен извршувач: посветен на својата работа во својата гранка на индустрија, мајстор во својата област, работлив и продуктивен. (P) производителот има голема потреба да постигнува нешто. Сака веднаш да биде награден. Никој не може да биде ефективен (P) произведувач кој ги задоволува потребите на клиентите, а да не знае кои се тие потреби и како да ги задоволи нив. Без познавање на основата на технологијата, загрозна е способноста на менаџерот да донесува добри одлуки. Ќе се појават грешки од типот во одлучувањето што, кога и како. Таквиот менаџер, чие знаење е ограничено, иако неговата желба и потреба да постигне нешто се големи и многу работи, никогаш не дава сакани резултати. Знаењето не е доволен предуслов. Некои луѓе знаат многу, но немаат резултати. Менаџер кој технички е поткован, но му недостига поттик, може да стане службеник, кој во својата канцеларија ќе работи, ќе чита, ќе учи, ќе размислува. Кога ќе му се постави прашање, ќе ви даде целосен, исцрпен и прецизен одговор. Но посебно не е заинтересиран за извршувањето и реализирањето на работите. Едноставно не е во состојба да биде упорен. Потполниот (P) производител секогаш мора да знае што треба да се направи и како би требало тоа да се направи, како и да поседува поттик за постигнување на одредените цели со што неопходно би се спровеле одлуките. Тој е човек кој знае и кој ги спроведува задачите. Но што се случува кога организацијата има менаџер кој е само (P)? Тогаш се јавува проблем. Тој не е



ниту (А) ниту (Е) ниту (I). Факт е дека тој не може да (А) администрира: да организира, да координира, да делегира, да ги следи понатамошните извршувања, да надгледува и да контролира. Не е ниту (Е) претприемач. Не донесува нови идеи. Не е креативен. Не сака да ризикува. Не е ниту (I) интегратор. Не го интересираат меѓучовечките односи. Не се грижи за поединци. Не знае да изгради добар однос со луѓето. Не гради тим ниту развива способности за другите околу себе. Тој секогаш е презафатен со создавањето. Кога ќе му се сврти вниманието на нов проблем, тој остава сè што дотогаш работел и се насочува кон работење на новата задача. Тој секогаш јуриша од една до друга задача. По тоа и го добил називот **Осамени јавач**.

Осамениот јавач е заплеткан во сопствената замка. Се преоптоварува самиот, целото време го посветува на (P) производство на резултати. Затоа нема време да ги обучува другите, што повторно значи дека нема обучени луѓе на кои може да им ги пренесе задачите, по што мора тој самиот да се преоптовари. Желбата сè сам да направи се гледа во методот (P) типови, кога се одлучува да подучува други членови. Тој не гледа систематска вредност во пренесувањето податоци, туку повеќе сака брз пристап, каде подредените соработници учат посматрајќи го како сам ја извршува дадената задача. Според Осамениот јавач, треба само да се работи. Според него, ако сите спремно и напорно работат, не би требало да се појават проблеми при извршувањето на задачите. Гледиштето на Осамениот јавач е исклучиво локално, а не глобално. Често и премногу се посветува на детали, не согледувајќи ја целината. Тој управува на микрониво. Не може да попусти. Се вплеткува во тактички одлуки, не успевајќи да ги увиди стратешки битните одлуки. Слободно може да се каже дека (P) не управува, туку дека него го управуваат. Неговите проблеми го управуваат него. Бидејќи се мора да оди преку него, а времето му е ограничено, сите работи не се извршуваат и заостануваат и се затураат по неговите бироа. Се е тоа поради тоа што Осамениите јавачи се реактивни, а не проактивни. Не ги поставуваат приоритетите на вистински начин. Се посветува на неважни работи, наместо на вистинската цел. Способноста на Осамениот јавач е ограничена. Вообичаено тој е тип импровизатор. Последица од тоа е што тој не сака долгорочно планирање. Времето на набљудување како значаен ресурс го користи за решавање на непосредните проблеми на организацијата. Не се грижи што ќе биде во иднина. Тој секогаш ветува дека подоцна ќе ги прави плановите, бидејќи во моментот

има повеќе работа. Доколку се случи тој да нема во моментот работа, би бил во паника. Затоа, ако сакате вашиот Осамени јавач да биде среќен, потребно е постојано да му давате работа. Само кога тој ќе биде сигурен дека нема да може сам да ја заврши својата работа, тогаш ќе може да делегира. Но тогаш проблемот веќе прераснал во криза. Поради тоа Осамениот јавач може да се нарече менаџер кој управува криза. Тој не се занимава со проблемот се додека не настане криза. Осамениот јавач не може да го зачува подолго своето внимание. Брзо се префрла од еден на друг проблем, а ако не најде решение, го губи интересот и оди на следниот. Комуникацијата на Осамениот јавач е, всушност, буквална. Кај нив „да“ е вистинско „да“, а „не“ е вистинско „не“. За нив сè е едноставно. Сè е конкретно. На нив секогаш треба да им се каже да или не, но никако „можеби“. Во потрагата по непосредни резултати, Осамениот јавач ќе минува низ сите пречки, но често се однесува и прилично навредливо, за што, можеби, подоцна би се покајал. (P) типовите се насочени кон реализација, не се стрпиви. Тие не сакаат многу да размислуваат или да анализираат. „Направи го тоа“ е нивното мото. Осамениите јавачи не можат да седат на состаноци и детално да ги анализираат ситуациите. Тие мразат кога треба да се соочуваат со неизвесност и алтернативни решенија. (P) типовите често реагираат на бавно и свесно решавање на проблемот. Тие се вообичаено нестрпиви и помалку методични. Од друга страна, природната наклонетост (P) типовите да ги поедноставуваат работите може да биде од помош при решавањето на проблемите, ако таа наклонетост се контролира и да не бидат нестрпиви. Осамениот јавач сака да биде во првите редови. Попрво би сакал сам да ја завршува работата, наместо да ги насочува другите. Една од причините е што тој сака да биде сигурен дека сè е правилно направено. Осамениот јавач го мери своето залагање по тоа колку тој напорно работи, па доколку ја насочи работата на други, што ќе му остане нему. Нему му е потребно да биде незаменлив и проблемите него да го чекаат. Секогаш е затрупан со документи и недовршени задачи. Секогаш брза и тоа му се допаѓа. Осамениот јавач предава дел од работните обврски, кога е сигурен дека не може тој да ги заврши и одеднаш е во криза.

Осамениот јавач ги почитува останатите извршители и сите оние кои нешто постигнуваат, односно останатите (P) типови. Меѓутоа, смета дека на (E) типовите не може да им се верува, бидејќи постојано го менуваат своето мислење и насоките не им се прецизни. Верува дека (I) типовите се потполно губење

време, кои преживуваат затоа што знаат на кој начин да манипулираат со други. За нив и (А) типите се губење време. Тој е единствено добар во насочување (Р) завршување на работата, создавање ситуација во која (Р) мора да ги извршува целите наспроти (А) типот. Осамениот јавач со противење, можеби и со непријателство, гледа на (А) административните обиди за подобро планирање или комуницирање. Ако се обидете на Осамениот јавач да му ја одземете задачата, тој може да се претвори во вистински свер. Осамениот јавач едноставно мора да ја заврши работата, без оглед на сè, под сите околности, и во таа насока потребно е да вложи огромен напор за да се откаже од дадената задача, за да премине на друга. Тој исто се однесува и кон другите. Ако е вознемирен и сака да се случи нешто, тој побеснува. Тој е тип кој до крајни граници сака сè сам да направи. Управувањето, за еден Осамен јавач, подразбира управување со задачите и извршување на работата. Другите луѓе нему му се само алатка која му служи да се реализира тоа што го наумил. Не е насочен кон луѓето и нивните потреби. Типичен случај (Р---). Не сака да размислува, подлабоко да се занимава со проблематиката и да ги изнесе своите размислувања. Не сака полека и темелно да оди низ процесот на решавање на задачата. Бара да му се изнесе конечно решение, па да може него само да го одобри или не. Неговиот стил не е процес во кој се доаѓа до донесување одлуки и разгледување на различни можности. Тој е само одличен (Р) производител на резултати. Меѓутоа, потполн недостаток од останатите менаџерски состојки од него ќе направи потполно некомпетентен менаџер, кој не може да работи во тим ниту ја толерира промената и разновидноста. Ваквиот тип на лошо управување се нарекува Осамен јавач.

Да ги објасниме одликите кои се типични за (Р---) типот или Осамениот јавач. Осамениот јавач се насочува на што, а не како, не кој ниту пак зошто. Работи премногу. На работа секогаш доаѓа прв, а последен си оди. За него е типично да ги меша количината и квалитетот, не сфаќајќи дека количината е сосем друг вид мерење. Мисли дека кога работи подолго и повеќе, работи подобро, а во стварност работи помалку, но помудро. Осамениот јавач го мери сопствениот успех по тоа колку напорно работел. Бидејќи е тврдоглав, тешко може да се пренасочи кога ќе се посвети на некоја задача. Организацијата која ја води Осамениот јавач не може да се зголемува и развива, бидејќи ни самиот тој

не расте и не се развива. Тој е нефлексибилен и тврдоглав. Во случај да ја напушти организацијата, зад себе остава необучени луѓе.

Во следнава табела концизно се наведени главните карактеристики на Осамениот јавач:

<b>КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОСАМЕНИОТ ЈАВАЧ (P)</b>
<b>Однесување</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единствена улога: (P) произведувач на резултати.</li> <li>• Превладувачко однесување: постојано вработен.</li> <li>• Најизразени црти на личноста: во потполност посветен, голем работник.</li> <li>• Карактеристика: се фали како тој лично многу работи.</li> </ul>
<b>Комуницирање</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Насочување кон одредени информации кои ги сака: технички стручни информации, ќе ги размени со другите доколку тоа од него се бара, то нема време да ги анализира.</li> <li>• Карактеристично размислување: „Денот е премногу краток“, „Премногу има работа“, „Немам доволно време“.</li> </ul>
<b>Донесување одлуки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техника: побрз му е јазикот од паметот: прво реагира, па потоа размислува и слуша.</li> <li>• Вниманието му е насочено на: тоа што се случува или не во идниот миг.</li> </ul>
<b>Спроведување</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• На кој начин се истакнува: извршувајќи ја работата.</li> <li>• Ако има слободно време: ќе пронајде уште работа која сам може да ја заврши.</li> </ul>

### **Формирање тимови**

- Став спрема конфликт: Конфликтот го иритира, според него камо работата треба да се извршува.
- Став кон други (P) типови: ги почитува.
- Став кон (A) типови: не ги почитува, ги избегнува, бидејќи му кажуваат што треба да работи.
- Став кон (E) типови: не им верува, пречесто го менуваат правецот на размислување.
- Став кон (I) типовите: не ги почитува или ги игнорира, бидејќи се бескорисни и опасни.

### **Управување вработени**

- Најмногу вработува: секогаш подготвени потрчковци, оние кои можат да ги завршат задачите без оглед на насочувањето или обуката, оние кои можат да импровизираат, а да ги завршуваат работите, со други зборови дуѓе како самиот него.
- Подредените добиваат унапредување: ако секогаш му стојат на располагање и ги прифаќаат сите работи давајќи им поддршка. Доколку ги завршат работите, без разлика како и зошто.
- Зошто подредените добиваат пофалби: за резултатите.
- Подредените не го известуваат за: тоа колку се тие вистински способни.
- Подредените доаѓаат и си одат: доаѓаат по Осамениот јавач и си одат пред него.
- Одржување и претходно известување за одржување на состаноците: потврдува дека нема време за состаноци и многу ретко ги покажува. Во случај да мора да го одржи состанокот, бара од соработниците веднаш да дотрчаат и поединечно да се состануваат со него.

- Посетеност на состаноците: во зависност од проблемите, обично се работи за многу мала група.
- Дневниот ред на состанокот: последната криза, реакција на ситуацијата која веќе постои и е неизбежна. Приоритет не е она кое е важно, туку тоа што најмногу му пречи.
- Кој разговара на состанокот: вообичаено од врвот надолу.

### **Управување промени**

- Став спрема промените: се спротивставува, бидејќи нема време да ги спроведе иновациите, бидејќи има премногу работа.
- Меѓутоа, ќе прифати промена само доколку може да даде брзи и непосредни резултати.
- Согласен е со промената, само ако настане очигледна ситуација што треба да се направи, а тоа обично се случува за време на криза.
- Креативност: Распрскан по целата организација, со толеранција за нејзино постоење, се додека резултатите не бидат гарантирани.
- Стандардна одлука: „Направете го тоа онака како што јас го работам“.

### **II.2.2. Улогата (A)**

Од досегашното излагање дојдовме до заклучок дека резултатите од (P) производителите не се доволни за функционирање на менаџерскиот систем. За добар менаџмент е неопходна и (A) улогата.

(A) администрирање значи организирање на системот во кој ќе се работат вистински работи во вистинско време со вистински редослед и со еднаков интензитет. Улогата (A) администрирање има за цел да посветува внимание на детали. Ако (P) создава резултати, организацијата ќе биде ефективна. Ако (A) администрира, организацијата ќе биде ефикасна. Ако

произведувате и администрирате, вашата организација ќе биде краткорочно ефективна и краткорочно ефикасна. Добри менаџери се одличните (A) администратори. Тие се трудат да ги завршат своите задачи по определен редослед, почитувајќи ги стандардните процедури на работење. Но, сепак, не можат да бидат комплетни како менаџери доколку и во помала мера не ги извршуваат другите три улоги. Тие не знаат да (P) произведуваат, (I) да интегрираат или да бараат и да дефинираат промена – што е улогата (E) претприемаштво. Како раководител, наведениот (A) администратор би бил препознатлив како лош менаџер кого го викаме **Бирократ**. Функционалната (A) администрација не може и не треба да биде изолирана. Таа мора да биде насочена кон (P) производството и давањето услуги на оние поради кои организацијата и се насочува кон (P) да произведува. Таа мора да биде и флексибилна, насочена кон (E) претприемаштвото, така што ќе може да се менува според потребите на своите клиенти. Истовремено мора добро да работи и да соработува со другите, што претставува (I) интегрирање. Добар администратор е (pAei). Уште подобар, потенцијален (A) административен лидер е (pAeI). Многу редок е (A) администратор кој ги извршува трите улоги (PAeI). Затоа ќе се задржиме на анализирање на (A) администраторот во (pAei) или само (-A--).

(A) администратор се карактеризира како методична личност која сака се да ѝ биде однапред осмислено и организирано. Добар (A) администратор може да ги предвиди проблемите кои се составен дел од идеите. Секогаш знае што точно се случува. Води евиденција за деталите. Добро е организиран и води евиденција во реализирањето. Има одлична меморија.

(A) администраторот (pAei) е одличен во грижата, но тој се грижи на свој одговорен начин. Се грижи за прецизноста во интегрирање на информациите, за во никој случај да не дојде до губење на податоците од неговите бази. Добар (A) администратор е незаменлив во организацијата која се развива. Но доколку имаме менаџер кој е само (A) администратор, а нема (P) производство, нема (E) претприемаштво ниту, пак, (I) интегрирање, тогаш имаме само (-A--) тип кој го нарекуваме Бирократ. Неговото интересирање е насочено кон прашањето **како**. Нему не му е важно што правиме, туку како правиме. Бирократот премногу време поминува грижејќи се во однос на (A) административните детали. Повеќе

сака да прави работи на вистински начин, отколку да ја работи вистинската работа. Поточно кажано, повеќе сака да биде погрешно прецизен, отколку приближно точен. Бирократите обраќаат внимание на формите, на бројките, се до последен детал од целокупната ситуација. За нив е карактеристично доаѓањето на работа секогаш на време. Нивното биро е секогаш уредно. Тој секогаш сака се да биде совршено прецизно, под контрола, и способен е да потроши многу време и пари на безначајна проверка која никому не му е од корист. Кај нив е изразен нагласен перфекционизам. И во слободното време бараат нови детали за создавање нови извештаи и нова политика на работење. Кај Бирократите прифаќањето на работите е прилично буквално. Типот (-А--) мора сам да увиди некои работи за да поверува во нив. Начинот на размислување на еден тип (А) администратор е дека ништо не би требало да се претпоставува додека стопроцентно не се докаже. Доколку Бирократите откријат отстапки од системот, тогаш тие ги поправаат, создавајќи нови правила. Бирократите се однесуваат верувајќи дека се треба да организираат заради најголема можна ефикасност. Луѓето коишто имаат (-А--) раководител, посветуваат многу време читајќи, пишувајќи или архивирајќи ги записниците, каде што ефикасноста драстично се губи. Донесувањето одлуки од страна на Бирократите е премногу специфично и опширно. Согледувањето на проблемите поаѓа од минатото, а нивното решавање се реализира во иднината. Спроведувањето на одлуките се одвива според одреден план. Вниманието му е насочено кон начинот на завршување на работата. Кај Бирократите често е тешко да се изменат одредени одлуки во текот на фазата на имплементирање. Во дадени случаи тоа е неопходно, бидејќи во спроведувањето на донесената одлука се промениле дадени услови. Бирократите вработуваат луѓе кои се слични на нив, луѓе кои работат онака како што им е кажано и кои нема да преземат своја иницијатива. Не сакаат луѓе кои поставуваат прашања и ја доведуваат во прашање дадената ситуација. Еден добар Бирократ учи како никогаш да не покаже отстапки од веќе претходно донесената одлука, никогаш да не покажува вознемиреност и никогаш да не ги признава проблемите кои се појавуваат во текот на работењето. Недоразбирањата и проблемите се добро прикриени, верувајќи дека сè е под контрола. Кај (-А--) типот карактеристичен е одговорот „не“. Не сакаат да дозволат да се направи ништо поинаку од она што тие самите го одлучиле. За Бирократите промената е опасност од големи размери, плашејќи



се од губење контрола врз целокупната организација. И додека Бирократот се отстрани од организацијата, таа организација можеби веќе толку се загубила во правилата и прописите што со големи тешкотии би успеала да продолжи да функционира. Иновациите во бирократскиот систем се речиси невозможни. Според тоа, на новиот менаџер би му било премногу тешко да ги промени воспоставените процедури и може на крајот дури и да утврди дека тоа не е возможно. Понекогаш новиот менаџер сам усвојува потполно погрешен систем, бидејќи не е во состојба да го промени веќе постојниот.

Во следнава табела можеме да ги видиме главните карактеристики:

<b>КАРАКТЕРИСТИКИ НА БИРОКРАТОТ (А)</b>
<b>Однесување</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единствена улога: извршувач, (А) администратор.</li> <li>• Доаѓа и си оди од работа: секогаш точно на време.</li> <li>• Се истакнува: донесувајќи ги и следејќи ги работите во ред.</li> <li>• Најизразени црти на личноста: педантно организиран, бавен и внимателен, сериозен, конзервативен.</li> <li>• Се фали: како канцеларијата е мирна и добро контролирана.</li> <li>• Се жали: како некој прекршил некое правило или некоја процедура.</li> <li>• Ако има слободно време: мисли на нови формулари и облици на контрола.</li> </ul>
<b>Комуникација</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Насоченост и вид на информација која ја сака: (А) административна.</li> </ul>
<b>Донесување одлуки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техника: ги следи постојните одлуки, можностите ги смета за опасни.</li> </ul>
<b>Спроведување</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Превладувачко однесување: контрола на спроведување.</li> <li>• Вниманието го насочува на: на кој начин да се заврши работата.</li> </ul>
<b>Формирање тимови</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Став спрема конфликт: го игнорира или се бори, во зависност од тоа дали или не се загрозува неговата способност за контрола.</li> <li>• Став кон (Р) типови: ги критикува: само трчкаат околу.</li> <li>• Став кон останатите (А) типови: ги одобрува.</li> <li>• Став кон (Е) типови: се згрозува од такви личности.</li> <li>• Став кон (I) типови: се сомнева во нив.</li> </ul>
<b>Управување на вработените</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стил на подредени: бирократот вработува луѓе кои секогаш се согласуваат со него и се со препознатлив чиновнички менталитет.</li> <li>• Подредените доаѓаат и си одат: секогаш на време.</li> <li>• Зачестеност и претходно известување за одржување на состаноците: Редовно одржување на состаноци, многу често и секогаш закажани.</li> <li>• Посетеност на состаноците: контролирани, повикувани, со список и проверка на присутните.</li> <li>• Дневен ред на состанокот: долготраен, детален, фиксен.</li> <li>• Кој разговара на состанокот: еден од присутните, вообичаено од врвот па надолу.</li> <li>• Се поставуваат прашања во врска со тоа како да се заврши работата, детално се разгледуваат.</li> <li>• Подредените добиваат унапредување: ако изгледаат организирано и не ги кршат правилата.</li> <li>• Зошто подредените добиваат пофалби: правилно го</li> </ul>

проведуваат процесот, а малку внимание им се посветува на резултатите.

- Подредените не го известуваат за: организациските пречекорувања.

### **Управување на промените**

- Видови обуки: претерано многу, преголема насоченост на детали.
- Став кон промените: се спротивставува, бидејќи се плаши од губење контрола.
- Креативноста е насочена кон: целата организација.
- Став кон планирање: премногу разработен, се со цел несигурноста да се сведе на минимум и да се зголеми контролата.

### **II.2.3. Улогата (E)**

Додека (A) администраторот добива одредени планови кои треба да ги спроведе или одлуки кои треба да ги реализира, претприемачот (E) мора да ги креира своите сопствени планови. Оваа улога (E) ја извршува личност која има способност да ги анализира промените кои не опкружуваат и влијаат на организацијата. За да се биде (E) претприемач, пред се треба да се биде креативен, способен за создавање нови правци и развивање стратегија за приспособување на организацијата спрема средината која е подложна на промени. (E) претприемачот мора брзо да реагира, да ја подготви организацијата носејќи се со промените кои однапред ги предвидел. Тоа подразбира спремност да се преземаат ризици за остварување на својата визија. За претприемачот (E) да биде успешен во организацијата, тој мора да биде исто така добар и во (P) производствената улога. Насочувањето само кон (E) претприемаштвото не е доволно за успешно менаџирање во организацијата. Личности кои се насочени само на (E) претприемаштво, а кај кои е многу слабо развиена (p) способноста, се нарекуваат (paEi) креативни создавачи. Тоа се личности кои имаат премногу идеи, но не можат да ги реализираат, бидејќи ја имаат слабо развиена (p) улогата. Затоа е потребно менаџерот претприемач (PaEi) да ги има развиено подеднакво двете улоги. (PaEi) претприемачот е

менаџер кој знае што сака и зошто сака. Тој е креативен, но има своја цел. Има идеја и настојува таа идеја да ја спроведе и со неа да ги постигне саканите резултати. Неговата креативност е насочена кон тоа како замисленото да го претвори во реалност. Тој се карактеризира како сериозна личност, концентрирана и креативна. Идеите кои не донесуваат резултати го нервираат, а резултатите кои не се производ од големите идеи за него се безвредни. Тоа е (PaEi) претприемачкиот стил. Но ако, покрај (P) и (E), се истакнува и во (I) улогата, тогаш (PaEI) е повеќе од претприемач. Тој е вистински лидер на промените, кој може да заклучи што треба да се направи и зошто, знаејќи како да ги мотивира луѓето, (I) интегрирајќи ги во тим кој ќе го следи новиот правец. Во случај кога (E) претприемачката улога е единствена, а останатите три изостанат, овој тип менаџер, кого го има најмногу, може да го наречеме **Паликуќа** (--E-). Тоа е личност која не покажува интерес за тоа што работиме ниту како работиме. Неговото внимание е насочено кон „зошто да не“, кога се работи за промените и идеите. Паликуќата пред се е загледан во иднината, за поставување на организацијата на начин што ќе му овозможи да се справи со промени. Паликуќата секогаш создава и презема ризик. Времето кога Паликуќите доаѓаат и си заминуваат е непознато, што е една од карактеристиките на однесување кое го идентификува нивниот стил на менаџирање и раководење. Еден (E) претприемач постигнува контрола доколку е единствен кој ги има сите идеи и ги носи сите одлуки. Паликуќата вообичаено е премногу омилен бидејќи е поттикнувач и е полн со енергија. Да работите за него може да биде интересно, сè додека не сфатите дека, без разлика што сте направиле, Паликуќата секогаш ќе пронајде нешто што не е во ред. Тоа е така, бидејќи неговите приоритети постојано се менуваат и никој не може да ги следи, без разлика што сте постигнале. Паликуќите сакаат да присуствуваат во панични атмосфери кои се создаваат поради нивни иницијативи. Под раководство на такви менаџери проектите се завршуваат врз основа на голем притисок.

Паликуќите изгледаат емотивно и импулсивно, што многу често за нив е негативна енергија. Тие имаат голема потреба да изградат нешто ново. Економистите сметаат дека нешто што ги поттикнува (E) претприемачите се парите и профитот. Паликуќите сметаат дека молчењето е знак за одобрување. Тие имаат обичај да претеруваат. Обожаваат да се изразуваат со „никогаш“, „секогаш“, „не е можно“. Тоа претставува еден вид надвладување на противникот

во расправиите, се со цел да ги реализираат своите идеи. Паликуќите не можат цврсто да се држат за само една тема. Процесот на одлучување кај нив е премногу нестабилен, менувајќи ги постојано темите и смалувајќи им ги вредностите на останатите предложени идеи. Кога Паликуќите ќе утврдат некое правило, најчесто тие први го прекршуваат. Тие често се однесуваат како моменталната ситуација да е она што тие го посакуваат. Паликуќите не ги интересира првенствено дали е работата завршена или како е сработена, туку дали треба да се сработи – што во реалноста значи дали тие сакаат да биде завршена работата. Нему му е важно одвивањето на самиот процес, но не се неопходни и резултатите. Го интересира „зошто не“. Паликуќата во основа не сака да работи. Тој бара предизвик и забава. Како што имаат тешкотии да се соочат со реалноста, во текот на процесот на одлучување Паликуќите цврсто се држат до своите соништа, кои немаат ниту можност за реализација. Луѓето се плашат од Паликуќите бидејќи тие секогаш имаат премногу идеи и никогаш не забележуваат колку сложена и скапа би можела да биде нивната реализација. Паликуќите никогаш не функционираат добро со останатите во тимот. Тие сакаат промени, дури и такви кои би направиле конфликт и хаос. Се однесуваат како секогаш да знаат што е најдобро. Непрекината даваат совети и не сакаат да примаат совети од други. Нивното однесување е, главно, условено од огромна потреба за одобрување и пофалби. Имаат желба и потреба да бидат прифатени, сметајќи дека така ќе бидат креативни. (--Е-) претприемачите сметаат дека секоја промена е промена на подобро. Но тоа не мора да биде точно. Земајќи ги предвид постојаните промени кои ги создаваат верувајќи дека ги поправаат ситуациите, тие никогаш не стигнуваат до финализација на своите планови или до ефективна и ефикасна реализација. Кога (--Е-) претприемачот ќе си замине од организацијата, организацијата е во хаос, а вработените се исцрпени. Очајнички го посакуваат мирот, тишината и стабилноста и уверени се дека секој друг би бил подобар од Паликуќата.

Во следнава табела се дадени главните карактеристики на Паликуќата:

## КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПАЛИКУЌАТА (E)

### Однесување

- Единствена улога: (E) иноватор, претприемач
- Доаѓа и си оди од работа: неодредено.
- Во што е најдобар: во давање идеи и поттикнување нови проекти.
- Доминантно однесување: создава нови проекти; се доведува во грашање; сам го составува дневниот ред, а постојниот го занемарува.
- Најизразени црти на личноста: занесен, стимулативен, харизматичен, креативен и возбудлив. Сака да биде во центарот на вниманието; шармантен кон непознатите; строг кон оние кои го познаваат; јавно ги критикува луѓето; ретко има право, никогаш не е во недоумица; ги персонализира проблемите.
- Ако има слободно време: ќе креира нов проект или криза во организацијата.
- Се фали: со атмосфера како во кошница; со очигледна продуктивност, која обично се манифестира во кризите.

### Комуникација

- Повратни информации: понудува само негативни повратни информации и тоа многу често. Јавно критикува. Ако не ја прифатите неговата критика, таа ќе се зголеми. Никој не е доволно добар.
- Се фокусира на типот на информација која ја цени: информации за можностите и заканите.

### Одлучување

- Техника: привремено, нема трајна посветеност; активно одлучување, но без следење. За решавање на проблемите директно се обраќа на оние кои тоа можат да го решат без да се следат вообичаените процедури. Негативно наметнување на одлуките.

<b>Реализирање</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Однос кон систематското раководење: го избегнува и се згрозува; не сака на ништо да се посвети.</li> <li>• Оценување на напредокот: нестрплив; без разлика колкав напредок е постигнат, тоа не му е доволно.</li> </ul>
<b>Формирање тимови</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Однос кон конфликтите: ги користи за да ги поттикне подредените на зголемена активност; многу често и сам ги создава.</li> <li>• Однос кон (P) типови: условно ги поддржува.</li> <li>• Однос кон (A) типови: се згрозува.</li> <li>• Однос кон другите (E) типови: ги критикува.</li> <li>• Однос кон (I) типови: ги симпатизира.</li> <li>• Типично приговара: „Овде ништо не се завршува“. „Се завршуваат погрешни приоритети.“; „Не разбираат што сакам, кажувам или имав намера да кажам.“</li> <li>• Соработка: ги отфрла проблемите и решенијата во кои другите луѓе вложиле време и енергија; идеите не се добри, ако тоа не се негови идеи; инсистира на правото често да ги менува своите одлуки.</li> </ul>
<b>Подредени</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Најчесто вработува: полтрони кои ги прифаќаат неговите најнови идеи со ентузијазам и кои навидум моментално ги разбираат.</li> <li>• Подредените доаѓаат и си одат: доаѓаат пред него и си одат по него; од нив се очекува секогаш да бидат на располагање.</li> <li>• Зачестеност и однапред најавување на состаноци: често и неблаговремено.</li> <li>• Присуство на состаноците: задолжително.</li> <li>• Дневен ред: првата точка е негова најнова идеја; останатото е негово.</li> </ul>

- Кој зборува на состаноците: еден зборува, другите слушаат, од првот па надолу. Нема прашања, нема анализи на детали.
- Унапредување на подредените: ако ги следат упатствата со ентузијазам и ако изгледа дека вредно работат на тоа што тој им го наредил.
- Подредените ќе бидат пофалени како резултат на: навидум вредна работа.
- Подредените не го известуваат: зошто некои од неговите предлози се лоши.
- Дисфункционално однесување на неговите подредени: измислување извинувања за незавршените задачи.

#### **Управување на промените**

- Центар на внимание: нешто ново што во моментот се спроведува и како би можело на друг начин да се направи. Неговата цел е подвижна.
- Насоченост на проблемите: ги воочува заканите и можностите.
- Постапка на обука: прифатливо, доколку не му се одзема време од неговиот нов омилен проект.
- Однос кон промените: ужива во нив ако сам ги воведува; се противставува ако друг ги воведува.
- Фокус кон креативност: тој има монопол.

#### **II.2.4. Улогата (I)**

Ако, менаџерот не поттикнува групно (E) претприемаштво, тогаш во исклучителни случаи организацијата не ќе биде во можност да создаде акција и да одреди цели во отсуство на единствениот (E) претприемач. Самиот процес на групно (E) претприемаштво е создавање на улогата (I) интеграција. Улогата (I) интеграција е од посебна важност и е најважен капитал кој организацијата може да го има. (I) интеграторот се создава кога работиме како тим, а не како



поединци. Улогата (I) успешно се спроведува кога тимот ќе може да спроведе или поддржи каква било задача до исполнувањето на целта.

Важно е раководството да ја има способноста да ја чувствува аспирацијата и потребите на луѓето, да може да ги препознава и според тоа да ги интегрира. (I) интеграторот настојува системот да функционира непрекинато од страна на луѓето. Тој знае да ги слуша луѓето и да ги интегрира нивните идеи со идеите на другите. (I) интеграцијата создава клима врз систем од морални принципи и однесување, сите ги поттикнува да работат заедно за никој да не биде незаменлив. Кога нема (I) интеграција, никој во организацијата не е насочен на културна меѓузависност. Наместо тоа, секој бара сопствен интерес на штета на организацијата. Затоа ќе посветиме посебно внимание на значењето на (I) интеграторот во (раеI).

Постојат два типа (I) интеграција, пасивна и активна. Пасивниот (I) интегратор ќе ги интегрира луѓето во групи, додека активниот (I) интегратор ќе ги интегрира луѓето меѓусебно, за што и ние се залагаме во нашето раководење. Всушност, кај (I) интеграцијата разликуваме три правци: нагорен правец на интегрирање, хоризонтален правец на интегрирање и надолен правец на интегрирање. Нагорен правец на интегрирање е способност со која се интегрираат луѓето од повисоко ниво со поголеми овластувања. Хоризонтална интеграција е способност да се интегрираат луѓе од исто ниво, додека надолната интеграција обезбедува интеграција во пониските нивоа меѓу подредените луѓе. Многу ефективен (I) интегратор може лошо да функционира во надолната интеграција, каде има можност да биде арогантен спрема подредените. Всушност, речиси е невозможно некоја личност да биде одличен (I) интегратор во сите правци на интегрирање.

Улогата (I) интеграција е најкреативна од сите улоги, бидејќи одлуките мораат да се носат на помали структурни бази на податоци.

(I) интегрирањето е уште помалку можно отколку (E) претприемаштвото, бидејќи (E) претприемаштвото не мора да се однесува на односите со луѓето, додека (I) интегрирањето подразбира соединување на одредени поединци со различен интерес и различен карактер, за да можат да донесуваат и поддржуваат заеднички групни одлуки. Така што многу повеќе креативност е потребна за да се (I) интегрира или спои група од (E)

претприемачи отколку да се оствари само (E) претприемачката улога. (I) интегрирањето се постигнува со решавање проблеми и пронаоѓање заеднички договори. Успешен (I) интегратор мора да се направи самиот себе заменлив. Неговите подредени мораат да бидат обучени да го заменат.

(I) интеграторот не само што обезбедува континуитет во организацијата во иднина туку тој исто така овозможува организацијата беспрекорно да функционира и во сегашноста. (I) интеграторот е чувствителен кон другите и е способен е да ги слуша луѓето, а таа особина луѓето вистински ја сакаат, да реагира на очекувањата, проблемите и потребите попрво на другите луѓе отколку на сопствените.

Улогата (I) интегрирање е единствена улога каде мора да постои лидерство. Менаџерите можат да исполнуваат две или можеби и три улоги, но доколку една од тие улоги не е (I) интегрирање, тогаш тие не можат да бидат лидери. За да се создаде лидерство, потребно е улогата (I) интегрирање да биде позначителна од останатите улоги во кои менаџерите се истакнуваат, но, секако, и другите улоги да бидат застапени.

Но доколку менаџерот има само изразена улога (I) интегрирање, а останатите три улоги, (P) производство, (A) администрирање и (E) претприемаштво, не ги поседува, тогаш можеме овој тип менаџер да го наречеме (---I) **Суперследбеник**. Ваквиот менаџер не се интересира за што е договорот, како сме се договориле ниту зошто сме се договориле, туку единствено се фокусира на тоа на кого се однесува договорот. Тој не е лидер. Има специфична карактеристика на бесконечно средување на работите. Тој бара начин да најде план кој ќе биде најприфатлив за повеќето луѓе за да може да се здружат. Тој едноставно ги спојува луѓето, без разлика на целта.

Затоа и се нарекува Суперследбеник. Суперследбеникот сака да обучува луѓе, но поголемиот дел од неговите обуки е насочен кон меѓучовечките односи. Тој сака да знае што мисли секој за секого и сака сите да се согласуваат по сите прашања и одлуки, каде се разбира човечката природа. Слободното време Суперследбеникот го поминува во другарување, слушајќи ги другите, а при тоа давајќи им и сопствена поддршка. Како и останатите типови така и Суперследбеникот сака да има контрола, но во неговиот случај контролата се однесува на тоа што се ќе направи за сите луѓе да се согласуваат. Тој никогаш

нема да ви каже што мисли самиот, туку ќе постави прашање со кое ќе побара одговор за тоа што мислат останатите. Многу често и самиот може да каже дека не е сигурен во одлуката што ја донел, па по тоа може да заклучиме дека никогаш нема да знаеме што ќе направи Суперследбеникот. Затоа и настојува да избегне донесување негови самостојни одлуки.

Исклучиво типот (---I) Суперследбеник нема сопствени идеи кои би сакал да ги спроведува. Поради потребата за задоволување на интересите на претпоставените, неговите уверувања не се цврсти, затоа многу често и лесно го менува мислењето. Троши многу време во објаснување на одлуките, што не значи дека луѓето што се согласиле ќе ја следат и спроведат одлуката. Но во тимот на Суперследбеникот никогаш нема конфликт. Суперследбеникот ќе се вмеша во несогласување само доколку тоа му овозможи појака позиција или поголема моќ. Тој обезбедува контрола за себе така што помага во решавањето на конфликтите. Меѓутоа, желбата за решавање на конфликтите може да биде повеќе деструктивна отколку корисна доколку следните интереси не бидат застапени во процесот на решавање на конфликтите.

(---I) типот нема да се обидува да се искачи над најважните интереси на организацијата и нема да го промени правецот на движење на организацијата. Нема да го загрози постојниот консензус. Не сака да им се спротивставува на подредените. Наместо тоа, тој ќе настојува да ги интегрира на начин со кој тие се согласуваат, притоа излагајќи ги сопствените предлози.

Во подолг временски период менаџментот под раководство на Суперследбеникот може да биде катастрофален. На Суперследбеникот му недостасува предизвик, правец и храброст. Кога Суперследбеникот ќе ја напушти организацијата, привидната (I) интеграција која ја воспоставил наеднаш ќе пропадне. Менаџерите од средните нивоа кои раководат во различни правци ќе ја дестабилизираат организацијата на која и се заканува опасност од распарчување. Во таков момент обично се бара (A) тип администратор да го реши проблемот.

Во следнава табела се дадени главните карактеристики на Суперследбеникот:

## КАРАКТЕРИСТИКИ НА СУПЕРСЛЕДБЕНИКОТ (I)

### Однесување

- Единствена улога: (I) интегрирање луѓе.
- Доаѓа и си оди од работа: како што одговара, како што тоа сите го очекуваат.
- Најизразени црти на личноста: пријатен, сензитивен, ориентиран кон луѓето, полн со разбирање, благодарен што е запознаен со најните на организацијата. Дobar слушател.
- Во центар на вниманието: прифатливост на тоа што е направено или би можело да биде направено.
- Се фали: како има централна улога во играта на моќ.
- Типичен приговор: „Не се согласуваме толку добро колку што би требало.“
- Ако има слободно време: ќе ги идентификува новите конфликти (како и замислените) кои само тој може да ги реши, ширејќи класови или собирајќи информации за да постојат такви ефекти.

### Комуникација

- Доминантно однесување: креирање компромис, (I) интегрирање идеи на луѓето.
- Фокусирање и тип на информација која ја вреднува: кој е на кое ниво по кое прашање; не ги дели.

### Одлучување

- Техника: донесување одлуки кога постои заеднички консензус.

### Спроведување

- Однос кон систематското раководење: сомничав е во врска со тоа, бидејќи би можело да ја наруши структурата на моќта која ја контролира.

### Формирање тимови

- Во што е најдобар: постигнување договор, компромис.
- Однос кон конфликтот: му се допаѓаат, ако можат да послужат како средство за решавање на проблемите.
- Однос кон (P) типови: ги отфрла како глупави.
- Однос кон (A) типови: ги одбегнува, ги гледа како пречка во постигнувањето консензус.
- Однос кон (E) типови: се обидува да го привлече нивното внимание, бидејќи тие обично доминираат.
- Однос кон другите (I) типови: сомничав, ако не работат за него. Ги прифаќа и ги штити ако работат за него.

### **Подредени**

- Најпрво вработува: послушни, луѓе кои се согласуваат и деѓусебно и со него.
- Стил на подредените: известувачки.
- Подредените доаѓаат и си одат: по правило, како што се очекува од нив со него.
- Зачестеност и однапред најавување состаноци: редовно, како што и се очекува.
- Присуство на состаноците: посакувано.
- Дневен ред: незадолжителен, она за што сакаат луѓето да зборуваат.
- Кој зборува на состаноците: кој било, сè додека не се загрозува политичката доминација.
- Унапредување на подредените: ако се согласуваат, даваат деѓусебна поддршка и лојални му се политички.
- Подредените ќе бидат пофалени поради: согласување.
- Подредените не го известуваат: за своите вистински чувства, ако тие емоции можат да го расипат консензусот.

- Дисфункционално однесување на подредените: измислуваат ласови за да привлечат внимание.

### Управување на промените

- Однос кон промените: ги прифаќа ако ја зголемуваат неговата улога како оној кој ги решава конфликтите и не го загрозува единството.
- Однос кон планирањето: ќе се бори против него, ако го смета за опасна на единството кое го креирал или ако го направи заменлив.
- Фокус на креативност: тој е интегратор.
- Постапка на обука: насоченост кон меѓучовечките односи.

## II.2.5. Добри наспроти лоши менаџерски кодови со една изразена улога

### II.2.5.1. Улога на одлучување производител (P) во кодот (Paei) наспроти кодот (P- - -)

Доколку кај менаџерот се застапени сите улоги, но доминира улогата производство (P), тој е познат под кодот Paei. Кај овој стил на раководење доминира потребата за производство и остварување резултати, но останатите



улоги се исто така застапени. Токму поради оваа улога на доминација овој менаџер е познат како Произведувач.

Произведувачот е насочен кој постигнување резултати, тој е полн со знаење, експерт за својата област, дисциплиниран, посветен, воден од потребата да остварува. Се работи за енергични луѓе, луѓе од

акција кои не сакаат апстрактни размислувања, двосмислени ситуации, пренатрупани детали, дискусии за идни активности. Нивното внимание е насочено кон сегашниот момент, кон реални задачи и остварување реални

результати. Произведувачот има потреба да е постојано зафатен и чувствува сатисфакција со секоја успешно завршена задача. Фокусот е ставен на резултатите, на сметка на колегите и нивните емоции, кое го сметаат за оправдана жртва за да се постигне резултатот. Ваквата нивна карактеристика прави понекогаш да е непријатно во нивна близина. Тие се движечката сила на организацијата, која имплементира и остварува. Произведувачот знае како да го оствари она што е потребно. Имено, комплетниот Произведувач знае што треба да се направи, како треба да се направи и го има стимулот кој е потребен да се реализира сето тоа. [2], [4]

Да го разгледаме случајот кога менаџерот, кој раководи со организацијата, функционира во само една улога, улогата на Производител (P). Фокусиран исклучиво на произведување и создавање, кај овој менаџер отсутнуваат другите улоги (A, E и I). Така, овој менаџер не е способен ниту да администрира ниту да координира, делегира, надгледува и контролира. Бидејќи не е креативен, тој не е способен да воведо нови идеи ниту, пак, е подготвен за предизвици и ризици. Тој ги запоставува меѓучовечките односи и не е заинтересиран да го интегрира тимот. Битно е да се прави разлика помеѓу Осамениот јавач (P---) и (Paei).

Овој тип менаџер е препознатлив по тоа што целото свое време го насочува на создавање, на производство на резултати. Нема време за губење и комуницира буквално и конкретно, зборот можеби не постои. Тој е постојано зафатен, вреден и целосно посветен, од што произлегува и неговата девиза дека премногу работи, денот е прекраток, нема доволно време за да го заврши преголемиот обем на работа. На работа доаѓа прв, а последен си оди, својот успех го мери по тоа колку долго и напорно работи. Тој има желба сè да направи самиот, па непотребно се преоптоварува со работа и е секогаш во брзање. Тој нема време ниту интерес да го пренесе своето знаење, бидејќи има потреба да биде незаменлив и се да оди преку него за биде сигурен дека е правилно изведено. Познат е и како менаџер кој управува криза, бидејќи делегира дури тогаш кога нема да е во можност сам да сработи и да го реши проблемот, кој дотогаш веројатно и прераснал во криза. Тој е фокусиран на стручни информации кои ги споделува само доколку мора. Ваквото однесување придонесува покрај него и да нема обучен кадар, а поради неговата

пренатрупаност и ограниченото време работите не се завршуваат и заостануваат. Насочен кон реализација по секоја цена, со мото *Направи го*, луѓето често ги третира како алатки за да ја оствари целта, па често се однесува навредливо, иако можеби за тоа подоцна ќе се покае. Времето е драгоцено, а подредените треба да се угледуваат на него и да учат од него додека го набљудуваат како работи. Сака да биде опкружен со послушни подредени кои му се секогаш на располагање, кои размислуваат слично на него, и го поддржуваат и прифаќаат сè што ќе каже. [2], [3], [4], [68]

Осамениот јавач функционира импровизаторски и реактивно, а не проактивно. Фокусиран на решавање непосредни и моментални проблеми, тој нема време за долгорочни планови. Има локално наместо глобално гледиште, управува на микрониво, посветувајќи се на детали не ја согледува големата слика, фокусиран е на тактички одлуки, што му оневозможува да ги увиди стратешките. Со таков начин на размислување, неговите приоритети се погрешно поставени. Смета дека само работата е приоритет и ако сите напорно се посветени на работата, ќе се избегнат потенцијални проблеми. [2], [4], [68]

Трпеливост не му е карактеристична, што се одразува неповолно на методичноста. Состаноци не преферира бидејќи за нив нема време, не сака анализи, неизвесност и алтернативи, а доколку мора, тогаш се работи за мала група. Промена или иновација прифаќа само доколку дадат моментални резултати, што е вообичаено потребно во случај на криза. [2], [3], [4], [68]

Осамениот јавач ги почитува (P) типовите, (A) типовите ги избегнува, бидејќи се единствено добри во тоа да му кажуваат што треба да прави. Со недоверба гледа кон (E) типовите бидејќи пречесто се премислуваат и даваат непрецизни насоки, додека, пак, (I) типовите не ги почитува или ги игнорира бидејќи се бескорисни и опасни. [2], [4], [68]

Нефлексибилното однесување и став на Осамениот јавач го доведува во прашање натамошниот раст и развој на организацијата. Неговиот стил на управување ја прави организацијата нефункционална и, доколку тој ја напушти, ја остава организацијата со кадар кој не е обучен да функционира самостојно и без конкретни налози. [2], [4], [68]



### II.2.5.2. Улога на одлучување администратор (A) во кодот (pAei) наспроти кодот (-A- -)

Менаџерот кај кој се функционални сите улоги, но доминира улогата администрација (A), е познат под кодот pAei. Токму поради оваа улога на



доминација овој стил на раководење е познат како Администратор.

Станува збор за мирни, тивки и внимателни луѓе, кои при донесување одлука секој детал темелно го проверуваат за да се осигураат дека процедурата е почитувана. Овие лица имаат потреба да организираат, за нив е

битно да се следат правила, процедури и системи. Во тој контекст, тие внесуваат во колективните активности стабилност и ред. Администраторот преферира да создава систем од рутини и детали за тековните активности да се извршат најлесно и најбезболно, без да се нарушат поставените правила. Фокусот е ставен на начинот како треба нешто да се направи. Ова се луѓе кои се чувствуваат непријатно во услови каде нема структура и каде се бара спонтаност, не се комотни доколку постои неизвесност или двосмисленост. Администраторот не знае да импровизира, преферира рутина и планирање. Сè друго го вознемирува, му го нарушува мирот и го доживува хаотично. Карактеристично за нив е што го одмеруваат влијанието кое која било од предложените промени би го имала на целата стабилизирачка мрежа од правила која тие ја одржуваат. [2], [4]

Доколку се сретнеме со менаџер со изолирана (A) функција, односно менаџер кој не произведува резултати, не ја интегрира организацијата ниту, пак, е заинтересиран за воведување иновации, се работи за менаџер кај кого отсутствуют улогите (P, I и E), односно (-A--) или Бирократ. Битно е да се прави разлика помеѓу Бирократот (-A--) и (pAei).

Бирократот е фокусиран на КАКО, на сметка на ШТО се работи во организацијата. Тој се занимава со администрирање, односно организирање на работите во организацијата за да се работат вистинските работи во вистинско

време, редослед, начин, интензитет, и по утврдени стандардни процедури на работење. Со други зборови, позаинтересиран е работите да се прават онака како што е пропишано, на вистински начин, отколку што е суштината на самата работа. [4], [68]

Бирократот верно ги следи правилата, тој доаѓа и си оди на работа точно на време. Бидејќи е фокусиран на детали, тој има одлична меморија и се стреми однапред сè да осмисли, организира, како и да ги предвиди можните неповолни сценарија. Неговите планови се разработени до најситни детали, со цел да ја зголеми сопствената контрола, а да ја минимизира несигурноста. Бирократот не отстапува од сопствената одлука, па веќе донесените одлуки тешко може да претрпат измени во фазата на имплементација, и покрај тоа што дошло до променети услови. За него деталите се најважни, архивирањето е од суштинско значење – тој прави сè за да ги обезбеди податоците и да се осигура дека никако нема да дојде до нивно губење. Бирократот е уреден, педантен, организиран, методичен, прецизен, внимателен и сериозен, кај него е сè под контрола. Неговиот стремеж кон перфекционизам и оптоварување со детали и процедури прави тој да изгуби осет за суштината на работата. Поради ваквата своја карактеристика, тој е подготвен да жртвува многу ресурси во пари и време често за бескорисни анализи, само за во неговите очи да биде што посовршено. Бирократот е во постојана потрага по нови детали, анализи, процедури и правила кои би требало да бидат полезни за ефикасноста на организацијата. Тој не верува во претпоставки, а за да донесе одлука, потребно е тој сам да се увери во нешто врз основа на исцрпни анализи кои тоа ќе го докажат. Се стреми кон организација во која владее спокојна работна средина и каде секој ги следи и нема да ги прекрши пропишаните правила и се е под контрола. [2], [4], [68]

Конфликтот го игнорира или, како и кога се работи за промени, се спротивставува бидејќи смета дека може да ја разнишаат неговата контрола над ситуацијата и организацијата. Проблемите ги прикрива и за него е карактеристично да одговара со НЕ. [4], [68]

Вработува кандидати кои го делат неговото видување, кои се слични на него, со изразен чиновнички менталитет, кои се чувствуваат најкомотно кога работат по претходно одредени правила, не поставуваат прашања и нема да реагираат по сопствена иницијатива. Неговите вработени се преокупирани со

папирологија, архивирање, организирање и средување податоци и записници, што ја доведува во прашање ефективноста. [2], [4], [68]

Бирократот состаноците ги сфаќа сериозно, па редовно ги закажува и прави проверка на присутноста на учесниците. Ова се долги состаноци каде главен збор има некој од раководството и детално се расправа како, на кој начин, по кои процедури и правила да се заврши работата. Кога се работи за обуки, тие се премногу бројни и премногу детални. [2], [4]

Во овој контекст, Бирократот ги одобрува останатите (А) типови, ги критикува (Р) типовите бидејќи смета дека само трчкаат наоколу, (Е) типовите го згрознуваат, а е сомничав кон (I) типовите. [4], [68]

Поради ваквиот стил на управување, во организацијата доминираат процедурите, правилата и прописите, што ја прави организацијата ригидна да се соочи со предизвици и промени и нефункционална доколку Бирократот ја напушти во даден момент. [2], [4], [68]

### **II.2.5.3. Улога на одлучување претприемач (Е) во кодот (раЕi) наспроти кодот (- -Е-)**

Ако се застапени сите улоги, но доминира Е, менаџерот функционира како раЕi, познат како Претприемач.



Се работи за сонувачи кои се фокусираат на потенцијалните идни големи постигнувања, наместо тековните активности и резултатите кои треба да се остварат. Тоа се луѓе на кои лесно им станува здодевно, па затоа за нив е потребно да размислуваат за нови можности, нови предизвици,

нови постигнувања; потребно им е да се надвор од она што е во сегашноста, се задушуваат во стегите на тековното. Се работи за луѓе кои зрачат и пленат со својата харизма и енергија, тие се истакнуваат од останатите, сакаат да зборуваат и да се центар на внимание. Доколку имаат инспирација, поради својата

креативна природа брзо генерираат голем број големи идеи. Претприемачот е единствениот менаџер кој трага и стимулира промени, што ја прави организацијата проактивна, да се адаптира навремено и подготвено да ги дочекува неминовните промени. [2], [4]

Менаџерот со силно изразена претприемачка (E) улога, во отсуство на останатите три улоги, или **Паликуќа**, е претставен со кодот (--E-). Поради доминацијата на претприемаштвото како функција, овој менаџер неуморно дава нови идеи, поттикнува нови проекти, креира сопствен дневен ред и планови, но неприсуството на другите функции ја оневозможува нивната реализација. Битно е да се прави разлика помеѓу Паликуќа (--E-) и (paEi).

Се работи за личност која има потреба да создава, креира, а другите да му се восхитуваат. Се работи за харизматична личност, креативна, енергична, која мотивира, сака да биде во фокусот на вниманието, ги шармира непознатите, а покажува строгост кон познатите. Поради овие свои карактеристики, овој менаџер важи за омилен, па работењето за него изгледа навидум интересно и возбудливо. Меѓутоа, овој менаџер е премногу динамичен, со приоритети кои постојано се менуваат, па вработените работат во паника и под голем притисок во стремеж да држат чекор со него. Неговиот тим тешко може да се избори со неговото темпо, што придонесува овој менаџер да е секогаш незадоволен од нивната работата, и тие често измислуваат изговори и оправдувања за она што не успеале да го сработат. Често приговара дека ништо не е сработено, не му се разбрани инструкциите или приоритетите се погрешно поставени. Вработува полтрони и плашливи индивидуи кои ентузијастички ги прифаќаат неговите најнови идеи и навидум веднаш ги разбираат. Подредените доаѓаат на работа пред него, а си одат по него, од нив се очекува вредно да работат и да му се секогаш на располагање. Конфликтот го смета за продуктивна алатка, па и не ретко сам го потпалува со цел поттикнување на вработените да работат понапорно. [2], [4], [68]

Овој менаџер бара предизвик и адреналин, и во суштина не сака да работи. Се работи за импулсивна личност, која често и гласно упатува јавни критики, зашто никој не е доволно добар да го следи. Доколку некој и се спротивстави на неговата критика, таа ќе стане уште поостра. Дели совети, но никако не ги прима, неговите идеи се најдобри, тој е секогаш во право и знае се.

Не го интересира што и како се работи, туку кои се можностите, заканите, каква новина може да се направи и како да се подготви организацијата тоа да го поднесе. Иако неговите визии се бројни, и често изедначени со ризици, тој инсистира да ги наметне по секоја цена, без оглед на комплексноста или цената. За да ги спроведе, тој е наметлив и одлучен, со соодветен речник со зборови како *никогаш* или *секогаш*, надмен настап пред соговорниците, со цел да надвлее, убеди и доминира. [4], [68]

Ваквиот менаџер смета дека секоја промена, која единствено тој ќе ја иницира, е за доброто на организацијата, без оглед на реперкусиите и факторите. Доколку идеите, одлуката, а со тоа и соодветната промена не се во негов домен, тој смета дека ја губи контролата и се противи. Соодветните обуки ќе ги прифати само доколку смета дека не му одземаат време. [2], [4], [68]

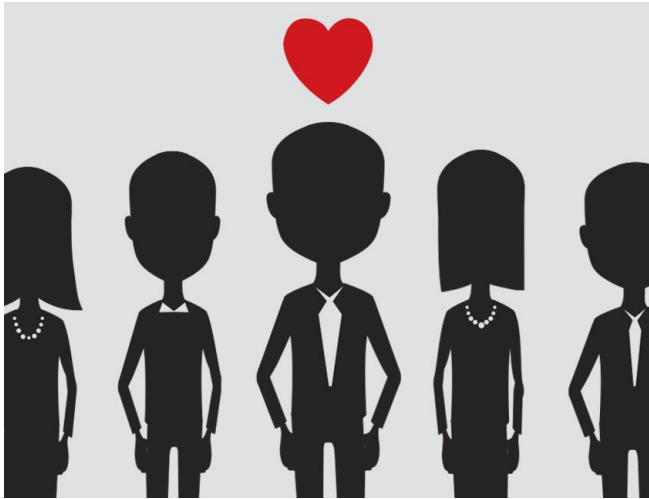
Во процесот на донесување одлуки е нестабилен бидејќи нема долгорочна или постојана посветеност на одредена тема. Поради тоа избегнува систематичност во раководењето, за него не постојат правила. Сето ова го прави нефункционален и непожелен тимски играч, од кој луѓето дури и се плашат поради неговата нетолеранција, ароганција и тврдоглавост. Состаноци закажува често, но *ad hoc*, без претходна најава, се очекува задолжително присуство, на прва точка на дневен ред е неговата најнова идеја претставена од некого од раководството, прашања не се поставуваат, анализи нема. [4], [68]

Во тимовите (P) типовите условно ги поддржува, (A) типовите го згрозуваат, сличните на него (E) типови ги критикува, му се допаѓаат карактеристиките на (I) типовите. [2], [4], [68]

Кога Паликуќата ќе ја напушти фирмата, остава хаос и исцрпени и очајни вработени кои копнеат по стабилна и мирна средина. [2], [4], [7], [68]

#### **II.2.5.4. Улога на одлучување интегратор (I) во кодот (раеI) наспроти кодот (- - -I)**

Оној менаџер каде е најистакната улогата I, во однос на другите кои се исто така застапени, е познат како (раеI) или Интегратор.



Интеграторот се фокусира на луѓето и на сето она што е поврзано за нив: на нивните погледи, идеи, желби, потреби, мотиватори, конфликти, поплаки, демотиватори. Имено, мисијата на Интеграторот е да ги обедини и сплоти луѓето со цел да се овозможи конструктивна работна средина. Неговиот интерес е да ги

интегрира вработените во една меѓузависна и поврзана или органска целина, која ќе работи заеднички кон остварување заедничка цел. Токму заради меѓучовечките односи како негова примарна цел, овој менаџер е познат како Интегратор или оној кој го гради тимот на организацијата. Интеграторот се стреми луѓето да се здружат и да соработуваат до степен каде организацијата ќе функционира како тим кој ќе придонесува за неа многу повеќе од кој било поединец во истата организација. [2], [4]

Да го разгледаме случајот кога менаџерот функционира само во улогата на интегрирање I, а останатите улоги се непостојни (---I). Ваквиот менаџер е познат под називот **Суперследбеник**, а негов фокус е обединување или интегрирање на вработените. Битно е да се прави разлика помеѓу Суперследбеник (---I) и (раеI).

Се работи за мирна, пријатна и чувствителна личност која ги сака луѓето, сочувствува, полна со разбирање, добар слушател, сака да се дружи, сака да знае кој што мисли за другите. Ваквиот менаџер акцентот го става на хармонијата во фирмата, па обуките се во сферата на унапредување на меѓучовечките односи. Овој менаџер чувствува дека има контрола над работите кога единствено тој е способен да разреши одреден конфликт до компромис или консензус. Разрешувањето конфликт го гледа како начин за доаѓање до посилна позиција и моќ во организацијата, па некогаш и се занимава со идентификување постојни или потенцијални конфликти и ширење гласови, со цел да се истакне со нивното успешно совладување. Се противи на промени, планови, и воопшто на сè што

може да ја загрози средината која ја интегрирал, да го намали неговото влијание во организацијата или, пак, да го направи заменлив. [4], [68]

Овој менаџер има потреба да го исполни она што се очекува од него, што се огледа и во времето кога оди и доаѓа на работа, свикувањето состаноци и слично. На состаноците присуството е пожелно, дневниот ред е незадолжителен, без хиерархија во тоа кој има збор, но да не се наруши политичката доминација во фирмата. Во процесот на одлучување се стреми да ги задоволи интересите на надредените, па лесно и често се премислува, нема цврсти убедувања, ниту свои идеи, не е сигурен во својата одлука, па затоа премногу ги елаборира и оправдува. Не се осудува да го каже својот став, туку бара од другите да го кажат своето мислење, па неговата одлука, всушност, е постигнатиот консензус. Затоа тој вработува кандидати кои се согласуваат со него и меѓу себе, лојални, го поддржуваат него и заемно, се чувствуваат комотно кога реферираат, послушни се, генерално доаѓаат и си одат од работа и се однесуваат онака како што се очекува од нив, а за да го привлечат неговото внимание, често се вплеткуваат во измислување гласови. [2], [68]

Неговиот став кон другите (I) типови зависи од тоа дали работат за него или не, па зависно од тоа ги заштитува или е сомничав кон нив. (P) типовите ги смета за глупави, а (A) типовите ги одбегнува бидејќи го отежнуваат постигнувањето консензус. Неговиот однос кон (E) типовите е поинаков, ја согледува нивната доминација во организацијата и се стреми да го привлече нивното внимание. [2], [4], [68]

Овој менаџер нема порив да ја унапредува организацијата, му недостасува храбост да загризе, да прифати ризик и предизвик, да размислува на големо за развојот на организацијата, да се спротивстави и да ги брани своите ставови и идеи. Со вакви карактеристики овој менаџер не може да биде лидер, тој својата енергија ја насочува кон бесконечно и бесцелно разрешување на работите, а кон ништо продуктивно. Воден од желбата за хармонија, негов приоритет е постигнување консензус и договор со кој ќе бидат задоволни што повеќе луѓе и интегрирање на нивните идеи. Неговата опсесија со пронаоѓање компромис прави да се губи во потрагата секој да се согласи со сите за сè. Ваквиот стил изгледа утописки и опасно, бидејќи не е природно да постои компромис и консензус за секое прашање или одлука и никогаш да не се појави

конфликт во неговиот тим. Тоа на долг рок е привидно, прикриено или заташкано и кога-тогаш ќе исплива на површина и ќе ја начека организацијата неподготвена да се справи со натрупаните проблеми. [4], [68]

Евидентно е дека штом Суперследбеникот ќе замине од организацијата, и поставената интеграција ќе замине со него. За да се избегне дестабилизацијата која ќе настане потоа, бидејќи секој менаџер од средно ниво ќе влече на своја страна во раководењето, кое може да води и кон крајна деструкција на организацијата, вообичаено спасот се бара во (A) Администратор менаџер. [2], [4], [7], [68]

### **II.2.6. Десет чести комбинации на улогите**

Нефлексибилното и еднострано однесување е една од причините за лошо менаџирање. Нефлексибилноста има негативен ефект врз одредени поединци и врз нивната способност да функционираат ефективно и ефикасно во организацијата. Секој кој е нефлексибилен и кој исполнува исклучиво само еден стил на управување е во голема опасност да премине во маченик или во типот на бескорисен човек, односно човек кој не поседува ниту една од четирите улоги, и прераснува во лош менаџер.

Постојат десет комбинации на улоги кои често се појавуваат, креирајќи ги десетте стилови на лошо управување. Овие стилови ќе ни бидат тема на ова поглавје.

Видовме што се случува кога се остварува само една менаџерска улога. Кога се исполнува само улогата (E) Претприемач, на пример, имаме Паликуќа, личност која е заинтересирана само за креирање нови планови и проекти.

Меѓутоа, кога (E) претприемачката улога е придружена со уште некоја менаџерска улога, ќе имаме креативен менаџер чија креативност ќе биде насочена кон друга сфера од неговата специјалност. На пример, ако личноста е со улоги (P) Производител и (E) Претприемач, можно е да стане иноватор кој секогаш ќе работи на тоа да ги унапреди своите изуми.

Кога еден (E) Претприемач менаџер има и (A) административна улога, неговата креативност е насочена кон (A) административните системи. Типот (pAEi) би ни обезбедил лидер и евентуално добар консултант или аналитичар,



некој кој ќе ја користи својата креативност за да ги подобри системите за контрола во организацијата.

Но ако тој е тип **(-АЕ-)**, тогаш тој ќе биде невозможен. Поради непополнетите места во својот менаџерски код, типот **(-АЕ-)** може да биде единствено лош раководител. Наспроти тоа, типот **(раЕi)** е типичен менаџер со јаки **(АЕ)** и слаби страни **(pi)**.

Кога се здружени **(Е)** и **(I)**, настанува Суперследбеник. Претприемачот **(Е)** е менаџер кој е ориентиран кон **(I)** интеграциски идеи. Меѓутоа, ако тој ги исполнува само овие две улоги исклучиво, **(-EI-)**, ќе прерасне во демагог. Ако е, од друга страна, неговото **(P)** исто така изразено, **(раЕI)**, може да прерасне во успешен државник, додека **(раЕI)** нема да заврши во историски учебник на академија како предавач или пишувач на анализи за тоа што **(раЕI)** државникот направил или требало да направи.

Иако во наредните рамки на архетипови ќе ги опишеме стилските на лошо управување, треба да ни биде едноставно да замислиме соодветни стилови на управување за секого од нив: само да се отстранат негативностите. За да го замислиме овој тип на лош менаџер дополнително како лидер, додадете изразена **(I)** интеграција на овој код и обидете се да го замислите како **(I)** Интегратор особено кога е во прашање друга улога во која се истакнува. На пример, **(раЕI)** ќе се интегрира со визија, додека **(раеI)** ќе се интегрира со некоја моментална задача која треба да се направи.

Типот на менаџер со лош стил на управување **(РА--)** е ориентиран кон постигнувања, резултати и контроли. Тој е заинтересиран за ефикасност и ефективност; за она што луѓето го работат и како тоа го работат. Кога би бил минимално компетентен за исполнување на улогите **(Е)** и **(I)**, би одговарал на профил на менаџерски тип кој би го нарекле Полицаец. Меѓутоа, земајќи предвид дека му недостасуваат улогите **(Е)** и **(I)**, тој не е креативен ниту ориентиран кон луѓето.

Овој авторитарски менаџер има голем механистички поглед на организацијата. Неговите планови и работа се високоорганизирани и систематизирани. Силно се потпира на претходниците и минатите искуства. Неговата силна **(P)** ориентација подразбира тој интензивно да се занимава со

секоја задача на која работи; тој, исто така, ги присилува и сите останати вредно да работат. Неговото силно (A) го прави да биде ориентиран кон ефикасноста и загрижен за контролата над процесите. Претпоставува комуникација од врвот надолу. Овој тип може често да го сретнеме во војска. Компанијата во која постојат преголем број менаџери од овој тип е во опасност да заостане.

Како може (PA--) улогата да се разликува од Осамениот јавач? За разлика од (P---) улогата, негова специјалност е да ги постави работите на свое место, а исто така настојува да има редовни состаноци со вработените. За разлика од улогата (-A--) Бирократите, кои не обрнуваат внимание на резултатите се додека процесот правилно се спроведува, улогата (PA--) ја вреднува целта колку и средствата. Карактеристика на овој тип (PA--) менаџер е нефлексибилност и непопустливост. За да се сработи работата добро, тоа мора да биде на негов начин, а тоа е најважно. Тој обрнува големо внимание на детали, рокови и постапки, но помалку внимание на луѓето. Не сочувствува и не прифаќа извинувања. Неговиот безличен и работен пристап го прави далечен и нехуман, да изгледа како машина; тој не е личност од која може да побарате услуга.

Од друга страна, неговото однесување е премногу предвидливо и може лесно да излеземе на крај доколку сме спремни да се претвориме во робови. Неговите подредени секогаш знаат точно како стојат работите со него. Од него се плашат, но можат да научат да живеат со него, кога ќе сфатат дека за (PA--) типовите другите луѓе се само средства за работа. Подредените кои мразат неизвесност му се восхитуваат и во него гледаат вистински лидер.

Иронично, но (PA--) типовите се и сами за себе алатка во рацете на другите. Тие ги прават луѓето робови кои им служат на другите за остварување на целите; тие немаат сопствен дневен ред. Во основа се лојални, посветени и вредни слуги кои ефикасно ги извршуваат своите наредби. За да ги задоволи своите шефови, слепо ги прифаќа своите задачи и доследно ги спроведува.

(PA--) типовите се презирани од оние кои поседуваат речиси иста независност и самопочитување. Нехуманата атмосфера која тој ја создал за некои луѓе е премногу неиздржлива, и на крајот даваат отказ. Меѓутоа, други можат да најдат сигурност и извесност која овој стил ја овозможува како прифатлив надомест за нивното робување. По извесно време, тие може и да се

противат за да бидат ослободени од нивното робување, затоа што тоа би внело неизвесност во нивните животи.

Како менаџерот станува (РА--)? Обично така што е унапреден, затоа што таква личност веројатно почнува како добар извршувач со одредена потреба да има моќ. Тој вредно работи и постигнува резултати, а неговиот успех како (Р) Производител природно го води до менаџерската позиција. Како менаџер, тој и понатаму е опседнат со својата ориентација кон резултатите, освен што сега ја додава улогата (А) Администрирање или контрола, така што и неговите подредени постигнуваат резултати. Со ваква можност да ги управува другите неговата потреба да спроведува моќ доаѓа до целосен израз.

Ако не е унапреден, ќе продолжи да биде само (Р) Производител. Меѓутоа, недостатоците на (А) Администратор, (Е) Претприемач и (И) Интегратор ќе го претворат во (РА--) менаџер. Тој е нестрплив и со себе и со другите. Зборува отсечно, очите му се ладни, а движењата нагли. Често ги прекинува луѓето среде реченица и ја завршува реченицата наместо нив. Ако на некој начин го спречат во тоа, ќе се налути, не само на личноста која зборува туку и на себе затоа што изгубил контрола над разговорот. Го фиксира погледот на личноста која зборува, ги стиска вилиците и останува доследно послушен додека другата личност не ја сфати пораката и не престане со зборувањето.

На организацијата во која управуваат (РА--) менаџери и недостасува креативност и таа не е оспособена лесно да се приспособува на промените во општеството. Иако е краткорочно ефикасна, моралот ѝ е слаб, а работењето големо. Унапредување добиваат оние кои не предизвикуваат проблеми, така што креативноста која поттикнува промени е задушена.

Ако (РА--) менаџерот ја напушти организацијата, се појавува видливо намалување на (Р) Продуктивноста. Доаѓа до штрајкови, отпуштања и слични манифестации на протести и отпори.

Но што се случува кога (РА--) менаџерот е исто така способен и за (И) интегрирање на идеи и луѓе? Ќе го добиеме следниот комбиниран стил на лошо управување **(РА-И)** менаџер.

(РА-И) менаџерот комбинира три управувачки улоги: (Р) производство, (А) администрирање и (И) интегрирање. Тој е заинтересиран за краткотрајни

результати – (P) продуктивност, ефикасен систем на контрола (A) администрирање, а исто така е способен да ги спои луѓето да спроведуваат одлуки и системи (I) интегрирање. Додека (PA--) менаџерите едноставно ги тераат луѓето да работат, (PA-I) менаџерите овозможуваат другите да ги изнесуваат идеите и да разговараат за нив, иако конечната одлука ќе ја донесат самите лично. Во една организација (PA-I) менаџерот ги слуша идеите, одлучува што е пожелно и добива прифаќање. Земајќи предвид дека идеите се прифатени за луѓето во организацијата, овој (PA-I) менаџер е моќен и ефективен. Воздржан е и не е субјективен. Неговите подредени го обожаваат и премногу се трудат да ја завршат работата така како што тој тоа го бара. Подредените немаат сопствени идеи, но ги нема ни самиот тој. Доколку (PA-I) менаџерот ја поседува во најмали рамки и улогата (E) Претприемач, тогаш може да прерасне во лидер (PaeI). Но, бидејќи му недостасува улогата (E) Претприемач, тој е само (PA-I) менаџер кој на пријателски начин е способен да ги насочи луѓето да работат.

Бидејќи му недостига улогата (E) Претприемач, тој не поседува ниту харизма: така што тој не е способен да ги спои луѓето околу своите визији на подолго време. Како краткотраен (I) Интегратор спроведува позитивно влијание на кратки патеки. Но кога ќе ја напушти организацијата, неговите поддржувачи со тек на време ќе се разделат, бидејќи немаат идеја ниту (E) претприемаштво.

Немајќи сопствени идеи, (PA-I) менаџерот функционира како член на тимот (AI) кој туѓите идеи ги спроведува на дело во улогата (P) продуктивност.

Но што се случува ако (PA-I) менаџерот не е ориентиран или наклонет кон (P) произведување? Во тој случај ќе го добиеме следниот комбиниран стил на лош менаџер (-A-I). Тоа е менаџер кого го интересира формата и луѓето со улоги (A) администрирање и (I) интегрирање, но не и со улогите (E) претприемаштво и (P) производство, односно постои немање идеи и резултати. Овој (-A-I) менаџер, на која и да е раководна функција, ќе работи со одреден партиципативен стил од повеќето менаџери. Сака да воспоставува контрола, но таа контрола да биде пријатна за неговите луѓе. Неговото (I) интегрирање овозможува другите да работат полесно под неговото раководство, што не е случај и под раководството само на улогата (A) Администратор.

Овој менаџер (-A-I) слуша, се согласува и прифаќа, но под услов да не се кршат правилата. Тој во реалноста не е ориентиран кон резултатите, не се

заложува за некаква промена и не го одобрува конфликтот. Редовно ги одржува состаноците и дозволува луѓето да зборуваат. Показува загриженост и интересирање, охрабрува и мотивира. Но секогаш кај него превладува пораката дека мора да се работи онака како што е замислено за да функционира системот. Подредените мораат да се согласуваат меѓусебно, вклучувајќи го и него.

Обуки, објаснување и помош стигнуваат многу повеќе од овој тип (-A-I) менаџер отколку од (A) Администраторот, но и кај двете улоги недостасува особината да произведуваат, односно улогата (P). На подредените во почетокот ќе им се допадне опуштената атмосфера во организацијата. Организацијата навидум функционира ефикасно, луѓето се пријателски расположени едни кон други. Но, на крајот сфаќаат за монотоност во организацијата. Нема возбудувања, нема ориентираност кон целта, нема поттикнувачки идеи, нема очекувани промени. Длабоките несогласувања се потиснуваат и никогаш не се решаваат јавно. Во организацијата владее атмосфера на мало место за одмор на пензионери.

(-A-I) менаџерот може да преживее единствено во неконкурентна и непроменлива околина. Тој напредува во државните бирократии, работејќи ја својата работа во еден правец и со тоа ги сведува несогласувањата на најмала можна мера.

Но, ако имаме уште една променлива комбинација на улога, кога менаџерот (P) Производител произведува резултати и се согласува со луѓето, а притоа му недостасува визија или систем, ќе го добиеме стилот на менаџер (P--D).

(P--I) менаџерот се истакнува во (P) производството на резултати и (I) интегрирањето на своите подредени. Тој е извонреден помошник, експерт за користење компромиси со цел да се произведат (P) краткорочни резултати. Иако во одредена мера е идеалистичен и критичен, тој е добар во составувањето тимови. Доколку и во најмала мера е компетентен за улогите (A) администрирање и (E) претприемаштво, овој менаџер (PaeI) веројатно добро би функционирал како најистакнат супервизор ориентиран кон луѓето. Не го интересира надворешната околина на организацијата – нејзиниот пазар, доставувачи, банкари, заедницата и не го застапува формализмот. Тој ги поттикнува и ги поддржува луѓето кои се успешни во работата.

За разлика од Осамениот јавач (P---), менаџерот (P--I) инсистира на договор и е ориентиран кон луѓето. Ретко воспоставува контрола од врвот надолу, како што тоа го прави Осамениот јавач (P). За разлика од Суперследбеникот (I), тој навистина произведува резултати (P). Тој личи на младински лидер или локален политичар. Тој сака да креира возбудување и притоа да ја насочи енергијата на (P) производство на резултати. Но овој стил е успешен само краткорочно, бидејќи не се развива систем кој би издржал до крај и нема стратегија ниту големи идеи, туку само краткорочни тактични цели.

Доколку ја замениме улогата (I) интегрирање со улогата (E) претприемач, ќе добиеме лош управувачки стил на (P-E-) тип на менаџер, кој ги исполнува само улогите (P) Производител и (E) Претприемач.

Тој е премногу енергичен, електродвигател кој ги спроведува своите проекти до крај. Земајќи предвид дека е ориентиран кон задачата, тој ја постигнува својата топ форма додека фирмата е мала и е во развој. На долгорочен план, организацијата многу често ја надминува неговата способност. Тој станува дисфункционален, бидејќи нема талент за (A) администрирање или (I) интегрирање, каде и едната и другата улога се неопходни за долгорочен развој на организацијата.

(P-E-) менаџерот е креативен и обично многу отворен. Тој има поголемо гледиште од Осамениот јавач, затоа што има (E) претприемачка улога, но за разлика од Паликуќата, тој е насочен кон целта.

(P-E-) менаџерот подметнува сопствени пожари и потоа ги насочува. Може да се случи да има и повеќе подредени кои му се одговорни, но во суштина тој ја држи самостојната претстава и нема време да ги (I) интегрира или делегира. Неговите идеи се возбудливи. Тој знае како да (P) произведува резултати, а неговите подредени едноставно се обидуваат да го имитираат неговиот стил.

Менаџер со вакви карактеристики, со додаток на улогите (A) администрирање и (I) интегрирање, би бил основач на организацијата и потенцијален извонреден менаџер, но земајќи ги предвид (P-E-) улогите и недостатокот на (A) администрирање и недостаток на (I) интегрирање,

организацијата која тој ја раководи не може да ги надмине неговите менаџерски ограничувања.

(P-E-) менаџерот на своето работно место е фрустриран, несреќен и гледа на својата задача како на професионална грешка или привремена задача. Тој се прикажува како маченик, непрекинато потсетувајќи се себеси и другите околу себе за тоа колку не ја поднесува администрацијата. Станува се повеќе заинтересиран за моќта. Но исто така му се допаѓа моменталната повратна информација која ја обезбедува од (A) администрирањето, во споредба со признанието кое го очекува од работата.

Така што за одредени кариери или професии комбинацијата на стилот (P-E-) не мора да биде недостаток. Меѓутоа, за менаџерите тоа е катастрофална комбинација. Често овој тип (P-E-) менаџер, кој земајќи предвид дека е продуктивен и амбициозен, може многу лесно да биде унапреден на работата во раководењето. Доколку е слаб во улогата (A) администрирање, може да се случи да изгуби контрола над буџетот и да вработи нестручен кадар.

Доколку на овој тип (P-E-) менаџер му се додаде и улогата (A) администрирање, ќе добиеме уште еден лош управувачки стил, **(PAE-)** менаџерот.

(PAE-) менаџерот е стручен да состави голем сложен проект и да го одржува сè додека резултатите не бидат видливи. Како резултат на неговата (E) претприемачка улога, тој надгледува голем план и може да предвиди кои резултати може да ги постигне. Неговото (P) производство го прави да биде насочен кон резултатите. Неговото (A) администрирање се залага за создавање систем со кој ќе се постигнат саканите резултати. Но, доколку не постои (I) интегрирање, тој претставува само уште еден пример на самостоен изведувач.

Во споредба со (P-E-) менаџерот, (PAE-) организацијата е способна да се развива и преку неговите индивидуални способности, благодарение на неговата улога (A) администрирање. Меѓутоа, организацијата и понатаму ќе наидува на тешкотии, бидејќи овој тип ги поседува единствено улогите (P) производство, (A) администрирање и (E) претприемаштво.

(PAE-) менаџерот секогаш има идеја како да (P) произведува резултати и како да организира систем за да се остварат резултатите, но не можат да создадат

опкружување во кое подредените ќе научат да создаваат такви програми, а тоа е резултат од недостатокот на улогата (I) интегрирање.

Уште еден тип лош менаџер е (--EI), кој може да биде убедлив продавач или политичар. Иако е креативен и приспособлив, недостатокот на улогата (P) производството го прави незаинтересиран за последиците на своите дела. Како политичар, овој тип менаџер би пронаоѓал идеи кои ќе им се допаднат на неговите гласачи и ќе ги интегрира во сопствениот стил во форма на ветување. Но тој нема систем кој би овозможил да ги одржи ветувањата, нема (A) администрирање и нема способност да ги исполни ветувањата како резултат на недостатокот на (P) производството. Се потпира само на своето (E) претприемаштво, со способноста да утврди со која порака ќе ги спои луѓето.

Доколку овој тип менаџер би бил и во најмала рака компетентен за улогите (P) производство и (A) администрирање, би добиле сосем друг вид (раEI) менаџер, кој би се грижел за резултатите и за следните ситуации кои ќе настапат.

(--EI) менаџерот се разликува од (--E-) Паликуќата. Додека Паликуќата самостојно ги пронаоѓа идеите со цел да го задоволи своето его, (--EI) слуша што сакаат луѓето, какви им се потребите и очекувањата. Како (I) Интегратор, способен е да го чувствува општественото движење. Неговата улога (E) претприемаштво е способност која му овозможува да формулира порака со која ќе се изразуваат движењата. Тој дава ветувања кои луѓето посакуваат да ги слушнат.

(--EI) менаџерот се разликува и од (---I) Суперследбеникот. Земајќи предвид дека (---I) Суперследбеникот мора лично да се вклучи за да (I) интегрира и тоа во мали групи луѓе, (--EI) менаџерот е способен да интегрира само на основа на своите идеи. Подредените постојано проаѓаат низ различни емотивни ситуации, но во нивно присуство идеите се секогаш возбудливи и добри.

Одредени комбинации од овој тип менаџери со недостатоци можат да бидат премногу опасни за самата организација.

Нашиот следен комбиниран стил на лошо управување се јавува како резултат на ентузијазмот на (--EI) менаџерот кој поседува и способност да организира, односно ја поседува улогата (A) администратор.



Овој менаџер смислува идеи (E) Претприемач, (I) интегрира луѓе поддржувајќи ги идеите и воспоставува систем на (A) администрирање за нивна реализација.

Меѓутоа, овој систем на **(-AEI)** менаџер не произведува (P) резултати. Луѓето ги следат и ги извршуваат доделените задачи, но долгорочно нивните верувања се разнишани, бидејќи тоа што им е ветено никогаш не им се остварува. (-AEI) менаџерот вистински организира, вистински ги интегрира своите луѓе во спроведување на своите мисии, но активностите кои тој ги организира на крајот пропаѓаат. (P) Производствените вештини може лесно погрешно да се забележат. Кога менаџерот ќе преземе преголема моќ, обично ризикува да изгуби можност да ја проценува општествената реалност, што е неопходна компонента за да се постигне (P) производство. Или би можел да стане толку уверен во сопствената непогрешливост што би почнал да заборава дека без знаење, (P) производството би било залудно.

Постојат многу примери за овој тип менаџер. Тие се жедни за успех, тие се добри (A) Администратори, (E) Претприемачи и (I) Интегратори, но немаат потребно знаење ниту време кое им е потребно за да го добијат потребното знаење. Овие менаџери не се способни да произведуваат (P) резултати.

Доколку имаме менаџер кој ја има улогата (P) производство, (E) претприемаштво и (I) интегратор, а недостасува улогата (A) администрирање, ќе добиеме **(P-EI)** менаџер кој креира нови правци (E), ги мотивира своите колеги (I) и непрекинато добива успешни резултати (P) на основа на систематизираните процеси (A). Овој тип менаџер ги создава резултатите врз основа на својата харизма. Тој го идентификува планот краткорочно и долгорочно. Тој ги (I) интегрира своите луѓе и настојува да внесе ефективни промени. Се грижи за следната генерација, не само за моменталната ситуација. Тој е посветен на одредени цели и своето (E) претприемаштво го насочува кон нив. Според тоа, тој е уверлив и способен да ги пренесе своите идеи на начин кој интегрира, насочува и ги инспирира луѓето.

Но, му недостасува (A) администратор, што значи дека нема да биде систематичен ниту ќе го разбере тој процес. Неговиот личен стил е она на што неговите поддржувачи би му се восхитувале. Доколку ја напушти

организацијата, неговите вработени ќе мораат брзо да ги систематизираат и реализираат неговите учења или неговото влијание ќе исчезне.

Овој тип (P-EI) харизматичен менаџер, навидум е совршен, но не опстанува на долги патеки. Недостатокот на улогата (A) администрирање ја надополнува со харизма. Таквото харизматично лидерство може да биде исто така вид на лошо управување, бидејќи животниот век на организацијата е, или барем би требало да биде, подолг од индивидуалниот.

Ако успехот на организацијата зависи од еден поединец, долгорочно гледано, таа организација никако не може да преживее.



## Глава III. РАБОТНИ СТИЛОВИ



### III.1. ПОИМ ЗА РАБОТНИ СТИЛОВИ

Теоријата на работни стилови е воведена пред речиси половина век и оттогаш таа е развиена во релативно едноставна целина од пет карактеристични стилови. Концептот е оригинално дефиниран во 70-тите години од минатиот век од страна на д-р Таиби Келер [39]. Во 2008 година тој го опишува начинот на кој го развил него, преку гледање снимки за време од неколку недели, и ги именувал двигателите (драјвери) според фројдовскиот двигател, односно основен инстинкт за однесување кое се повторува [31,39]. Келер ги опишал двигателите како „однесувања кои траат од дел од секунда до не повеќе од 7 секунди“. Тие се дефинирани како рестриктивни пораки, несвесно усвоени од луѓето на кои се угледуваме, кои се манифестирани како одредено множество компулсивни однесувања на дадена личност. Името *драјвери*, всушност, потекнува од негативната конотација на терминот, кој се изедначува со она движење кое доаѓа до израз при стресни состојби. Поинаку кажано, се работи за потсвесни и програмирани одговори на пораки кои ни се всадени од луѓе важни за нас. Ние, всушност, одговараме на пораките кои ни кажуваат како треба да се однесуваме за да бидеме толерирани и прифатени, односно да ги задоволиме очекувањата на луѓето на кои се угледуваме. На пример, пораката е дека детето треба да е послушно, па тоа прави се што возрасниот ќе му каже да прави. Овие напори да се доближиме што повеќе до она што мислиме дека треба да бидеме се граничи со утопија и води до уште поголем стрес. Поинаку кажано, работните стилови се несвесни обрасци на однесување, кои влијаат на секој сегмент од нашиот живот, било да сме сами, заедно со нашите семејства, пријатели, на работа или дома. [45], [46], [47], [68], [81]

Подоцна овој концепт е детално елабориран и истражуван од многу истражувачи: Гелер, Силвер, Тудор и многу други [64]. Ран осврт на позитивните двигатели прави Клајн, а нешто подоцна и Хеј се фокусира на позитивните аспекти на двигателите (драјверите) [35, 36]. Така Хеј го воведува поимот „работен стил“. Таа објаснува дека работните стилови се позитивна

манифестација на несвесните множества однесувања стекнати во раното детство. Таа исто така го создала и прашалникот за работни стилови (1992) кој го одразува концептот на работните стилови како начин на кој двигателите (драјверите) се сметаат за сили во организациски услови, а особено кога се дел од индивидуалната свест, наместо несвесни обиди да се добие признание од другите.

### III.1.1. Двигатели (драјвери)

Во 2008 година Келер напишал дека во своите набљудувања во период од 37 години ги користел петте \*Бернови изрази (индикатори) на однесување – зборови, тонови – висина (јачина) на глас – гестови, држење на телото и изрази на лицето. Тој во текот на 1971 год. извршил преглед на видеоленти на кои биле снимени однесувања на личности. Следејќи ги однесувањата идентификувал пет стила на однесување што ги нарекол двигатели (драјвери), – според Фројдовиот двигател или основен инстинкт за повторливо однесување. [45-47]

Од страна на Келер се идентификувани пет двигатели кои се наречени: *Биди совршен, Биди силен, Побрзај, Задоволи ги другите и Работи упорно*. Гелерт во 1975 сугерира дека постојат повеќе двигатели од оние што ги идентификувал во 1977 год. Келер. Mescavage & Silver, врз основа на примерок од 194 случаи, предложиле „дека има само три двигатели“. Тудор предложил постоење на шести двигател. [64]

Двигателите се:

- Несвесен внатрешен притисок/порив што нè тера да работиме на одреден начин, на пр. брзо, совршено, со малку емоции итн.;
- Често несоодветни или бескорисни за добивање резултати;
- Не секогаш тие имаат тенденција да ги задоволуваат внатрешните потреби, а не актуелните настани.;
- Добри за идентификување надворешни знаци кои ги одразуваат внатрешните процеси.

Келер (1975) ги опишува двигателите како „однесување кое трае од дел од секунда до не повеќе од седум секунди“ и дека „една иста структура на реченицата со фиксен образец може несвесно да се повтори стотици пати на ден.“ [47] Тие се дефинирани како рестриктивни пораки, несвесно усвоени од луѓето на кои се угледуваме, кои се манифестирани како одредено множество компулсивни однесувања на дадена личност.

*Двигателите* можат да доведат како до некое многу позитивно однесување така и до деструктивно однесување. Со идентификување кои *двигатели* поединецот најмногу ги манифестира, станува возможно да се препознае и развие потенцијалот на овие позитивни однесувања и конструктивно да се реагира и дејствува на негативното.

Во разумен квантитет, овие *двигатели* се ефикасни во создавањето функционални и успешни поединци. Но, кога поединецот е подложен на премногу голем притисок, деструктивното однесување ќе излезе на виделина предизвикувајќи стрес и, следствено, понатамошно деструктивно однесување. Со јунговски термини кажано, ова се аспекти на сенката.

„Секој носи сенка“, напишал Јунг, „колку е помалку отелотворена во свесниот живот на поединецот, толку е поцрно и погусто“. [39]

Понатаму ќе бидат наведени дискусии за одделни типови двигатели, однесување на кое најверојатно ќе најдете и некои корисни совети за разбирање на и работа со поединец кој има афинитет за одреден тип двигател или, почесто, комбинација од неколку типови двигатели.

Пример: Замислете дека имате комплет детски градежни блокови и планирате да направите колона. Биди совршен: „Ќе морам точно да ги поставам блоковите“(како да е важна совршена точност).

Побрзај: „Ќе морам да видам колку брзо можам да ја изградам колоната“ (како да е важна брзината).

Задоволи ги другите: „Ќе разгледам наоколу за да видам кој ме гледа“ (како да е важно одобрувањето од околината).

Биди силен: „Ќе седам на подот наместо да седам на маса“ (како неудобната состојба да дава додадена вредност).



Работете напорно: „Прво ќе пробам хоризонтално“ (како да се исплати дополнителниот напор).

Во реалниот живот вообичаено се јавува влијание од два двигателя, а не од еден двигател. Комбинацијата на два двигатели се чини дека е во согласност со искуството, луѓето се склони кон комбинација најчесто од два двигателя, а не само од еден. Иако би било тешко да се комбинираат Биди совршен и Побрзај (првиот има тендеција кон детали, а вториот кон брзина), тоа се случува, иако ретко. Комбинацијата Биди совршен и Задоволи ги другите би изгледала особено ранлива, особено ако се комбинираат со Биди силен. Но и оваа комбинација постои. Луѓето би требало да развиваат комбинации кои им овозможуваат да ги искористат силните точки и да ги минимизираат своите слабости.

Двигателите овозможуваат полесно распознавање на однесувањето на луѓето и помагаат во поефикасно градење на односите.

Kahler објаснува како двигателите почнуваат да функционираат кога надворешен фактор влијае врз зајакнувањето на позицијата „Јас сум во ред ако...“. Нивното влијание започнува уште во раното детство на една личност како резултат на влијанието на родителите врз детето.

Идентификувани се следните дозволи (антитези) на *двигателите*:

**Биди совршен      ВО РЕД е да бидам свој**

**Биди силен      ВО РЕД е да бидам отворен (и да се грижам за свои потреби)**

**Побрзај      ВО РЕД е да не се брзам**

**Задоволи ги другите      ВО РЕД Е да се почитувам себеси**

**Работи упорно      ВО РЕД е да го направам тоа**

Воедно секој двигател е носител на определени внатрешни чувства и показатели на однесување. На пример, Биди совршен има тенденција кон „треба да направите подобро“ како внатрешен порив, употребува зборови како „се разбира“ и „ефикасни“, отсечни и праведни тонови, гест на броење на прсти, исправено и цврсто држење на телото и строг израз на лицето.

### III.1.2. Работни стилови

Првичните референции кон позитивните двигатели биле направени од Клајн (1987). Кај Хеј (Хај и Вилијамс 1989) биле фокусирани на позитивните аспекти на двигателите (драјверите) и бил воведен и терминот „Работни стилови“. Кларксон (1992) потоа, исто така, пишувал за позитивните квалитети на двигателите (драјверите). Хеј (1992, 1993/2009) вовела Прашалник за работните стилови, кој го отсликува концептот на работни стилови – начин на кој двигателите се сметани како позитивни сили во рамките на организациските поставувања, особено кога биле во домен на свесното сознание на поединецот, а не потсвесни обиди да се добие признание од другите. Прашалникот, исто така, одразува дека силните страни можат да создадат и некои стапици. [35,36]

Kahler и Нау, пишувајќи за двигателите и работните стилови, соодветно, укажале на тоа како секој од нив има свои специфични карактеристики, како ориентација од или кон луѓе, индикатори за однесување (зборови, глас, држење на телото, изрази на лицето и гестови), преферирани стилови на социјална интеракција при комуникација, позитивни и негативни карактеристики, специфични реакции на проблеми и стрес итн. Хеј препознава дека нејзината работа се базира на раната работа на Келер, но нагласува дека се фокусира кон здраво функционирање наместо кон патологија. Објаснува дека работните стилови се позитивни манифестации на несвесниот збир на однесувања научени/стекнати во раното детство.

Упатување на позитивните двигатели било направено од Клајн (1987), која ги опишала средствата и начините за позитивно поврзување за секој од нив. На пример, за Биди совршен таа напишала: „Ако сте претежно Биди совршен, несомнено имате подобра идеја за тоа како да живеете добро од повеќето луѓе. Сфаќате дека, без оглед на тоа дали постои крајно значење за животот, единствениот соодветен начин да се живее е свесно и морално. Поставувате високи стандарди за сè што правите и за вас не е многу важно кои се стандардите на другите луѓе. На пример, личност со драјвер Биди совршен – минус неговата нетолеранција, фанатизам и авторитарска

самоправедност – е како најмудар, најцврст, најтопол и најдобар човек што некогаш сте го запознале.“

Во следната табела дадени се основните стравови за секој тип личност, односно двигател:

Двигател	Средства	Стравови (1992)
Биди совршен	мудрост, исполнителност, високи морални стандарди	Смрт
Биди силен	самодоволност, земање предвид потреби на другите, сигурност, издржливост	Одбивање
Побрзај	Авантуристички дух, реактивност и чувствителност на чувствата на другите	Живот
Задоволи ги другите	пријатност, приспособливост кон желбите на другите, великодушност	Одговорност
Работи упорно	страсна посветеност, чувство за недоволно, упорност	Неуспех

Hazell (1989), исто така, коментирал за позитивниот аспект на двигателите, презентирајќи ги како „навики кои сите ги користиме за да се справиме со предизвиците... корисни кога се добро модерирани...“ и „позитивни кога се користат за постигнување“. Вредностите брз, енергичен, пријатен, силен и одличен – како ценети особини на автономниот поединец – се надвор од влијанието на антисценаристите двигатели, односно влијанието на сценаријата.

Разграничени се пет работни стила со своите карактеристики, предности и недостатоци, кои се именувани описно, по карактеристичното однесување кое го претставуваат – Биди совршен (БСо), Биди силен (БСи), Побрзај (ПО), Задоволи ги другите (ЗД) и Работи напорно (РН). Интересно е да се спомене дека работните стилови се иницијално идентификувани во терапевтски услови, но докажано е дека во секоја индивидуа повеќе или помалку може да се препознаат една или повеќе карактеристики од овие пет стила. Можеби никогаш нема да сретнеме индивидуа која стопроцентно ќе се вклопи во рамката на еден стил, но секако во секого од нас најчесто може да се препознае специфичен микс или комбинација од стиловите. Наједноставно

може да се идентификуваат присутните карактеристики од работните стилови кај една личност кога таа е во стресна состојба. Имено, стресот е поттикнувач на најевидентно манифестирање на нашите слабости. Во случај нивото на стрес да е во рамките на некоја прифатлива нормала, тогаш двигателот ќе се манифестира како моќ. Стилските може да се идентификуваат според седум фактори, од кои физичката сензација и внатрешното игнорирање се внатрешни и никој, освен самата индивидуа, не може да ги препознае и идентификува. Карактеристичните однесувања, претставени како тон и динамика на гласот, специфични зборови, гестикулации, настап, израз на лицето се, всушност, останатите пет фактори кои може да се набљудуваат и следат. Во интерес на секоја индивидуа е да ја зголеми сопствената свесност кон својот/своите стилови, со цел да се зајакнат позитивните аспекти, да се минимизираат негативните и да се разгледаат можни алтернативи. [13], [39], [45], [46], [47], [68], [81]

### **III.1.2.1. Работен стил Побрзај**

Луѓето со карактеристики на работниот стил Побрзај функционираат брзо, добро реагираат на кратки рокови и многу сработуваат за кратко време. Тие црпат енергија од исполнување на крајните рокови и секогаш се чини дека можат да се вклопат во дополнителни задачи. За вакви личности мотивација е брзо да ги сработат задачите, се чувствуваат добро ако можат да ги завршат задачите во најкраток можен рок и работа под временски притисок ги доведува до најголемо енергетско ниво.

Главна јака страна на овој стил е да се постигне што повеќе. Троши помалку време за подготовка од другите, што овозможува повеќе време да се посвети во комуникација со другите членови на тимот и со тоа повеќе да се придонесе за тимската работа. Тие бараат најдобар начин да работат со надеж за скратување на дури и неколку минути од секоја задача. Поединецот со овој работен стил може да се идентификува со ентузијазам и да е ориентиран кон акција и извршување многу работи одеднаш. Често жонглираат со неколку сосема различни активности.

Брзо размислува и брзо реагира. Свесен е за времето, брзо се подготвува, работи брзо, заштедува време на задачите за да може да помине време со луѓе. Завршува многу обврски за кратко време, се стреми да заврши што повеќе за што пократко време. Одлично се снаоѓа во кратки рокови. Неговите состаноци не траат со саати, ја одржува дискусијата да тече и да не се префрли на други теми. Работата под притисок го стимулира и мотивира, па станува поенергичен. Среќен е кога се чувствува зафатено и кога има многу обврски кои чекаат тој да ги заврши. [36]

Негативни аспекти на овој работен стил се: одложувања и пречекорување на роковите; ги оставаат другите зад себе (буквално и фигуративно); лошо го планираат времето; неможност да го проценат потребното време и енергијата во една активност; недостаток на внимание за деталите.

Тој е постојано во брзање и изгледа нестрпливо. Се организира со тешкотии, а за подготовки троши малку или недоволно време. Има тенденција обврските да ги одложува се додека не станат итни и додека не се приближи крајниот рок, што има обратен ефект од неговата намера за ефикасност. Го компромитира квалитетот на работа за сметка на брзањето, во состојба е да го бара наејфикасниот начин како да заштеди и само неколку минути, кои потоа го чинат дополнително потрошено време. Имено, од брзање прави грешки, а потоа губи време да ги коригира, па често ги пропушта крајните рокови. Се стреми да заштеди време и кај задачи кај кои брзината на исполнување не прави никаква разлика. Преангажиран е со обврски и често заборава работи. Состаноците се испланирани во тесна временска рамка, прави притисок да се заврши на време, а ако е возможно и што порано. На состаноците редовно доцни, а од нив заминува рано. Ваквите состаноци губат ефикасност, бидејќи се троши време да му се резимира она што е дискутирано додека тој не бил тука. Сето брзање го прави невнимателен, па така на состаноци знае да заборава документи, да го провери тајмингот или локацијата. Носи милион хартичиња со забелешки кои ги запишал во брзање и немал време да ги среди. Не може да дочека да почне да го користи компјутерскиот систем за временски менаџмент, па започнува да го користи пред време и не може да го искористи вкупниот бенефит од него. Во целата оваа трка тој ги пропушта можностите да се зближи со луѓето за на крај да се почувствува како аутсајдер или изолирано.

Поради брзината на работењето не обрнуваат внимание на делата, што понекогаш води во погрешен правец за решавање на задачата. Нивната желба да се заштеди време може да биде несоодветно применета на сè што тие прават, наместо да биде насочена и искористена само за задачи каде што ќе направат вистинска разлика.

Овие личности имаат повеќе потреба од слободно време пред да започнат со работа и затоа го одложуваат почетокот на извршувањето на работата сè додека не стане итна – дури тогаш започнуваат да работат. Ова може да има негативен ефект, бидејќи со нивната брзина прават грешки. Враќањето за да ги исправат грешките трае подолго отколку извршувањето на работата веднаш по задавањето на задачата, па затоа ги пропуштаат крајните рокови. И на крај, квалитетот на завршената работа би бил лош, затоа што не било издвоено доволно време да се проверат и да ги подобрат резултатите од работењето.

Состаноците ги планираат со мала временска разлика еден по друг, па честопати итаат од еден на друг состанок, доцнат или дури го напуштаат состанокот пред да заврши за да одат на друг или да завршат друга работа. Воедно, во брзањето може да се случи да ги заборават потребните документи во канцеларија; дури може и да задоцнат затоа што навреме не ја провериле локацијата на самиот состанок. И кога навистина ќе пристигнат, другите мораат да чекаат додека не добијат резиме од сето тоа што го пропуштиле. Константното брзање може да ги спречи во вистинското запознавање на соработниците, па така и да се почувствуваат како изолирани.

Способноста да размислуваат брзо навидум ги прави нестрпливи. Зборуваат брзо и имаат навика да ги прекинуваат другите, па дури и им ги завршуваат речениците на другите, што често води до недоразбирање и непотребни дискусии. Употребува зборови кои се поврзани со време, како „брзо“, „мора да побрзаш“, „ајде“, „нема време“. Зборува многу брзо, ги прекинува луѓето додека зборуваат, им влетува во збор и ги завршува речениците наместо нив. Има неповрзан и брз тон на глас, кој е наизменично висок, па низок. Зборовите му излетуваат. Телесниот говор му е наметлив, па дури и дрзок и непријатен на моменти, и рефлектира нестрпливост. Тропа со прстите или пенкалото на маса, го отвора и затвора.

Некои корисни начини за поддршка на лицата со оваа тенденција се:

- Заблагодарете им се за времето што го посветиле за извршување на работата.
- Натерајте ги да мислат пред да дејствуваат.
- Помогнете им да бидат „без да прават“. Замолете ги да седат тивко и да го ценат секого.

Поради нивната склоност кон грешки во смисла на лош квалитет и невнимание кон деталите, можат да бидат доведени во очајна ситуација при интеракција со личност од работниот стил Биди совршен.

Ефективност при работењето покажуваат на работни места кои бараат задачите брзо да се започнат и каде преземањето акција е побитно од точноста.

– Изрека: „Доколку сакате нешто да се заврши, дајте i го на зафатена личност“.

Карактеристичната девиза за овој работен стил е *„сработи што повеќе можеш за што пократко време“*. Пред да ги разгледаме карактеристиките на овој работен стил, ќе се послужиме со следната илустрација. Вработениот треба да пренесе два големи регистри со документи во друга канцеларија. Додека вообичаено би било да се пренесе прво едниот, па другиот регистар, личностите за кои е карактеристичен овој работен стил, ќе ги носат двата одеднаш за да не се враќаат повторно. Нивната проценка е дека вака ќе заштедат време и навидум изгледаат побрзи и ефикасни. Но, во суштина, реалноста кажува дека често документите ќе паднат и ќе се растураат на подот, па вработениот мора секако да се врати и да ги собере растурените хартии. Или ситуацијата кога изнесува две шолји со топол пијалак од една во друга просторија и притоа треба да отвори врата. Вообичаено би било да ја однесе прво едната шолја, па да се врати по другата, но тој самоуверено ги носи двете одеднаш за да не се враќа повторно и за да не губи време. Проценката за заштеда на време е навидум точна и тие изгледаат брзи и ефикасни. Но во реалноста е многу веројатно дека шолјата ќе се истури и тие, секако, ќе губат време да се вратат и да го исчистат тоа што се истурило или искршило. [45], [46], [47], [68], [81]



Се работи за личност која се стреми да заврши што повеќе обврски за што пократко време и која одлично се носи со кратки рокови и притисок.

Во продолжение следуваат карактеристичните **бихејвиорални знаци** на овој работен стил и нивно појаснување: [47], [68], [80]

Табела III.1.2.1.1: Бихејвиорални знаци на работниот стил Побрзај

РАБОТЕН СТИЛ	ЗБОРОВИ	ТОН	ГЕСТОВИ	СТАВ	ИЗРАЗ НА ЛИЦЕ
ПОБРЗАЈ	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Брзо“, „мора да побрзаш“, „ајде“, „нема време“</li> <li>• Ги прекинува луѓето – ги завршува речениците наместо нив</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неповрзан</li> <li>• Висок, па низок и обратно</li> <li>• Му излетуваат зборови</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тропа со прстите</li> <li>• Мрда со ногата</li> <li>• Се движи наоколу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Агитирачки смени на ставот</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Брзи и фреквентни промени во изразот</li> <li>• Превртува со очи</li> </ul>

**Зборови:** Употребува зборови кои се поврзани со време, како „брзо“, „мора да побрзаш“, „ајде“, „нема време“. Зборува многу брзо, ги прекинува луѓето додека зборуваат, им влетува во збор и ги завршува речениците наместо нив.

**Тон:** Има неповрзан и брз тон на глас кој е наизменично висок, па низок. Зборовите му излетуваат.

**Гестови:** Телесниот говор му е наметлив, па дури и дрзок и непријатен на моменти, и рефлектира нестрпливост. Тропа со прстите или пенкалото на



масата, го отвора и затвора или притиска со пенкалото, се мрда или ја тресе ногата додека седи, се просева или воздивнува, немирно се движи наоколу.

Став: Манифестира агитаторски гестови, изгледа нестрпливо и немирно, постојано гледа на часовник.

Израз на лицето: Има стегнат израз на лицето, прави брзи и фреквентни промени во изразот, превртува со очи додека некој зборува.

### ***Предности***

Брзо размислува и брзо реагира. Завршува многу обврски за кратко време, се стреми да заврши што повеќе за што пократко време. Среќен е кога се чувствува зафатено и кога има многу обврски кои чекаат тој да ги заврши. Одлично се снаоѓа со кратки рокови. Работата под притисок го стимулира и мотивира, па станува поенергичен. Свесен е за времето, брзо се подготвува, работи брзо, заштедува време на задачите за да може да помине време со луѓе. Неговите состаноци не траат со саати, ја одржува дискусијата да тече и да не се застрани на други теми. [47], [68], [80]

### ***Недостатоци***

Тој е постојано во брзање и изгледа нестрпливо. Се организира со тешкотии, а за подготовки троши малку или недоволно време. Има тенденција обврските да ги одложува сè додека не станат итни и додека не се приближи крајниот рок, што има обратен ефект од неговата намера за ефикасност. Го компромитира квалитетот на работа за сметка на брзањето, во состојба е да го бара најефикасниот начин како да заштеди и само неколку минути, кои потоа го чинат дополнително потрошено време. Имено, од брзање прави грешки, а потоа губи време да ги поправи, па често ги пропушта крајните рокови. Се стреми да заштеди време и кај задачи кај кои брзината на исполнување не прави никаква разлика. Преангажиран е со обврски и често заборава работи. Состаноците му се испланирани во тесна временска рамка, прави притисок сè да заврши на време, а, ако е возможно, и што порано. На состаноците редовно доцни, а од нив заминува рано. Ваквите состаноци губат на ефикасност, бидејќи време се троши да му се резимира она што е дискутирано додека тој не бил тука. Сето брзање го прави невнимателен, па така на состаноци знае да

заборави документи, да го провери тајмингот или локацијата. Носи милион хартичиња со забелешки кои ги запишал во брзање и немал време да ги среди. Не може да дочека да почне да го користи компјутерскиот систем за временски менаџмент, па започнува да го користи пред време и не може да ја искористи вкупната придобивка од него. Во целата оваа трка тој ги пропушта можностите да се зближи со луѓето за на крај да се почувствува како аутсајдер или изолирано. [47], [68], [80]

### ***Препораки***

За да се нивелираат недостатоците што ги носи овој работен стил и да се избегнат потенцијалните грешки, неопходно е да се забави темпото постојано да се биде во некаква трка со времето. Не е лесно да се променат сопствените обрасци на однесување, па соодветни техники за релаксација би биле корисни. Од голема помош е да се посвети доволно време на планирање, поставување приоритети и правилна проценка на потребното време кое е потребно да се заврши задачата. Битно е да се разграничи дека секоја задача не ја бара истата итност. Планирање паузи помеѓу задачите би овозможило простор да се ужива во сопствените остварувања. Добро е да се премине на фазно планирање, каде секоја фаза ќе има краен рок и даден временски интервал во кој ќе треба да се заврши. Фазниот пристап ќе овозможи доволно време останатите да ги апсолвираат информациите. Потребно е свесно и внимателно следење на сопствените постапки, фокус на она што другите имаат да го кажат без да се влетува во збор. Ова ќе ја намали потребата да се прават претпоставки за тоа што другите сакаат да кажат, како и потребата да се парафразира за да се потврди дали е правилно разбрано тоа што другите го кажале. Почитувањето на времето на состаноците и интервенции во сопственото однесување ќе придонесат ова лице активно да се вклучи и да се интегрира во дадената група. За да не загуби некое од многуте ливчиња со своите белешки, најдобро е овие лица да имаат бележник каде едноставно ќе можат да ја вметнат новата страница со забелешки. Компјутерските системи за временски менаџмент за нив значат напор и секогаш ќе бидат презафатени за забелешките од хартија да ги внесат во систем. [47], [68], [80]

Во продолжение се сумирани карактеристиките од аспект на позитивните страни и препораките за овој работен стил: [47], [68], [80]

Табела III.1.2.1.2: Позитивни страни на работниот стил Побрзај

РАБОТЕН СТИЛ	ПОЗИТИВНИ ВРЕДНОСТИ	ДОЗВОЛИ	СОВЕТИ ВО СЕКОЈДНЕВНАТА РАБОТА
ПОБРЗАЈ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Свесен за времето</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Земи колку што ти треба време</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пауза меѓу една и друга работа</li> <li>• Планирање и поставување приоритети</li> </ul>

### III.1.2.2. Работен стил Биди совршен

Личностите со работен стил Биди совршен црпат енергија од правењето на „вистинските“ нешта. Тие се стремат кон совршенство во сè, внимателно проверуваат, креираат прецизна работа и поставуваат високи стандарди. Основата на **Биди совршен** е дека секоја задача, личност, производ или изјава може и треба да се оценува како повеќе или помалку добра или лоша. Затоа личноста Биди совршен најверојатно ќе се грижи да не направи нешто погрешно и затоа ќе сака да го испита секој детаљ пред да даде коментар или мислење, инсистира на тоа да се добие прецизно точен резултат, дури и во ситуации кога можеби покорисни би биле приближни резултати. Сака при првиот обид да добие добри резултати, го продолжува завршувањето на работата подолго откако ќе ја искористи продуктивната енергија да биде добро организиран. Овие личности се горди на својата точност во изразувањето, се грижат кога прават грешки и им претставува голем предизвик да направат ред во опкружувањето, средината каде работат, па и пошироко.

Нивната голема јака страна и предност за пример е нивната репутација за извршување точна, сигурна работа. Има многу придобивки од овој начин на работа, поединците често се крајно вредни и квалитетот на таа работа е исклучително висок. Тие внимателно ги проверуваат фактите, се подготвуваат темелно и им обрнуваат внимание на деталите. Овој стил на работа значи дека тие се добро организирани, гледаат напред и планираат

како да се справат со потенцијалните проблеми. На овој начин, тие не се изненадени од ситуации кои може да настанат во иднина и имаат „план Б“ за непредвидени ситуации и се подготвени да ги следат. Личност со работен стил Биди совршен добро работи на работни места каде се важни деталите и поставувањето според стандардите.

Недостатоците често доаѓаат во форма на страв од неуспех и губење контрола на ситуацијата, а потоа и прекумерна компензација. Тие понекогаш не можат да ги завршат задачите поради страв од критики и премногу се критични за другите кои се помалку од „совршени“. Недостатокот на овој стил е што тие личности понекогаш ги пропуштаат роковите, бидејќи сè уште ја проверуваат својата работа. Значи дека тие имаат лошо планирање на времето (постојано проверуваат кога веќе не е потребно или кога е потребно побрзо да се подготви нацрт-верзија на сработеното). Ова е потенцирано и од фактот што сами ги проверуваат работите наместо да им веруваат на другите. Понатаму, не ги сакаат критиките – бараат начин да ги избегнат, а ова често доведува до сложени состојби. Тие имаат тенденција да инсистираат сè да се направи совршено, така што можат да наликуваат на премногу критични личности.

Личности со афинитет кон овој работен стил се одликуваат со користење на точен јазик – јасно се изразуваат. Употребуваат зборови како: секако, очигледно, ефикасно, јасно, мислам (кажуваат повеќе од прашаното). Кога не се сигурни, користат зборови кои вклучуваат квалификација за веројатност, како на пример „веројатно“, а кога се апсолутно сигурни, користат соодветни зборови, како што е „апсолутно“.

Имаат рамномерен и добро модулиран тон, смирен, прецизен, акцентирани на она што сакаат да го истакнат. Можат да ги имаат следните гестови: бројат на прсти, го галат подбрадокот, ја чешкаат главата. Кога зборуваат, погледот им е насочен нанапред и кон едната страна, а за време на паузи устата им е благо стисната, развлечена на страните.

Секогаш се уредни, елегантни и добро средени со соодветен начин на облекување, отсликувајќи возрасна и сериозна личност. Имаат исправен став, подигнат, балансиран, одмерен, но, сепак, ригиден и ладен. Карактеристично однесување за време на состаноци им е следното: се осигуруваат дека

деталите ќе бидат покриени, редовно резимираат што било дискутирано, употребуваат долги зборови и долги реченици, ги оптоваруваат другите со детали, сакаат сè да снимат.

Најдобар начин за интеракција и поддршка на лица со оваа тенденција е:

- Поттикнете ги да не се грижат за грешките што можат да ги направат.
- Пофалете ги, особено за помалку совршена работа.
- Разгледајте што навистина значи „совршено“ во контекст на „доволно“.
- Бидете многу специфични со критиките (и пофалбите).

При интеракција со други личности главна комуникациска врата е „размислување“, потоа следуваат „чувства“ и „однесување“.

#### Некомпатибилност со работниот стил Побрзај.

Работат добро на работни места каде деталите се важни и поставените стандарди се важни. Погодност за работни места кои имаат задачи: склучување договори, подготовка на правни документи, инспекциски активности, истражување, коректура, патенти.

Нивна девиза е „ако веќе работиш, сработи го како што треба“. Тоа е онаа личност која за да ја направи зададената макета, е подготвена да направи пробна верзија. Пред да исече, ќе измери неколку пати и ќе провери дали рабовите се исечени добро. Дури и остава да почека да пресече и одложува од страв да не погреша сè до моментот кога ќе биде подготвена да исече прецизно за сето тоа да изгледа беспрекорно. Или тоа е вработениот кој пред да го достави извештајот, веќе ги проверил резултатите неколку пати, пресметувајќи со различни техники. Направил и пробна верзија и ќе почека да го испрати за да е сигурен дека е совршено подготвен. Или тоа е онаа личност која шолјите со топол пијалак ги носи на послужавник и носи салфета во случај да се истурат. Шолјите се наполнети до иста висина, чисти се. Доколку при сипувањето остане трага на шолјата од течноста, во состојба е да ја избрише или да ја претури, да ја измие шолјата и повторно да сипе уште повнимателно. Предвидува дека може да се истури и затоа носи салфетка. Шолјите се уредно и естетски сервираны на послужавникот. [45], [46], [47], [68], [81]



Оваа личност се стреми кон совршенство, да создаде репутација дека работи без грешки, одговорно, доверливо, прецизно и навремено.

Во продолжение следуваат карактеристичните **бихејвиорални знаци** на овој работен стил и нивно појаснување: [42], [68], [80]

Табела III.1.2.2.1: Бихејвиорални знаци на работниот стил Биди совршен

РАБОТЕН СТИЛ	ЗБОРОВИ	ТОН	ГЕСТОВИ	СТАВ	ИЗРАЗ НА ЛИЦЕТО
<b>БИДИ СОВРШЕН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Честа употреба на загради и апозиции</li> <li>• „Што би се рекло“, „како што видовме“, „следува“, „се разбира“, „ефективно“, „јасно“</li> <li>• Кажува повеќе отколку што е прашан</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рамномерен</li> <li>• Добро модулиран</li> <li>• Прецизен, акцентиран</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Број на прсти</li> <li>• Го гали подбрадоко т, ја чешка главата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Исправен</li> <li>• Балансиран</li> <li>• Ригиден</li> <li>• Среден (отсликувајќ и возрасен)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поглед напред и кон едната страна</li> <li>• За време на паузи устата му е благо стисната, развлечена на страните</li> </ul>

**Зборови:** Често употребува загради и апозиции, како и фразите „што би се рекло“, „како што видовме“, „следува“, „се разбира“, „ефективно“, „јасно“,

„прецизно“, „приближно“ и слични на нив. Употребува долги реченици, како и долги, технички и стручни зборови кои му се непознати на аудиториумот, користи дигресији, изнесува многу детали, односно кажува повеќе отколку што од него се бара.

Тон: Има рамномерен и добро модулиран тон, смирен, прецизен, акцентира на она што сака да го истакне.

Гестови: Број на прсти, го гали подбрадокот, ја чешка главата.

Став: Ставот му е исправен, подигнат, балансиран, одмерен, но, сепак, ригиден и ладен. Тој е дотеран, уреден, елегантен и среден, отсликувајќи возрасна и сериозна личност.

Израз на лицето: Поглед нанапред и кон едната страна, а за време на паузи устата му е благо стисната, развлечена на страните.

### ***Предности***

Тој е доверлив, прецизен, точен и ефикасен во работата. Изгледа претставително и елегантно. Темелен е во проверка на фактите и деталите, внимателно се подготвува, се осигурува дека деталите ќе бидат опфатени. Неговиот аутпут изгледа одлично, се е изработено до совршенство, од содржина до изглед. Се стреми да произведе ремек-дело во својата област. Неговите проекти се ефикасни и течат беспрекорно. Добро планира, координира и се организира, се фокусира на можностите во иднина. Секогаш има разработено алтернативни сценарија, ако нешто не оди по план, тој не е изненаден, секогаш има разработено план Б за да се справи со потенцијалните проблеми. Користи систем за временски менаџмент во кој податоците ги внесува уредно и прецизно. [42], [68], [80]

### ***Недостатоци***

Често погрешно и превисоко го проценува бараното ниво на деталност и има проблем со селекција на она што е важно. Имено, тој вклучува премногу детали и дополнителни информации од страв нешто да не пропушти. Речениците му се долги и често нејасни, зборовите премногу стручни и непознати за аудиториумот, извештаите стануваат долги, дури и збунувачки и не го истакнуваат она што е најважно. Потрагата по перфекција и немоќта да се разграничи баналното од важното го наведува да тоне во бесцелно трошење

енергија, што, сепак, води во пробиен рок зашто во неговите очи не би било совршено ако не се сработи детално. И сепак, за жал, неговото вложување во време и напор нема да биде ценето. Опсесијата со перфекционизам оди дотаму што тој го преправа извештајот и за минорни промени и прави повеќе верзии (драфтови) пред да ја направи финалната верзија, како да не си верува себеси, и за да се осигури дека не направил грешка. Кај него грешките се недозволиви, а доколку признае грешки во својата работа, тој чувствува дека потфрлил во сопствените очи, дури и кога другите се задоволни од неговата работа, тој може да се чувствува бескорисен и незадоволен. За сметка на тоа, трпат роковите кои ги пречекорува, бидејќи премногу време посветува на повеќекратни проверки. Ваквата личност има проблем да препознае што е доволно добро, за неа мора се да е перфектно по секоја цена. Наметнува преголеми очекувања и премногу високи стандарди за себе и другите, па така за него ништо не е доволно добро и неговите критики изгледаат демотивирачки. Често погрешно смета дека понизок критериум не е прифатлив и соодветен, работата мора да е совршена во неговите очи, неговите високи стандарди да се задоволени. Затоа и има проблем во прифаќање на придонесот од другите, тој не е доволно совршен или детален. Се натрупува со премногу обврски, ретко делегира, зашто не верува дека некој друг може работата да ја сработи правилно. На состаноците е особено тешко да се следат неговите излагања поради преопширноста и терминологијата, присутните ги затрупува со детали и информации. На нив се стреми ништо да не пропушти, редовно го резимира дискутираното како да бара одобрување дека добро разбрал, најсреќен би бил кога бу можел да го снимат дискутираното за да се осигури дека покрил се. Не му верува ни на сопственото око, така што за да премине од мануелен на компјутерски систем или апликација, тој мора да биде сигурен дека системот е безбеден и сигурен, нема да се расипе и софтверот нема да потфрли. Често паралелно користи и мануелен и автоматизиран систем, па губи премногу време на овие активности. Доколку ваквите личности се посомневаат и заклучат дека системот за временски менаџмент не е доволно совршен, во состојба се да почнат одново и да потрошат многу на трансферот на податоци. [42], [68], [81]



## **Препораки**

Припадниците на оваа група неопходно е да прифатат дека човечки е да се грешат, преку грешките се учи, а целосна перфекција е невозможна. Тие треба да ги разграничат крупните од незначајните грешки. Важно е прецизно да се постават приоритетите и да се утврди каде постои потреба за детални информации и голема прецизност. Имено, битно е да се утврди кое ниво на детали е потребно за секој соодветен вид задача, да се вежба самоограничување кога се работи за презентирање детали, како и селекција на она што значи неопходна информација. Овие луѓе треба да се насочат кон правилно планирање на реалното време потребно за да се заврши работата во зададениот краен рок. Пред да се одлучи за каков било систем на менаџмент, ги испитува сите можности на пазарот, за него е важно системот да дозволува измени. За него е најпогоден систем кој автоматски ќе се ажурира со секој нов внес на податоци за да се осигури дека не направил грешка. Во мануелен систем добро е да користи молив за лесно да брише и да прави измени, наместо отпочеток да се пишуваат нови страни. [42], [68], [81]

Во продолжение се сумирани карактеристиките од аспект на позитивните страни и препораките за овој работен стил: [68], [81]

Табела III.1.2.2.2: Позитивни страни на работниот стил Биди совршен

<b>РАБОТЕН СТИЛ</b>	<b>ПОЗИТИВНИ ВРЕДНОСТИ</b>	<b>ДОЗВОЛИ</b>	<b>СОВЕТИ ВО СЕКОЈДНЕВНАТА РАБОТА</b>
<b>БИДИ СОВРШЕН</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Да направи вистински хит</li><li>• Прецизен</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Заврши</li><li>• Направи поента</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Дефинирање на времето за завршување на задачата</li><li>• Конкретна содржина</li><li>• Прецизни цели</li></ul>

### **III.1.2.3. Работен стил Задоволи ги другите**

Личностите со работен стил Задоволи ги другите се неверојатно пријатни за колеги, бидејќи тие имаат многу разбирање за се. Многу ја

користат интуицијата и ќе го забележат говорот на телото и другите сигнали, што други личности можат да ги превидат. Тие често се сврзувачкиот фактор што тимот го држи заедно. Но, за жал, тие можат да се грижат толку многу што не си даваат одобрување дека се подготвени да го кажат своето мислење дури и кога знаат дека во прашање се погрешни предлози дадени од други луѓе. Бидејќи не сакаат да кажат не, честопати им дозволуваат на луѓето да ги прекинат и најверојатно ќе прифатат нивна работа, наместо да се концентрираат на сопствените приоритети. Често се смета дека им недостигаат агресивност, критички вештини и честопати немаат храброст во своите убедувања. Кога се критикувани од други, тие можат тоа да го сфатат лично и да се вознемират дури и кога коментарите се формулирани конструктивно. [39]

Задоволи ги другите е личност која ги извршува функциите на одржување заедништо, вклучување луѓе, проверка и сумирање, и секогаш се со тенденција да предизвикаат симпатии кај другите. Оваа личност сочувствува со другите, има толерантност и флексибилност за туѓи потреби.

Ова е личноста која е „добриот“ член на тимот, насочен да им помага на другите луѓе без да му побараат. Се работи за пријателски настроена личност, која сочувствува, ги зема предвид чувствата на другите и е полна со емпатија и разбирање. Води сметка чувствата на другите да бидат испочитувани и да не се случи да бидат засрамени, потценети или навредени. Ја поттикнува и одржува хармонијата во групата, го сплотува тимот, ги интегрира потивките членови и ги охрабрува да го кажат своето мислење. Ова е интуитивна личност која го забележува она што другите не го забележуваат, „чита мисли“, забележува невербални знаци, сигнали и говор на телото.

Оваа личност се труди по секоја цена да одбегне каков било ризик да вознемири или повреди некого, затоа се доведува до ситуација туѓите идеи да не ги критикува дури и кога се погрешни. Тие работат според девизата „сите да бидат среќни и задоволни“. [36]

Лицата со овој работен стил можат да се идентификуваат со следново:

- Секогаш внимаваат луѓето да бидат среќни и задоволни,
- Секогаш се насмеани и секогаш имаат пријателски израз.

- Имаат апологетско однесување – ќе кажат „жал ми е“ за речиси ништо, па дури и само за да ја пополнат реченицата.

Употребува зборови како „некако“, „како да“, „отприлика“, „хмм“, „би сакал ли“, „можеш ли“, „па знаеш“ и потврдни зборови кои ги користи како прашални „ОК? Добро?“. Тонот му е пискав и висок, на крајот од реченицата гласот го засилува и го издига.

Има говор на телото од типот: ги подава рацете, палците ги држи нагоре, веѓите ги подига, очите ги држи широко отворени, со главата често кимнува, благо е насмевнат. Јасно покажува дека се согласува или дека одобрува. Ги собира рамениците и се наведнува нанапред кон другите луѓе, телото му е насочено кон соговорникот. Дава впечаток на прашален израз на лицето, погледнува нанапред со подигнати веѓи, гледа со благо наведната глава надолу, погледот го насочува кон челото. Има претерано широка насмевка од која се гледаат сите заби, но сепак таа изгледа нервозно.

Карактеристично однесување за време на состаноци: проверува дали сите се вклучени и придонесуваат, пријателски и охрабрувачки е настроен, се согласува со секого, а го нуди сопственото мислење по туѓа иницијатива.

Некои корисни начини за поддршка на поединци со оваа тенденција се:

- Поддржете ги да изградат критериуми за да се задоволат и себеси.
- Помогнете им да прифатат критики без да се чувствуваат потиштени или неуспешни.
- Помогнете им да видат дека постојано задоволување на другите може да се претвори во дисфункционална подреденост.
- Поттикнете ги да станат самодоверливи и да се фалат.

При интеракција со други личности главна комуникациска врата е „чувства“, а потоа следуваат „однесување“ и „размислување“.

Работи добро на работни места за обуки, менаџмент на човечки ресурси.

Тој работи под девизата „сите да бидат среќни и задоволни“. За илустрација, тоа е личноста која му отвора врата на некој кој исто така носи

шолја со себе, без тој да побара. Тоа го прави и за оној што сам може да си ја отвори вратата зашто носи една шолја, а другата рака му е слободна. Оваа личност често се понудува да ја носи и туѓата шолја.



Овие луѓе имаат мисија да им угодат на другите и прават работи за нив кои тие не ги ни побарале.

Во продолжение следуваат карактеристичните **бихејвиорални знаци** на овој работен стил и нивно појаснување: [68], [80]

Табела III.1.2.3.1: Бихејвиорални знаци на работниот стил Задоволи ги другите

РАБОТЕН СТИЛ	ЗБОРОВИ	ТОН	ГЕСТОВИ	СТАВ	ИЗРАЗ НА ЛИЦЕТО
ЗАДОВОЛИ ГИ ДРУГИТЕ	„ОК? Добро?“, „отприлика“, „хммм?“, „би сакал ли“, „можеш ли“, „па знаеш“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висок</li> <li>• Пискав</li> <li>• Се издига на крајот на реченицата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Често кимнува со главата</li> <li>• Ги подава рацете</li> <li>• Палците нагоре</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ги собира рамениците и се наведнува нанапред кон другите луѓе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Погледнува нанапред со подигнати веѓи</li> <li>• Претерана насмевка, се гледаат сите заби</li> </ul>

Зборови: Употребува зборови како „некако“, „како да“, „отприлика“, „хммм“, „би сакал ли“, „можеш ли“, „па знаеш“ и потврдни зборови кои ги користи како прашални „ОК? добро?“.

Тон: Тонот му е пискав и висок, на крајот на реченицата гласот му се засилува и издига.

Гестови: Ги подава рацете, палците ги држи нагоре, има подигнати веѓи, очите ги држи широко отворени, со главата често кимнува, благо е насмевнат. Јасно покажува дека се согласува или дека одобрува.

Став: Ги собира рамениците и се наведнува нанапред кон другите луѓе, телото му е насочено кон соговорникот.

Израз на лицето: Дава впечаток на прашален израз на лицето, погледнува нанапред со подигнати веѓи, гледа со благо наведната глава надолу, погледот го насочува кон челото. Има претерано широка насмевка од која се гледаат сите заби, но сепак таа изгледа нервозно.

### ***Предности***

Ова е „добриот“ член на тимот, кој е насочен да им помага на другите луѓе без да му побараат. Се работи за пријателски настроена личност, која сочувствува, ги зема предвид чувствата на другите и е полна со емпатија и разбирање. Води сметка чувствата на другите да бидат испочитувани и да не дојдат во ситуација да бидат засрамени, потценети или навредени. Ја поттикнува и одржува хармонија во групата, го сплотува тимот, ги интегрира потивките членови и ги охрабрува да го кажат своето мислење. Ова е интуитивна личност која го забележува она што другите не го забележуваат, „чита мисли“, забележува невербални знаци, сигнали и говорот на телото. [40], [68], [80]

### ***Недостатоци***

Оваа личност се труди по секоја цена да одбегне каков било ризик да вознемири или повреди некого, затоа се доведува до ситуација туѓите идеи да не ги критикува дури и кога се погрешни. Со дипломатијата претерува и често се согласува со две спротивставени страни само некого да не навреди и да ја одржи хармонијата. Но затоа подоцна често настапува со силен критицизам кој се насобрал, и тоа акумулирано ослободување ќе ја надвлее и маргинализира информацијата што првично требало и сакал да ја поентира. Дава впечаток на сервилен тип, како кај него се да може да пројде, како да нема храброст да каже *НЕ*. Поради преголемото внимание кон емоциите на другите, премногу ги

маскира сопствените ставови и мислења преку употреба на квалификувачки термини и изрази, па изгледа несигурно и неодлучно, како да не им е посветен на своите идеи. Имено, своето мислење и став го споделува неволно, кога мора, како да му е непријатно. Дополнително, дозволува да биде прекинат и да му влезат во збор, сопствените ставови ги изнесува како прашања и се повлекува доколку некому тие му пречат. Тој има видлив недостаток на асертивност, храброст да се спротивстави и одлучно да го изнесе своето мислење, дури и кога тоа претставува критика. Критиката која му е упатена нему ја сфаќа лично и трагично, дури и кога е конструктивна. Интуитивноста често ја користи непродуктивно, стремежот да ги задоволи другите, сметајќи дека знае што сакаат без да ги праша, често завршува со разочарување. Во тенденцијата да удоволи, да биде допадлив, прифатен и да придобие симпатии, ваквата личност е често потценета во средината во која се наоѓа. Кога се работи за избор на систем за менаџмент на време, тој се троши на банални работи, дали го употребува системот на правилен и точен начин и прави споредби со системите/апликациите што ги користат другите. Се фокусира на примарните (првобитни) намени на системот, па просторот за персонализирање се скратува. Често се одлучува за систем кој го користат повеќето и се оптоварува со она што другите го мислат за него. [40], [68], [80]

### ***Препораки***

За оние кои се препознаваат во овој работен стил, важно е да вежбаат да одбиваат на вешт начин. Имено, кажаното *НЕ* кога е потребно, додава на нивниот кредибилитет, дека тие не се сложуваат со се што е сервирано и дека имаат сопствен став и мислење. Битно е да останат доследни на своите ограничувања и приоритети, кои претходно ќе си ги постават јасно и разумно. Овие луѓе туѓите емоции ги ставаат на прво место, па потребно е да најдат некаков баланс во релациите со други, каде важноста на сопствените емоции ќе ја издигнат на соодветното ниво во тој баланс. Треба да прифатат и да разберат дека туѓите желби, потреби, емоции, мислења и ставови не се поважни од нивните и, ако се различни, тоа не значи дека автоматски сопствените треба да се потценат, игнорираат или променат. Треба да соберат храброст и да вежбаат како да му укажат на неког кога тој нема право. Неопходно е да научат да го ценат своето мислење и да ги уважаваат и задоволуваат сопствените чувства.

Наместо континуирано давање сугестии, добро е да ги прашаат другите што сакаат. Кога се работи за избор на систем на менаџмент на време или каква било друга апликација која е потребна во работата, потребно е да се одлучат за онаа опција што најмногу ги задоволува нивните потреби и да ја персонализираат соодветно на тие потреби. Доколку користат мануелен систем, добро е да се најде начин да се персонализира со идеи, како користење налепници или хартии/страници во боја. [40], [68], [80]

Во продолжение се сумирани карактеристиките од аспект на позитивните страни и препораките за овој работен стил: [40], [68], [80]

Табела III.1.2.3.2: Позитивни страни на работниот стил Задоволи ги другите

РАБОТЕН СТИЛ	ПОЗИТИВНИ ВРЕДНОСТИ	ДОЗВОЛИ	СОВЕТИ ВО СЕКОЈДНЕВНАТА РАБОТА
ЗАДОВОЛИ ГИ ДРУГИТЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Емпатичен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Грижи се за своите чувства</li> <li>• Барај баланс во релациите</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одвој време да размислиш</li> <li>• Размисли што сакаш ти за заеднички успех</li> </ul>

### III.1.2.4. Работен стил Работи напорно

Личности со двигателот Работи напорно се ентузијастички, сакаат да бидат вклучени во многу различни активности и имаат тенденција да волонтираат за нештата. [39] Тие добиваат елан за работа кога треба да бидат вклучени во нови активности и проекти. Понекогаш ги претвораат малите работни задачи во големи проекти, бидејќи сакаат да ја испитаат секоја можност. Тие дури можат да се досадуваат со деталната работа што следува, па дури и да престанат да се ангажираат на првичната задача, за да можат да продолжат со нова, повозбудлива активност. Тие често се популарни кај другите колеги, клиенти, поради нивниот ентузијастички пристап кон решавање на проблемите. Сепак, нивната комуникација со другите може да биде тешка и напната, тие имаат тенденција да се многу намуртени додека ги слушаат другите. Поединците со стил Работи напорно се важни да бидат во секој тим, бидејќи даваат се од себе во сите ситуации. Тие се неверојатно упорни во тешки ситуации и кога е

потребно многу време за работа и многу се спремни да им помагаат на другите. Овие луѓе се ентузијастички, секогаш подготвени енергично да се внесат во следното нешто што е ново без оглед на нивните претходни недовршени преокупации.

Придобивките од работа со личност со работниот стил Работи напорно се гледаат во работење со многу ентузијастички настроени личности, кои создаваат многу идеи и даваат сугестии, логично размислуваат кога другите може да паничат. [39] Постојано зрачат со голема енергија и мотивираност кога се отпочнува со работа на нови задачи. [36] Оваа личност смета дека секоја нова обврска е возбудлива и е со растечки ентузијазам. Тој е многу активен и ценет поради својот позитивен став и подготвеност да волонтира во нови обврски. Темелен во својот пристап, тој ги следи сите можности, внимателно му пристапува на проблемот кој детално го разгледува и разработува од сите страни, ги идентификува можните импликации. Ваквиот пристап придонесува тој да воочува аспекти кои друг би ги прелетал и превидел, што го прави успешен во решавање проблеми и реализирање на работите. На состаноци настапува со предлози за многу идеи. Познат е по својата иницијатива и ентузијазам, тој секогаш е подготвен да отиде чекор понапред од очигледното или очекуваното.

Како недостаток, тие често копнеат за пофалби, но никогаш не се целосно задоволни кога ги добиваат. Тие, исто така, имаат тенденција лично да ги критикуваат другите. И покажуваат поголема веројатност да се „изгорат“ во работењето од личност со кој било друг работен стил. [39] Кај овој тип човек првобитниот интерес кратко трае и спласнува уште пред да ја финализира задачата. Неговиот ентузијазам за нови проекти оди дотаму што тој доброволно се пријавува за нови, додека се уште не ги завршил старите. Се распливнува на многу фронтови и ги испревртува временскиот распоред внесувајќи хаос, па крајните рокови често се пропуштени. Исклучителната посветеност на детали ги компликува работите, неговите извештаи ги оптоварува со непотребни и незначајни забелешки, информации и детали. Оддава впечаток дека сам себе се саботира за да продолжи во магичниот круг на обидување да го реши проблемот. Овој преголем стрес е проследен со последици, па тој може да пати од стомачни болки. Се доаѓа до впечаток дека



тој е позаинтересиран за почетните фази, но не е заинтересиран да го спроведе проектот до крај. Имено, тој повеќе се посветува на обидот проектот да стане успешен, отколку да работи на него до крај за да се осигури дека го направил успешен. Неговиот пристап често е проследен со негодување и отпор кај колегите, тој иритира со својот настап на креативен гуру кој ги дава идеите и се зафаќа со интересните и возбудливи работи, додека од него се очекува да го доврши проектот со тоа што ќе ги работи безличните, рутински, здодевни, административни, детални и банални работи. Кога комуницира, зрачи негативна енергија, изгледа нервозно, се мурти, напорно е да се влезе во дијалог со него. Состаноците ги пренатрупува со мноштво идеи, зборува „од околу“ и не ја почитува агендата. Тој е во постојана потрага по новини, па со ентузијазам менува и преминува на нов систем за временски менаџмент додека не најде на баналните чекори кои брзо му здосадуваат. Оттука и потребата да се најде друг подобар и нов систем и целиот трансфер да го започне одново. Следува магичен круг и потрага по следниот подобар систем.

Поединците со овој работен стил можат да се идентификуваат со: однесување како никогаш да не се задоволни со она што е направено и често изгледаат напнати и вознемирени. [39]

Во речениците најчесто ги користат следните зборови: [36] „Хм? Уф? Што?“, „се трудам да...“, „не можам“, „тешко е“, „нема да се стигне“. Згора на тоа употребуваат нецелосни реченици и фрази како „Обиди се“, „Тешко“, „Не можам да мислам“. Често настапува со – да го пробаме тоа и тоа. Зборува неповрзано и неселективно, го кажува сето она што во моментот му доаѓа, мислите му се променливи, не е јасно дали завршил или уште се произнесува, соговорникот тешко може да го следи. На прашања одговара со повторување на прашањето. Понатаму, тој поставува и прашања кои само тој може да ги одговори, а го оставаат соговорникот збунет, што е типично за однесување на еден политичар. Гласот му е придушен, напнат, зборува како да мрмори, нервозно, нестрпливо и колебливо. Типични гестови се стиснати, подвижни тупаници, и двете раце ги држи зад вратот или ушите или на образите. Изгледа стегнато, телото му е нанапред наведнато, лактовите му се поставени врз нозете. Држи искривен израз на лицето, има втречен и скептичен поглед кој е насочен кон челото или околу очите, има „стуткан“, смуртен лик.

Најдобар начин за да комуницирате и да ги поддржувате поединците со оваа тенденција е следново: [39]

- Помогнете им да се префрлат од „обид“ до „успех“. Употребувајте начин на изразување што тие го користат.
- Запрете ги во обидите да започнат нова задача пред да заврши првата.
- Помогнете им да направат разлика помеѓу она што може да се постигне и она што не е реално возможно.

При интеракција со други личности главна комуникациска врата е „однесување“, а потоа следат „чувства“ и „размислување“.

Работи добро на работни места каде се работи на фаза дизајнирање, каде е потребна самостојна работа и каде деталите со поставени стандарди се важни.

Неговата девиза е „се што е ново е поинтересно од претходното“. Да се вратиме на човекот со шолјата топол пијалак. Оваа личност има направено неколку пијалаци, зашто во моментот се случила некаква друга работа што му го привлекла вниманието. Засвонил мобилниот, некој ја викнал да ѝ каже нешто или увидел дека вратата што треба да ја отвори и низ која треба да помине чкрипи, па си отвора нов проект дека неа треба да ја подмачка. Во меѓувреме тој сосема заборавил на претходно направениот пијалак или пијалаци. Својот фокус лесно го менува и го пренесува на нов предизвик кој во моментот го обзема, а веќе направениот пијалак е изладен, како и неговиот интерес кон него или претходниот фокус.



Овие луѓе се ентузијастички, секогаш подготвени енергично да се внесат во следното ново нешто, без оглед на недовршените свои претходни преокупации.

Во продолжение следуваат карактеристичните **бихејвиорални знаци** на овој работен стил и нивно појаснување: [68], [80]

Табела III.1.2.4.1: Бихејвиорални знаци на работниот стил Работи напорно

РАБОТЕН СТИЛ	ЗБОРОВИ	ТОН	ГЕСТОВИ	СТАВ	ИЗРАЗ НА ЛИЦЕТО
<b>РАБОТИ НАПОРНО</b>	„Хм? Уф? Што?“, „се трудам да...“, „не можам“, „тешко е“, „нема да се стигне“ • Не одговара на прашања – повторува	• Напнат • Нестрплив • Придушен • Мрмори • Колеблив	• Двете раце ги става на образите • Стиснати, подвижни тупаници	• Нанапред • Стегнат • Лактите ги поставува врз нозете	• Искривен израз на лице • Скептичен поглед

**Зборови:** Карактеристични зборови за него се: „Хм? Уф? Што?“, „се трудам да...“, „не можам“, „тешко е“, „нема да се стигне“. Згора на тоа употребува нецелосни реченици и фрази како „Обиди се“, „Тешко“, „Не можам да мислам“. Често настапува со „да го пробаме тоа и тоа“. Зборува неповрзано и неселективно, го кажува сето она што во моментот му доаѓа, мислите му се променливи, не е јасно дали завршил или уште се произнесува, соговорникот тешко може да го следи. На прашања одговара со повторување на прашањето. Згора на ова тој поставува и прашања кои само тој може да ги одговори, а го оставаат соговорникот збунет, што е типично за однесување на еден политичар.

**Тон:** Тонот му е придушен, напнат, зборува како да мрмори, нервозно, нестрпливо и колебливо.

**Гестови:** Типични гестови се стиснати, подвижни тупаници и двете раце ги држи зад вратот или ушите или на образите.

Став: Изгледа стегнато, телото му е нанапред наведнато, лактите му се поставени врз нозете.

Израз на лицето: Држи искривен израз на лицето, има втренчен и скептичен поглед кој е насочен кон челото или околу очите, има „стуткан“, намуртен лик.

### ***Предности***

Овој човек ужива популарност меѓу своите соработници и, воопшто, меѓу сите околу него, бидејќи емитира висок набој на енергичност и мотивираност со кои ги презема новите задачи. Оваа личност смета дека секоја нова обврска е возбудлива и неговиот ентузијазам расте. Тој е многу активен и ценет поради својот позитивен став и подготвеност да волонтира во новите обврски. Темелен во својот пристап, тој ги следи сите можности, внимателно му пристапува на проблемот кој детално го разгледува и разработува од сите страни, ги идентификува можните импликации. Ваквиот пристап придонесува тој да воочува аспекти кои друг би ги прелетал и превидел, што го прави успешен во решавање проблеми и реализирање на работите. На состаноци настапува со предлози за многу идеи. Познат е по својата иницијатива и ентузијазам, тој секогаш е подготвен да отиде чекор понапред од очигледното или очекуваното. [41], [68], [80]

### ***Недостатоци***

Кај овој тип на човек првобитниот интерес кратко трае и спласнува уште пред да ја финализира задачата. Неговиот ентузијазам за нови проекти оди дотаму што тој доброволно се пријавува за нови, додека се уште не ги завршил старите. Се распливнува на многу фронтови и го испревртува временскиот распоред внесувајќи хаос, па крајните рокови често се пропуштени. Се доаѓа до впечаток дека тој е позаинтересиран за почетните фази, но не е заинтересиран да го спроведе проектот до крај. Имено, тој повеќе му се посветува на обидот проектот да стане успешен, отколку да работи на него до крај за да се осигура дека го направил успешно. Неговиот пристап често е проследен со негодување и отпор кај колегите, тој иритира со својот настап на креативен гуру кој ги дава идеите и се зафаќа со интересните и возбудливите

работи, а од нив се очекува да го довршат проектот со тоа што ќе ги работат безличните, рутинските, здодевните, административните, деталните и баналните работи. Чувствуваат дека се наметнува и дека се поставува над нив. Кога комуницира, зрачи негативна енергија, изгледа нервозно, се мурти, напорно е да се влезе во дијалог со него. Исклучителната посветеност на детали ги комплицира работите, неговите извештаи ги оптоварува со непотребни и незначајни забелешки, информации и детали. Оддава впечаток дека сам себе се саботира за да продолжи во магичниот круг обиди да го реши проблемот. Овој преголем стрес е проследен со последици, па тој пати од стомачни болки. Состаноците ги пренатрупува со мноштво идеи, зборува „од околу“ и не ја почитува агендата. Тој е во постојана потрага по новини, па со ентузијазам менува и преминува на нов систем за временски менаџмент додека не најде на баналните чекори кои брзо му здосадуваат. Оттука и потребата да се најде друг подобар и нов систем и целиот трансфер да го започнува одново. Следува магичен круг и потрага по следниот подобар систем. [41], [68], [80]

### ***Препораки***

Оние кои се препознаваат во овој работен стил мора да работат на својата истрајност започнатата задача да се истера до крај. Тука би било од корист поставување на мирна работна атмосфера без непотребни одвлекувања на вниманието. Мора да се вежба и да се стави под контрола тенденцијата на волонтирање и скокање во секој нареден проект. Потребна е добра организација на времето и реална проценка кога се преземени доволно обврски. Треба да се разберат барањата на задачата во однос на тоа што се очекува од нив и да се фокусираат на тоа. Битно е да се разработи план со реална проценка на потребното време по фази и крајна задача или цел која ќе значи крај на успешно завршен проект. Добро поставениот план ќе овозможи нивото на енергија и интерес да се одржи константно, за да се исконтролира и избегне појавата на здодевност со прогресот во фазите на проектот. Успешното истрајување и завршување ќе разбуди убави емоции на задоволност и уживање кои би изгледале стимулирачки и за следниот проект да ја повтори практиката. Пред да го започне следниот проект, добро е да се направи пауза за да се одмори и да ја собере потребната енергија. Поради краткиот спектар на интерес, неопходно е системот за временски менаџмент или која било друга

апликација да нуди опции за додавање нови особености со минимален внес, но со покривање на сите значајни аспекти на проектот. Само на ваков начин ќе се задржи неговото внимание и интерес и да ја задоволи својата потреба за разновидност. [41], [68], [80]

Во продолжение се сумирани карактеристиките од аспект на позитивните страни и препораките за овој работен стил: [41], [68], [80]

Табела III.1.2.4.2: Позитивни страни на работниот стил Работи напорно

РАБОТЕН СТИЛ	ПОЗИТИВНИ ВРЕДНОСТИ	ДОЗВОЛИ	СОВЕТИ ВО СЕКОЈДНЕВНАТА РАБОТА
РАБОТИ НАПОРНО	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активен</li> <li>• Ги реализира работите</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Доволно е</li> <li>• ...Направи пауза</li> <li>• ...Организирај го времето за да се одмориш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребно е да се процени потребното време</li> <li>• Работата да биде поставена во временски опсези со високо ниво на енергија</li> <li>• Поставување на соодветна работна атмосфера (мирна)</li> </ul>

### III.1.2.5. Работен стил Биди силен

Поединци со работен стил Биди силен имаат способност да останат смирени во која било ситуација. Се работи за личност за која не постои проблем кој не може да го реши, која е совршено смирена под притисок и ништо не може да ја извади од колосек. Тие се водени од потребата да се справат со кризи, тешки луѓе се и постојано ќе работат прекумерно за каков било обем на работа. Тие на секој проблем гледаат како на предизвик кој може смирено да се реши. Тие се чувствуваат добро кога ја држат ситуацијата под контрола и луѓето околу нив честопати ќе се чувствуваат безбедно знаејќи дека таква личност е водач на групата. Меѓутоа, нивната желба да имаат сè под контрола понекогаш ги доведува до непријатни ситуации.

Внатрешната порака што самите си ја даваат е дека не треба да им дозволат на другите да мислат дека се слаби. Нивниот недостаток на свесност

за емоциите може да ги направи нечувствителни за чувствата на другите. Тие, исто така, се колебаат да побараат помош, дури и кога треба.

Личноста со карактеристики на овој работен стил е многу добра во прифаќањето на поскромните услови за работа или во толерантноста за работите што многумина ќе ги сметаат за неразумни. Добро работи на работни места каде може да работи самостојно, на задачи за кои се поставени јасни критериуми, услови, во фазата за дизајнирање на производ/услуга.

Продобивки од личности со стил Биди силен се: добри се во правењето на работите, особено во кризна ситуација. Тие имаат тенденција другите да не ги критикуваат лично и секогаш се спремни да им помагаат на другите. Ваквата личност го доживува својот зенит во критични ситуации, тогаш адреналинот и енергијата растат и влијаат мотивирачки. Овој човек ефикасно може да се справи со каква било стресна и непријатна ситуација или проблем, како и со напнати, незгодни, агресивни или лути личности. Останува смирен и непоколеблив, емотивно сталожен, размислува рационално додека друг би бил во паника и недоумица за следниот чекор. Успева да остане ладен и смирен и кога останатите се во конфликт. Изгледа како да има штит или ѕид кој му овозможува да се издигне над кризната ситуација и да се изолира од стресот што владее, ништо не може да допре до него. Затоа важат за луѓе со ладна глава, стабилни, доверливи, одговорни, чесни личности. Имаат репутација на луѓе на кои може да се смета во тешки услови за проблемот да биде решен. Ценети се од своите претпоставени, како и од своите колеги и подредени, бидејќи работата нема да трпи и ќе биде завршена дури и кога условите се неповолни, непријатни, стресни. Во раководна улога се снаоѓа без никакви турбуленции, неговиот однос и пристап е директен, објективен и непристрасен, а вработените знаат на што се со него. Неговите постапки се очекувани, го прави она што смета дека е фер и правилно, па во непријатни ситуации постапува без грижа на совест заради ефектот што ќе го имаат неговите одлуки врз другите. Дава конструктивни критики и искрено го кажува своето мислење. Важи за цврст, фер и коректен раководител.

Недостатоците често се појавуваат како фрустрација со каква било „слабост“ што тие ја согледуваат во тимот или работата што ја прават. Тие, исто така, ги сокриваат своите емоции и тие емоции повремено ќе експлодираат кон

другите. Неговата најголема слабост е неговата преголема самокритичност и превисоките стандарди што си ги поставува себеси. Своите недостатоци вешто ги прикрива, и за свои слабости смета работи кои за другите се само нормални. Признавањето потреба за помош за него е неуспех и го смета за слабост. Во состојба е да ја прикрие заостанатата работа само за да не признае дека не знае или не може да стигне и да не побара помош. Неговото биро е совршено средено и се личи дека е под конец, а тој е, всушност, преоптоварен со обврски. Сака да даде совршена слика за себе, а тоа го чини многу. Оддава впечаток на студена личност која нема емоции, човек кој функционира како робот. До него не допира она што останатите ги погодува, па поради тоа тие често се чувствуваат непријатно. Поставува бариери кои ги спречуваат луѓето да го запознаат подобро, често го маскира своето однесување со насмевки, пријателско и весело однесување. Интимно, оваа личност се штити себе од можно одбивање, па затоа се држи на дистанција и се воздржува од барање помош, услуги, поставување прашања и слично. Овој човек го плаши чувството дека не е сакан, чувството на отфрленост, неприфатеност, па затоа за него е поедноставно и побезбедно да не ризикува и да се држи на страна. Со потценување гледа на системот за менаџмент на време и интимно верува дека истото е залудно потрошено време и пари, кога е доволна само неговата меморија.

Поединците со склоност кон овој работен стил можат да се идентификуваат со:

- Употребување директни зборови и фрази како: „дистанцирање“, „ме нервира“, „ова ме заморува“, „личич добро“, „немам коментар“, „не ми е гајле“. Речениците се без емоција, често се служи со „добро“ и „тоа“. Често зборуваат со силен глас, демонстрирајќи силен и понекогаш наметлив став во односот. Говорот им е отсечен, остар и тежок. Речениците се кратки и отсечни, се изразува со фокус кон целта и дистанцирање од чувствата. Многу често наместо активна форма како – Висината на надоместокот се пропишува во....., користи пасивна форма на изразување, како на пример – ... Во..... пропишана е висината на надоместокот. Исто така, често се изразува како да не зборува за себе, како, на пример, наместо „јас постојано изработувам“ – „некој постојано изработува“.



Речиси и да не употребува гестови или гестикулации или ги користи незначително малку. Рацете ги држи прекрстени. Ставот на телото му е исправен и стоички, стегнат, изгледа ригидно, затворено, неподвижно, смирено, воздржано, одмерено, сталожено. Изразот на лицето му е пластичен, замрзнат, неподвижен. Од неговото лице не може да се прочита никаква емоција. Насмевката му е умерена. Остава впечаток на повлеченост и мисловно отсуство.

На состаноци го има следното однесување: ја следи дискусијата и се држи до поставената агенда/дневен ред, останува смирен кога другите влегуваат во конфликт, зборува за себеси како за „некој“, зборува отсечно, понекогаш со повисок тон на гласот, изгледа како играч на покер, без емоции.

Најдобар начин за интеракција и поддршка на индивидуата со оваа тенденција е:

- Помогнете им да видат каде нивната јака страна се појавува како закана за другите.
- Покажете им дека нема да бидат обвинети за нештата, вклучувајќи ги и нивните внатрешни проблеми.
- Покажете дека ги почитувате и дека е во ред за нив да имаат чувства.
- Пофалете ги доколку внимаваат на чувствата на другите луѓе.

Менаџерот треба да им помогне да си дозволат понекогаш да работат и без упорност, лесно да ги прифаќаат сопствените емоции (стравот, тагата, радоста).

Доминантна комуникациска врата е однесувањето, потоа размислувањето и на крај чувствата. На пример, ако прашате една личност со работен стил Биди силен како се чувствува со напредувањето на проектот, таа чудно ќе ве погледне, затоа што за чувства не зборува.

Работи добро на работни места каде е потребно преговарање и во кризни ситуации.

Бидејќи неговата девиза е „нема проблем, туку само предизвик кој може смирено да се реши“, да го илустрираме овој тип човек со примерот со пијалакот. Станува збор за човек кој точно знае кога му се пие топол пијалак,

не поради притисокот да им прави друштво на другите, туку тој пие тогаш кога навистина му се пие. И кога нема време и е под притисок да го пие нервозно и брзо, тој ќе го пие полека и смирено. Носи еден филџан само за себе, и со леснотија ја отвора вратата да помине. Ако случајно пијалакот се истури и му ја изгори раката, смирено ќе стави фластер и ќе продолжи да го носи кафето. Ќе

го заврши ритуалот, па ако треба потоа и ќе посети доктор.



Се работи за личност за која не постои проблем кој не може да го реши, која е совршено смирена под притисок и ништо не може да ја извади од колосек.

Во продолжение следуваат карактеристичните **бихејвиорални знаци** на овој работен стил и нивно појаснување: [68], [80]

Табела III.1.2.5.1: Бихејвиорални знаци на работниот стил Биди силен

РАБОТЕН СТИЛ	ЗБОРОВИ	ТОН	ГЕСТОВИ	СТАВ	ИЗРАЗ НА ЛИЦЕТО
<b>БИДИ СИЛЕН</b>	„Дистанцирање“, „ме нервира“, „ова ме заморува“, „личичко добро“, „немам коментар“, „не ми е гајле“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рамен</li> <li>• Тежок</li> <li>• Монотон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Малку или воопшто не гестикулира</li> <li>• Прекрстени раце</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неподвижен</li> <li>• Затворен</li> <li>• Прекрстени нозе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неподвижен</li> <li>• Безизразен</li> <li>• Пластичен</li> </ul>

Зборови: Употребува дистанцирачки придавки, директни зборови и фрази, како „дистанцирање“, „ме нервира“, „ова ме заморува“, „личич добро“, „немам коментар“, „не ми е гајле“. Речениците му се без емоција, често се служи со „добро“, и „тоа“. Многу често користи пасивна форма на изразување, како на пример „подготвено е“, наместо активна форма како „подготви“. Исто така често се изоставува себе како подмет во реченицата, како на пример „некој често прави“, наместо „јас често правам“.

Тон: Тонот и говорот му се монотони, објективни, рамни, отсечни, остри и тешки, зборува со многу паузи, кратки и отсечни реченици.

Гестови: Гестови речиси и не употребува или гестикулации користи незначително малку. Рацете ги држи прекрстени.

Став: Ставот е исправен и стоички, нозете прекрстени, телото стегнато, изгледа ригидно, затворено, неподвижно, смирено, воздржано, одмерено, сталожено и студено. Остава впечаток на повлеченост и мисловна отсутност.

Израз на лицето: Лицето му е безлично, пластично, замрзнато, неподвижно, тоа нема израз. Од неговото лице не може да се прочита никаква емоција, изгледа како вешт играч на покер. Насмевката му е умерена.

### ***Предности***

Ваквата личност го доживува својот зенит во критични ситуации, тогаш адреналинот и енергијата растат и изгледаат мотивирачки. Овој човек ефикасно може да се справи со каква било стресна и непријатна ситуација или проблем, како и со напнати, незгодни, агресивни или лути личности. Останува смирен и непоколеблив, емотивно сталожен, размислува рационално додека друг би бил во паника и недоумица за следниот чекор. Успева да остане ладен и смирен и кога останатите се во конфликт. Изгледа како да има штит или ѕид кој му овозможува да се издигне над кризната ситуација и да се изолира од стресот што владее, ништо не може да допре до него. Затоа важат за луѓе со ладна глава, стабилни, доверливи, одговорни, чесни личности. Имаат репутација на луѓе на кои човек може да се потпре во тешки услови за проблемот да биде решен. Ценети се од своите претпоставени, како и од своите

колеги и подредени, бидејќи работата нема да трпи и ќе биде завршена дури и кога условите се неповолни, непријатни, стресни. Во раководна улога се снаоѓаат без никакви турбуленции, нивниот однос и пристап е директен, објективен и непристрасен, а вработените знаат на што се со него. Неговите постапки се очекувани, го прави она што смета дека е фер и правилно, па во непријатни ситуации постапува без грижа на совест заради ефектот што ќе го имаат неговите одлуки врз другите. Дава конструктивни критики и искрено го кажува своето мислење. Важи за цврст, фер и коректен раководител. На состаноци ја следи дискусијата или дебатата и не дозволува да се оддалечи од задачата. [43], [68], [80]

### ***Недостатоци***

Негова најголема слабост е неговата преголема самокритичност и превисоките стандарди што си ги поставува себеси. Своите недостатоци вешто ги прикрива, а за свои слабости смета работи кои за другите се само нормални. Признавањето потреба за помош за него е неуспех и го смета за слабост. Во состојба е да ја прикрие заостанатата работа само за да не признае дека не знае или не може да стигне и да не побара помош. Неговото биро е совршено средено и сè личи дека е под конец, а тој е, всушност, преоптоварен со обврски. Сака да даде совршена слика за себе, а тоа го чини многу. Оддава впечаток на студена личност која нема емоции, човек кој функционира како робот. До него не допира она што останатите ги погодува, па поради тоа тие често се чувствуваат непријатно. Поставува бариери кои ги спречуваат луѓето да го запознаат подобро, често го маскира своето однесување со насмевки, пријателско и весело однесување. Интимно, оваа личност се штити себе од можно одбивање, па затоа се држи на дистанција и се воздржува од барање помош, услуги, поставување прашања и слично. Овој човек го плаши чувството дека не е сакан, има чувство на отфрленост, неприфатеност, па затоа за него е поедноставно и побезбедно да не ризикува и да се држи на страна. Со потценување гледаат на системот за менаџмент на време, интимно веруваат дека е залудно потрошено време и пари, кога е доволна само неговата меморија. [43], [68], [80]

### ***Препораки***

Припадниците на оваа група имаат тешкотии да ги идентификуваат, односно да ги признаат своите слабости. Тоа се коси со нивната тенденција по секоја цена да покажат колку се силни, така што сето она што може да ги разоткрие е вешто прикриено. Пред да го започнат проектот, тие треба да проценат дали им се на располагање потребните ресурси и дали воопшто може да одговори на барањата на проектот. Овие луѓе треба да разберат дека е во ред соодветно да ги искажат и искушат своите емоции, тоа нема да биде дефинирано како слабост. Треба да прифатат дека е сосема во ред да побараат и прифатат помош, дека тоа не ги прави помалку вредни, значајни или способни. Напротив, да сфатат дека постои некој друг кој ги има потребните знаења, вештини и енергија да даде придонес кон завршување на работата исто толку добро колку самите тие, и затоа е во ред да се даде можност за тоа. Доколку тоа го направат, ќе може да ја надгледуваат надојдената работа и повторно да се чувствуваат дека контролираат. Добиеното слободно време ќе им овозможи време за себе, за уживање. За нив е најдобар практичен и едноставен систем за временски менаџмент со оглед на комплексната природа на нивната работа. Се внесуваат редовно и совесно во кои било околности и бараат прилично надграден систем. Инструкциите треба да се јасни, едноставни, разбирливи и логични со оглед на нивната карактеристика да не прашуваат ниту да бараат помош. Доколку користат мануелен систем, преферираат да има формален изглед, барем да наликува на книга со корици. [43], [68], [80]

Во продолжение се сумирани карактеристиките од аспект на позитивните страни и препораките за овој работен стил: [43], [68], [80]

Табела III.1.2.5.2: Позитивни страни на работниот стил Биди силен

РАБОТЕН СТИЛ	ПОЗИТИВНИ ВРЕДНОСТИ	ДОЗВОЛИ	СОВЕТИ ВО СЕКОЈДНЕВНАТА РАБОТА
--------------	---------------------	---------	--------------------------------

<b>БИДИ СИЛЕН</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соодветно реагира во проблематични ситуации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Искуси ги своите чувства</li> <li>• ...Искажи ги своите чувства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слушај се себеси, своите чувства</li> <li>• Искажувај ги чувствата на соодветен начин: оваа одлука ме прави да се чувствувам лут, бидејќи...</li> </ul>
-----------------------	---	--	--

### **III.1.3. Зајакнување на предностите од работните стилови**

Предизвикот е како да се задржат предностите што ги носи секој работен стил, а да се намалат слабостите и потенцијалните проблеми што би ги предизвикале. Имено, промените во сопствениот работен стил треба да се направат на начин да не ги намалат предностите на соодветниот работен стил по кој сме прифатени и ценети. Суштината е како да се подобриме со задржување на она што е добро и да се надградиме со додавање на дополнителна одлика која може да биде од друг работен стил или, пак, повеќе одлики од различни работни стилови. На пример: ако Биди совршен е ценет поради својата прецизност, би било добро да се стреми и да додаде примеси од Побрзај и да биде ценет и поради својата брзина и почитување на роковите во работата. [39], [72], [81]

### **III.1.4. Работните стилови и нивните комбинации во меѓусебните односи**

Како што е нагласено и претходно, секоја индивидуа во себе носи некаков сплет на работни стилови, каде некои карактеристики се истакнуваат како доминантни. Уникатниот состав што секој го носи се одразува и на релациите во животот, како социјални, семејни, деловни итн. Сосем природно е да се заклучи и дека личностите со слични карактеристики полесно се разбираат, ги делат истите ставови, мислења, пристап, емотивен состав. Луѓето едноставно сочувствуваат со сличните како нив, го доживуваат предизвикот, проблемот, радоста на сличен начин. Во човековата природа е ваквите луѓе човек да ги чувствува поблиски и повеќе да ги цени. Обрато, пак, нормално е луѓето со контрастни доминантни стилови потешко да функционираат, да

изгледаат спротивставени, што од своја страна создава плодно тло за појава на непријатна и усиленa атмосфера до појава на непродуктивни емоции како стрес и вознемиреност. Ваквите емоции стимулираат поизразено „двигателско“ однесување и водат до маѓепсан круг во кој се подлабоко се тоне и потешко е да се надминат меѓусебните спротивности и да се искористат продуктивно. На пример, носителот на доминантниот работен стил Работи напорно во улога на претпоставен и Биди силен во комбинација како вработен кој е носител на доминантен стил имаат тешкотии кога Работи напорно смета дека Биди силен нема ентузијазам и не ги вреднува неговите идеи, или, пак, Биди силен смета дека идеите на Работи напорно се неприменливи и недоволно разработени. Исто така, Побрзај ќе биде нетрпелив спрема Биди совршен бидејќи смета дека Биди совршен губи време на непотребни работи, а Биди совршен, пак, смета дека Побрзај сака само задачата да се заврши за сметка на квалитетот. Во суштина, правилниот пристап е различните стилови наместо да се судираат, да ги надминат недоразбирањата и да функционираат комплементарно за продуктивно да се надополнуваат. Да разгледаме што значи тоа во поедноставена форма. На пример, лицето со доминантен стил Побрзај е познато по своето брзање, последователно постои голема веројатност тој да направи пренагли одлуки. Доколку во тимот има носител на Биди совршен, тој ќе влијае да се забави итањето за да се избегне потенцијална грешка. Од друга страна, пак, Побрзај ќе го забрза Биди совршен да не ги пречекори зададените рокови. Задоволи ги другите ќе влијае Побрзај да ги земе предвид и идеите на другите, додека, пак, Побрзај ќе го притисне да не губи време обидувајќи се да ги задоволи сите и на крај да го пропушти рокот. Уште поедноставено, Побрзај ќе влијае да се запазат роковите, Задоволи ги другите да се разгледаат повеќе опции дадени од тимот, Биди совршен да се обрне внимание на деталите, Биди силен ќе укаже на важноста да се завршат оние задачи кои Работи напорно има тенденција да ги превиди. [39], [78]

### **III.2. РАБОТНИ СТИЛОВИ И СЦЕНАРИСКИ ОБРАСЦИ**

Берн го развил своето размислување за сценариото/скриптит пред повеќе од 50 години објавувајќи ја својата прва книга за трансакциска анализа во 1961 година. Во неа тој пишува за сценариото како несвесен план за живот.

Во тек на своите анализи и развој на размислувањата, тој напишал белешки кои беа основа за издавање на неговата последна книга со наслов „Што кажуваш по здраво?“ објавена (1972) 2 години по неговата рана смрт. Во оваа книга тој го опишува сценариото како „животен план заснован на одлуки донесени во детството, засилени под влијание од родителите и оправдани од последователните настани што кулминираат со избраната алтернатива“. Берн јасно укажува дека сценариото има негативно влијание. Книгите „Трансакциска анализа денес“ од Иан Стјуарт или „Трансакциска анализа“ од Woolams и Brown исто така имаат одлични описи на основната теорија на Сценариото. [80,81]

Во бихејвиористичкиот пристап кон психологијата, сценаријата за однесување се низа очекувани однесувања за дадена ситуација. Сценаријата вклучуваат претходно поставени стандарди за учесниците, средства и редослед на настаните кои се очекува да се појават во одредена ситуација.

Најважниот развој по пишувањето на Берн претставуваат резултатите од истражувањата кои укажуваат на важноста на невербалните искуства на новороденчето како фундамент за креирање на основната платформа за сите подоцнежни одлуки кои детето ќе ги направи за неговата врска со себе, со другите и со светот околу него.

Проширувањето на оваа идеја е важно признание дека животниот стил е отелотворен процес кој е емоционално жив во нашите тела и не е статичен когнитивен процес. Нашето Сценарио еволуира и расте со нас. Животните сценарија се резултат на кумулативните неуспеси во значајни зависни односи. Изразено преку физиолошки неудобности, ескалирање или минимизирање на афектот и преносите што се јавуваат во секојдневниот живот. Скриптот (сценариото) е креативен обид да се регулира автентичноста, а управувајќи и приспособувајќи се на неуспесите што се јавуваат во значајни релации/односи во текот на животот. Сценаријата се самозаштитнички начин на компензација на она што постои и може да недостасува во односите.

### **III.2.1. Сценариски процес и содржина**

*Дали мислите дека ако знаев каде сум, ќе бев тука? [89]*

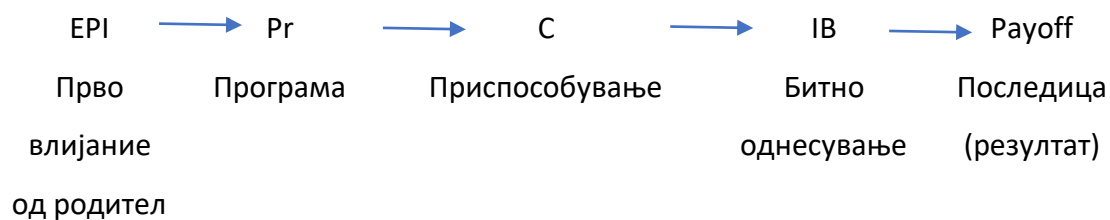


Кога една личност ќе одлучи за своето животно сценарио, има тенденција да ги проживее најважните аспекти на животот врз основа на овие претходно сфатени поими. Сценариото влијае на два начина врз тоа како таа ќе го води својот живот, влијае како на целокупниот план за живот така и на начинот на негово спроведување. Во бихејвиористичкиот пристап кон психологијата, сценаријата за однесување се низа очекувани однесувања за дадена ситуација. Сценаријата вклучуваат дифолт стандарди за учесниците, средствата, сетирањата и редоследот на настаните кои се очекува да се појават во одредена ситуација.

Личните сценариски одлуки вклучуваат избори кои личноста ги прави врз основа на вербални и невербални пораки кои ги доживува од нејзините родители, со одредени пораки особено значајни за формирање одредени делови од скриптата. На пример, Берн истакнува дека животот на еден човек е најмногу под влијание на забраните, додека животниот стил е најмногу под влијание на она што го нарекуваме двигател (драјвер). [89] Сценариската програма обезбедува информации во двете области „како да ја постигнете“ конечната судбина и „како да се води“ животниот стил. Kahler ги нагласува разликите помеѓу содржината и процесот. Сценариската содржина на животниот стил на човекот во најголем дел е утврдена од таканаречените забрани, додека сценарискиот процес во најголем дел е одреден од страна на двигателите.

### **III.2.2. Сценариска содржина**

Сценариската содржина се однесува на пораки, одлуки и последици и може да се открие со поставување на прашањата: „Што?“, „Што недостасува од животот на личноста?“, „Што е животниот план на човекот?“, „Кој е избраниот краен резултат – конечни последици (вклучувајќи и колку трагично ќе биде)“. Берн бил особено заинтересиран за скриптната содржина и ја развил таканаречената формула S за да ја дефинира. Сценариското однесување се вклопува во оваа формула, додека однесување кои не е скриптно (несценариско) не се вклопува во неа.



### III.2.3. Сценариски процес

*„Го прават истото одново и одново и очекуваат различни резултати.“ – Алберт Ајнштајн*

Што е тоа што се случува стотици пати на ден што би можело да го зајакне ограничувачкото сценарио... зошто постапуваме исто одново и одново, во текот на целиот живот? Размислете за тоа. Тоа е нашиот модел (образец) на мисла. Според Kahler, за сценарискиот процес постои лажно верување дека почнува од нашите двигатели. Двигателите се однесување кое трае од секунда до 7 секунди и тие ја зајакнуваат позицијата на „Јас сум во ред ако ...“

Скриптниот процес се однесува на однесување според образец (модел) на однесување и реакции (одговор) кои се користат секојдневно или од момент до момент, како начин на спроведување на сценариската содржина. Сценарискиот процес најдобро може да се дефинира со одговор на следните прашања: „Како?“ „Како личноста го организирала својот живот за да ги постигне своите цели?“ „Како личноста воспоставила релации со другите (однесување според образец) и во контекст на постигнување на поставените цели?“ „Како личноста го практикува показателот 'Океј' за себе и другите?“ „Како личноста се блокира да биде спонтанa и самостојна во контекст на сегашноста?“ [89]

Моделот/образецот на нашите мисли ги става во погон нашите сценарија. Тие се повторуваат низ животот со различен интензитет. Со колкав интензитет ќе се појават зависи од степенот на вознемирување. Сценаријата се важни затоа што тие можат да ви помогнат да предвидите како можете без да знаете, несвесно, да влијаете негативно на својот живот. Тие исто така може да се користат за да се предвиди или креира вашиот успех. Ако можете да го идентификувате вашето сценарио, тогаш можете да го промените. Пример за

практична употреба на сценаријата се: скриптен процес и Process Model Therapy, користени од страна на д-р Тери Мек Гир за да избере астронаути за НАСА. Тој потоа истиот модел го користел успешно уште 18 години за избор, место, мотивирање, градење тимови и предвидување успех и неуспех на астронаутите.

Нашиот мисловен образец (модел) е пример за сценаријата што ги правиме. Начинот на кој ние формираме и кажуваме реченици во нашиот ум е одраз на нашите сценарија. Нашите мисловни обрасци ги формираат и ги зајакнуваат нашите сценарија, кои може да го ограничат нашиот успех на повеќе начини. Всушност, д-р Берн открил дека може да го види целото животно сценарио, кое постојано се повторува од миг во миг, па се и до одреден временски период од неколку години. Во суштина, сценариото што го имаме од секунда во секунда може да го обликува нашиот живот во еден момент, па до крај на животот.

### **III.2.3.1. Минисценарио (минискрипт)**

Таиби Келер го развил концептот на минисценарио (минискрипт) за да го објасни процесот со кој една личност го покрепува своето сценарио или го одржува минисценариото „Океј“. Низата на минисценариото „Неокеј“ опишува специфични обрасци на однесување кои една личност ги користи обидувајќи се да го повтори сценариото во секој момент. Понатаму, ја потенцира потребата за препознавање и избегнување на специфичните однесувања кои личноста ги користи за да го одржи и продолжи минисценариото „Неокеј“. Една личност е во минисценариото „Океј“ кога е во позиција Јас сум океј – ти си океј. Доколку не е така, тогаш се јавува скрипното однесување и започнува условувањето на чувството „Океј“ со помислата „Јас сум океј ако...“. Ваквиот тек на негативни мисли доведуваат до позицијата „Неокеј“. [46]

На пример, да претпоставиме дека сте во „Океј“ позиција додека читате еден текст. Со други зборови чувствувате океј за себе и чувствувате напредок со осознавање на информациите кои ги читате. Ако се случи некоја промена, тогаш започнува префрлување во позицијата „Неокеј“. Бидејќи сте самостојна личност и имате одговорност за одржување на позицијата „Океј“, за да се префрлите од постојната „Океј“ позиција во позицијата „Неокеј“, треба активно

да сторите некој потег за да го промените статусот на вашите чувства. Тоа е можно да се направи со поставување на услов на статусот „Океј“ со „Јас сум океј, ако...“

Петте внатрешни пораки, наречени двигатели (драјвери), кои се елаборирани подетално во првиот дел на оваа глава, кај една личност претставуваат „неокеј“ делови од потсценариото (потскриптот) или контрасценариски (контаскрипти) пораки.

Стајнер (1971) дал дефиниција за контрасценариото како „прифатливост, согласување на културните и социјалните барања што се пренесуваат преку родителот“. Секвенцијата на минисценариото „Неокеј“ започнува со двигател. Личноста може да се префли од „Океј“ позиција во однесување карактеристично за двигателот со возвраќање на внатрешната порака пренесена од родителот која предизвикала условување на позицијата „Океј“. Или ако личноста веќе доживеала чувство на манипулација, може да искористи двигател обидувајќи се повторно да ги воспостави состојбите со кои може да се врати во позиција „Океј“. Во двата случаја позицијата е „Јас сум океј, ако...“

Ако низата на контрасценариото „Неокеј“ продолжи над двигателот, личноста се префрла во позицијата „стопер“ со состојбата на чувства „Јас не сум океј – ти си океј“. Постојат чувства на вина, неадекватност, недоветност или други многу непријатни чувства кои ја придружуваат состојбата. Кога ќе се достигне состојба на „стопер“, личноста може да:

- остане во состојба „стопер“
- ескалира во одмаздољубиво минисценарио „Јас сум океј – ти не си океј“, со чувства на лутина, праведност, чесност, победништво;
- ескалира во состојба минисценарио/сценарио со финален резултат (последица) во негативна конотација „Јас не сум океј – ти не си океј“ со негативни чувства на несаканост, безнадежност, отфрленост итн.
- се врати во однесување карактеристично за двигателот/сценариото или однесување кое не е карактеристично за двигателот/сценариото.

### **III.2.3.2. Сценариски обрасци (модел)**

Taibi Kahler опишува шест сценариски обрасци кои влијаат на обликување на нашето размислување. Ако се земе предвид нивниот временски

аспект, тие може да се поврзат со нашата перцепција на времето и начинот на кој ние се стремиме да се фокусираме на минатото, сегашноста или иднината. [80,81]

Според д-р Келер, ова се сценариските процеси поврзани со обрасците:

Потоа: „Се плашам дека нешто лошо ќе се случи.“

Додека: „Не можам да се забавувам додека не...“

Секогаш: Чувство на „ставен во ќош“ и обвинува или чека спасување или манипулира со другите од состојба „ставен во ќош“

Никогаш: Има тешкотии да ги заврши животните проекции

Речиси: Речиси завршува задача, но не сосема.

Вредностите брз, енергичен, пријатен, силен и одличен – како ценети особини на автономниот поединец се надвор од влијанието на контрасценариските двигатели, односно влијанието на сценаријата.

Секој од работните стилови може да се најде во соодветен сценариски образец кој има специфични карактеристики. Повеќето од нас следат еден сценариски образец во сите аспекти од својот живот. Но постојат луѓе кои следат еден образец во својот приватен живот, а друг во својот професионален или социјален живот. Битно е да се нагласи дека сценарискиот образец се манифестира во животниот стил на личноста, како и во неговата судбина, односно неговиот целокупен животен план. Во продолжение ќе ги наведеме основните карактеристики, а поопширно ќе може да се види во пошироката литература. [13], [15], [17], [18], [22], [34], [52], [68], [73], [74], [81]

### **Никогаш**

Сценарискиот образец „никогаш“ е пресврт на сценариото „секогаш“, достигнувајќи бескрајно низ времето, но со мислата „никогаш“, а не „секогаш“. Во такви сценарија луѓето мислат дека никогаш нема да им се случуваат добри работи (во споредба со лошите работи што „секогаш“ им се случуваат). Размислување „никогаш“ вклучува мисли како „Јас никогаш нема да добијам шанса“ и „Никогаш нема да ме забележат“. Истовремено, како и размислувањето „секогаш“, ова и овозможува на жртвата да остане таму каде

што е и „уверува“ дека нема смисла да се направи нешто затоа што изгледа како залудна акција.

На пример, работниот стил Работи напорно ги има обележјата на сценарискиот образец *Никогаш*, а други двигатели ретко се користат. За овој образец карактеристична е тезата „Кога бев дете, родителите не ми дозволуваа да го правам она што најмногу го сакав или **никогаш** не го правев тоа што го сакав“. Па така ова лице и никако да започне воопшто со нешто, сметајќи се себе за очаен губитник. *Животниот образец* би се огледал во временски дотерувања за сопствена саботажа. Се работи за дневни, неделни, месечни, годишни итн. штелувања или маргини кои ги поставува на начин кој го спречуваат да постигне значаен успех. Типичен пример за *содржина* е изговор како „Никако да најдам време да го догледам филмов“ или „Никако да најдам време да се видиме“. Друг пример би бил „Никогаш не сум сретнал/а човек со кого сум бил/а задоволен/на.“ Имено, лицето во сценарискиот образец *Никогаш* така го живее својот живот што никогаш не го добива она што го сака, никогаш не ги остварува своите цели, никогаш не ги завршува своите задачи, проекти, никогаш не ги завршува своите реченици. Па така карактеристичниот образец на реченици е тангентен, никако да заврши. Типичен пример би бил „Дали си слушнал за, пааа, дали знаеше дека, хммм, па можеби ова не би требало да ти го кажувам, ммм, ај да размислам, се прашувам дали ти веќе и немаш слушнато за ова секако, ммм, но сепак...“ [68], [73], [74], [81]

### **Секогаш**

Сценарискиот образец „Секогаш“ оди од минатото право во иднината, со непроменлив тек. Се претпоставува дека нештата не можат да се променат. Кога размислуваме „секогаш“, кажуваме приказни како „тоа секогаш ми се случува“ и „Јас секогаш пропаѓам“. Размислувањето „секогаш“ му овозможува на лицето да ја одржи утешно негативната улога на жртва, каде што не може да стори ништо и оттука нема обврска да дејствува.

Во сценарискиот образец *Секогаш* се идентификуваат работните стилови Биди силен и Побрзај. Од самиот термин евидентно е дека овој сценариски образец е спротивен на „Никогаш“. Лицето во овој сценариски образец упорно го прави она што одлучило да го прави. За овој образец

карактеристична е тезата „Ако си одлучил дека тоа е она што сакаш да го правиш, можеш да го поминеш целиот живот правејќи го тоа“. Друг пример би бил „Што си посеал, тоа ќе жнееш или **секогаш** ќе го добиеш тоа што го заслужуваш“. Кај лицето во образецот „Секогаш“ тоа се манифестира на дневна основа, ова лице мора да е секогаш во право, да се потпре само на себе, да биде внимателно да не направи грешки со кои ќе мора да се носи доживотно. *Животниот образец* се одликува со неосновано зборување кое не е искусствено, тоа не се темели на некое значително искуство, бидејќи не се искусени ниту високи ниту ниски екстреми. Токму затоа и *содржината* е некомплетна, како слика без тон или тон без слика. Битно е да се напомене дека не постои *карактеристичниот образец на реченици* кои би навестиле дека се работи за сценарискиот образец *Секогаш*. Сепак, вокабуларот се состои од многу квалификациски зборови и зборови со кои се искажува модалност, како *можеби, понекогаш, некако, би можело, не сум сигурен, не знам* и слично. [68], [73], [74], [81]

### **Потоа**

Општо земено, за сценариото „Потоа“ е карактеристично следното: размислува што би сторил доколку во иднина се случи штетен негативен настан, како на пример „откако ќе ме остави“ или „откако ќе го изгубам“.

На пример, едно лице станува убедено дека ќе ја изгуби својата работа и ќе размислува за тоа каков ќе биде животот кога ќе биде невработено, на улица и така натаму. Ова може да создаде негативен спирален ефект, имено, верувањето дека евентуално би се случил негативниот настан на крајот го предизвикува него. На пример, уверувањето дека ќе ја изгубите работата резултира со губење мотивација и така станувате обележани и на крајот отпуштени.

Размислувањето „потоа“, исто така, може да биде начин на одложување, на пример кога размислуваме за работи што ќе ги правиме по викендот или по Божиќ или по завршувањето на некоја обврска.

Уште еден начин кога се користи „Потоа“ е кога очекуваме или се надеваме на добар настан, по што мислиме дека ќе бидеме среќни. На пример, „откако ќе најдам љубов“ или „откако ќе бидам платен“.

Тој е карактеристичен за работните стилови Задоволи ги другите, како примарен, и Побрзај, како секундарен. Луѓето кои се препознаваат тука функционираат под тезата дека убавото има жртва за да опстои животниот баланс, имено, доброто и лошото одат во пар, „сè што е добро кратко трае или по доброто мора да се случи нешто лошо со кое ќе се наплати доброто, кога ќе се случи нешто добро, **потоа** следува нешто лошо“. Соодветниот *животен образец* е добар почеток и потоа се мести самиот за слаб крај/завршок или неуспех, некој вид сопствена саботажа. *Содржината* би била „по сонце доаѓа дожд, не радувај се пред време – очекувај нешто лошо да следува. Во *карактеристичниот образец на реченици* се рефлектирани и позитивни и негативни чувства, на пример „супер си поминав вчера, но денес премногу ми се спие“. [67], [73], [74], [81]

### Додека

Сценариото „Додека“ исто така ја разгледува иднината, размислува за периодот до одреден настан. Во дисфункционална смисла, ова претпоставува дека негативното присуство ќе продолжи до некој трансформациски настан, по кој работите ќе се подобрат. Негативната сегашност и иднина можат добро да се продолжат на неодредено време, кога позитивниот настан е далечен или неверојатен, како пензионирање или погодок на лотарија.

Луѓето во ваков мисловен модел може да го користат настанот „додека“ како форма на безнадежност. Иако тие знаат дека настанот не може да се случи или, пак, дека откако ќе се случи нешто, не може да се подобри состојбата, тие развиваат некои позитивни чувства со надеж дека тоа може да направи нешто добро.

Тезата за овој образец би била – не треба да правиш тоа што те прави задоволен (**не може** да уживаш) додека претходно не ги завршиш сите обврски (додека не предадеш презентација, не напишеш извештај, не положиш испит, итн.). Имено, личност со овој образец си наметнува услови за да се мотивира, казни или награди (зависно од кој аспект се набљудува) што го постигнал планираното. Според овој животен образец станува збор за личност кај која прв приоритет е остварување одредени цели и постигнувања, личност



која себе се гледа како подобра од останатите. Содржината е во смисла на – работи сега, а уживај или одморај подоцна, кога ќе завршиш со работата. Во карактеристичниот образец на реченици се вметнуваат дополнителни реченици во кои се наметнува наметнатиот услов.

Сценарискиот образец *Додека* е карактеристичен за Биди совршен, а Побрзај и Биди силен го користат исто така често. *Тезата* би била „не може да уживаш (да го правиш тоа што те прави среќен) **додека** не си направил претходно нешто друго што ти е обврска (додека не предадеш презентација, не напишеш извештај, не положиш испит, итн.)“. Друг пример би бил „прво заврши ја обврската, па можеш да уживаш“ или како на дете: „ако си бил добар и си ги завршил обврските, можеш да си играш“. Лицето во ова сценарио се ограничува и запоставува себе и своите желби сè додека не се заврши одредена активност, цел, време. Поинаку кажано, ова лице ја условува својата радост со постигнување некоја цел. Според овој *животен образец*, станува збор за личност која е насочена кон одредени цели и постигнувања, личност која себе се гледа како подобра од останатите. *Содржината* е во смисла на „работи сега, уживај подоцна, кога ќе завршиш“. Во карактеристичниот образец на реченици се вметнува апозиција како појаснување. [68], [73], [74], [81]

### **Речиси**

Овој скриптен образец (модел) го има лице кое речиси ја завршува задачата или ја постигнува целта, но на некој начин никогаш не достигнува целосна реализација до целта. Ова може да биде затоа што удобноста на постојните обрасци е попожелна од неизвесноста на иднината, дури и ако тоа може да изгледа позитивно.

На овој начин луѓето ги одложуваат и на друг начин ги отстрануваат последните неколку чекори што ќе ги однесат до потенцијално подобра иднина. Една од причините што тоа не можат да го направат е тоа што тие се фокусирани на сегашноста, каде што денешната реалност, дури и ако е лоша, е подобра од можната полоша состојба на утрешната, дури и ако постои можност да е многу подобра.

Пример: Може исто така да ви се допадне додека работите на постигнување на целта, стекнувајќи задоволство додека работите на задачата и

да не сакате тоа да заврши. Кога ќе завршите со задачата, што ќе правите? Стравот од тој вакуум, таа промена може да биде доволна за да ги спречи луѓето да го преземат последниот чекор.

Втората варијанта на сценарискиот образец (модел) „Речиси“ е кога лицето завршува нешто, но се плаши дека на некој начин нешто ќе остане незавршено и ќе биде вратено во претходната негативна состојба.

На пример, ако некое лице успешно напишало извештај или софтверска програма, наместо да ужива во признанието и гледајќи напред, може да се плаши од некого кој го критикува она што го создал, така што ќе мора да го направи тоа повторно за да нема негативни последици.

За овој образец тезата е илустрирана со: речиси и да завршив, **речиси** успеав, само уште ова или она да го направам. Личноста со овој животен образец речиси завршила со активноста, речиси и да успеала во тоа што го прави, но потоа се двоуми, се колеба и прави задршка при повторување на процесот, одново и одново, и тоа го прави се додека не биде сигурна дека е направено се како што треба. Во содржината се отсликува колебливост и несигурност: Речиси ја дослушав презентацијата, беше мошне поучно и корисно, но кои беа завршните препораки?

За овие модели се земени претпоставки за појава на негативна дисфункција, но тие исто така може да се свртат кон позитивна цел. Повеќе личности следат само еден скриптен образец во сите главни аспекти на живеењето. Меѓутоа, може да се случи некои личности да следат еден образец во својот приватен живот, а друг образец во професионалниот живот. Скриптниот образец се манифестира и во севкупниот животен план на личноста и во животниот стил. На пример, личноста со образец „никогаш“ се приспособува да живее со тоа „никогаш“ и не го добива тоа што најмногу го сака. Истовремено, образецот „никогаш“ ќе се манифестира во нејзиното секојдневно суштествување, никогаш нема да ги завршува поставените задачи, нема да ги достигнува целите или, пак, нема да ги завршува речениците. [80]

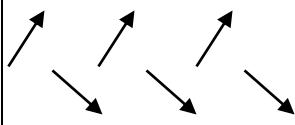
Препознавањето на сценарискиот образец, сепак, може да биде корисно и влијателно, бидејќи, кога ќе видите што правите, можете да направите свесен избор за промена.

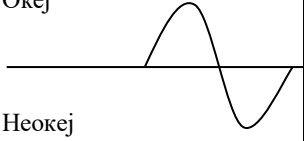
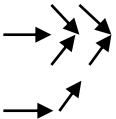
*Речиси* како сценариски образец е својствен за Работи напорно и Задоволи ги другите. *Тезата* е илустрирана со „**речиси** успеав, речиси и да завршив, само уште ова или она да го дозавршам“. При овој *животен образец* личноста, всушност, никогаш целосно не ја остварува својата цел, таа речиси и да успеала во тоа што го прави, речиси завршила, но потоа се двоуми, се колеба и си прави сопки за да го повтори процесот. Во *содржината* би се одразила таа колебливост и несигурност „речиси и да успеав да го догледам филмот, ми се допадна, но го преспав крајот“. Или тоа е лицето кое ја чита цела книга, но баш и не ја разбира. *Карактеристични* се неколку *обрасци на реченици*. Имено, со првиот образец на реченица личноста ја завршува комуникацијата, односно, речиси ја пренесува пораката: „Ми се допадна твоето пеење, бојата на гласот, динамиката, дикцијата, но мислам дека требаше да одбереш друга песна“. Вториот образец на реченици никако целосно да го каже своето мислење, наместо тоа, почнува повторно, но од друга насока. Овој образец на реченица се разликува од Никогаш по тоа што секоја реченица е речиси завршена, но мислата не е баш пренесена, па лицето започнува од почеток, но од поинаков правец. Пример кој тоа го доловува е следниот: „Мило ми е што те гледам... мислам, изненаден сум што дојде да ме посетиш..., мислам, не те очекував денес... знаеш што сакам да кажам, нели... во секој случај, еве сме сега тука...“ Третиот образец на реченици е кога лицето ја започнува реченицата, паузира и потоа ја завршува во друга насока. Разликата со Додека е тоа што неповрзаната втора реченица е завршена. Следува пример: „Извинете, колку е... ќе може ли да ми кажете каде се наоѓа музејот?“ [68], [73], [74], [81]

„Со отворен крај“ е исто така сценариски образец кој му кажува на лицето што треба да прави претходно, но не му дава опции што треба да прави по некое време. Лицето со ваков сценариски образец може да прикаже некој друг образец во поранешните фази од животот, а кога ќе се случи одреден настан или ќе помине време, ќе дојде до израз сценарискиот образец Отворен крај. Тезата би била „немам план што би правел кога ќе се пензионирам, остарам, кога ќе ми пораснат децата“ и слично. Животниот образец е програмиран од одредена должност, а содржината е дека животот се движи околу одреден настан. Имено, штом ќе се случи тој настан или ќе помине тоа време, доаѓа до пресвртница каде лицето останува без животен план. Во тој случај кај тоа лице може да дојде до депресија, дезориентираност, збунетост,

очај и слично. На пример, во литературата е даден пример на човек чиј животен план е вредно да работи и својата реализација ја наоѓа на своето работно место, па кога ќе се пензионира, тој станува изгубен и дезориентиран. Или примерот со жената која кога го посветува целото свое време на одгледување на своите деца, па, кога тие ќе се осамостојат и ќе пораснат, не знае што да прави со себе. За овој сценариски образец нема карактеристичен образец на реченици ниту, пак, конзистентни двигатели. [68], [71], [74], [81]

Табела III.2.3.2.1: Сценариски образци [81]

СЦЕНАРИСКИ ОБРАЗЕЦ (РАБОТНИ СТИЛОВИ)	ТЕЗА	ЖИВОТЕН ОБРАЗЕЦ	СОДРЖИНА	КАРАКТЕРИСТИЧЕН ОБРАЗЕЦ НА РЕЧЕНИЦИ
<b>НИКОГАШ (РАБОТИ НАПОРНО,</b> останатите драјвери ретко се користат)	„Како дете, ми беше забрането од родителите да ги правам оние работи кои најмногу ги сакав.“	Дневни, месечни, годишни дотерувања за никогаш да не успее на важен начин. (пр.: задоволство од започнатите проекти, промоции)	„Едноставно не можам да најдам време за да ја завршам книгата што ја почнав.“ „Никогаш не сум сретнал/а човек со кого сум бил/а задоволен/на.“	
<b>СЕКОГАШ (БИДИ СИЛЕН, ПОБРЗАЈ,</b> понекогаш и други)	„Па, ако ова е тоа што сакаш да го направиш, можеш да го потрошиш целиот свој живот правејќи го тоа! Што си дробел, тоа ќе си сркаш!“	„Бла“ – премалку искусени екстрими, било високи, било ниски	„Слика без тон или тон без слика“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нема конзистентни реченици</li> <li>• Многу квалификувачки зборови</li> </ul>
<b>ПОТОА (ЗАДОВОЛИ ГИ ДРУГИТЕ,</b> ПОБРЗАЈ)	„Работите можеби добро се одвиваат сега, но потоа нешто ќе се	Почнува со добро чувство од адаптирана позиција, потоа се мести	„Ми се допаѓаш – како ли само не сме се сретнале	+ чувства, но – чувства.

	случи. Ако ти се случи нешто убаво, ќе мора да ти се случи нешто лошо за да платиш за тоа.“	самиот да не успее или слабо да заврши	порано?“	Океј  Неокеј
<b>ДОДЕКА</b> (претежно <b>БИДИ СОВРШЕН</b> , а во голем степен <b>ПОБРЗАЈ, БИДИ СИЛЕН</b> )	„Не може да се забавуваш додека... ... не си ја завршиш работата. ... не си го постигнал тоа и тоа.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Се гледа себеси како подобар од другите</li> <li>• Насочен кон цели и постигнувања</li> </ul>	Работи сега, играј после: „Ќе зборувам за тоа веднаш штом ќе се погрижам за ова.“ (особено ако ова го повторува)	→ вметнат текст →
<b>РЕЧИСИ</b> (РАБОТИ НАПОРНО, ЗАДОВОЛИ ГИ ДРУГИТЕ)	„Речиси успеав, но не баш.“ „... Ако само ова, ако само она?“	Речиси успева, па се двоуми (колеба, сопнува) и го повторува процесот.	„Речиси ја завршив книгата“. „Тоа беше одлична книга... Што значеше последното поглавје?“	+++++  Тип I Тип II Тип III
<b>СО ОТВОРЕН КРАЈ</b> (НЕМА КОНЗИСТЕНТНИ ДВИГАТЕЛИ)	Немам направено планови за кога ќе... ...се пензионирам ...остарам ...ми пораснат децата	Програмиран од одредена должност	Животот се врти околу одреден настан	Нема карактеристичен образец на реченици

### **III.2.3.3. Кршење сценариски обрасци со цел лична автономија и зголемување на ефективноста и ефикасноста на тимот**

Доколку менаџерот забележи изразен сценариски образец кај некои од своите тимски членови, и доколку е соодветно обучен, можно е да им даде соодветна дозвола да излезат од нивниот карактеристичен образец. Тоа е особено важно бидејќи изразен сценариски образец секогаш води кон високо предвидлив исход, кој не е автономен и е негативен.

#### **Биди совршен**

Дозволи: Заврши, поантирај

Менаџерите треба да помогнат со давање на следните дозволи (да им одобрат): дозвола да погрешат и простат:

- \* грешки
- \* несовршености
- \* некомплетност.

За подобрување треба да:

– сфати дека помалку од најдоброто може да биде она што е потребно во раните фази, односно дека треба да ја тераат работата до крај и да го направат своето крајно мислење

- сфати дека неговите квалитети за точност и организација може да имаат лошо влијание врз другите со различни двигатели.

Поединците кои и припаѓаат на оваа група неопходно е да прифатат дека е човечки да се грешат, преку грешките се учи, а целосна перфекција е невозможна. Тие треба да ги разграничат крупните од незначајните грешки. Важно е прецизно да се постават приоритетите и да се утврди каде постои потреба за детални информации и голема прецизност. Имено, битно е да се утврди кое ниво на детали е потребно за секој соодветен вид задача, да се вежба самоограничување кога се работи за презентирање детали, како и селекција на она што значи неопходна информација. Овие луѓе треба да се насочат кон правилно планирање на реалното време потребно за да се заврши работата во зададениот краен рок. Пред да се одлучи за каков било систем за менаџмент, ги испитува сите можности на пазарот, за него е важно системот да дозволува

измени. За нив е најпогоден систем кој автоматски ќе се ажурира со секој нов внес на податоци за да се осигура дека не направил грешка. Во мануелен систем добро е да користи молив за лесно да брише и да прави измени, наместо отпочеток да се пишуваат нови страници.

### **Биди силен**

Дозволи: искуси ги и искажи ги своите чувства.

Менаџерот треба да им помогне да си дозволат да бидат задоволни и со тоа што понекогаш ќе гледаат на работите на смирен начин и да се обидат да прифатат дека имаат емоции како страв, тага, среќа.

За подобрување треба:

- да научат да се релаксираат
- да прифатат дека во некои ситуации може и да се почувствуваат слаби и да имаат чувства кои ќе ги искажат.

Поединците кои припаѓаат на оваа група имаат тешкотии да ги идентификуваат, односно да ги признаат своите слабости. Тоа е во спротивност со нивната тенденција по секоја цена да покажат колку се силни, така што сето она што може да ги разоткрие тие го прикриваат вешто. Пред да го започнат проектот, тие треба да проценат дали им се на располагање потребните ресурси и дали воопшто може да одговорат на барањата на проектот. Овие луѓе треба да разберат дека е во ред соодветно да ги искажат и искушат своите емоции, тоа нема да биде дефинирано како слабост. Треба да прифатат дека е сосема во ред да побараат и да прифатат помош, дека тоа не ги прави помалку вредни, значајни или способни. Напротив, да сфатат дека постои некој друг кој ги има потребните знаења, вештини и енергија да даде придонес кон завршување на работата исто толку добро колку тие самите, и затоа е во ред да се даде можност за тоа. Доколку тоа го направат, ќе можат да ја надгледуваат надојдената работа и повторно да се чувствуваат дека се во контрола. Добиеното слободно време ќе им овозможи време за себе, за уживање. За нив е најдобар практичен и едноставен систем за временски менаџмент, со оглед на комплексната природа на нивната работа.

## **Побрзај**

Дозволи: не се брзај, имаш време.

Менаџерот треба да им помогне да си дозволат да бидат задоволни и со она што можат да го направат со комодитетот во даденото време.

За подобрување треба да:

- размисли и планира однапред во однос на реалното расположливо време

- да постави краткорочни цели со дефинирани стандарди (работа за големина на залак).

За да се нивелираат недостатоците што ги носи овој работен стил и за да се избегнат потенцијалните грешки, неопходно е да се забави темпото и постојано да се биде во некаква трка со времето. Не е лесно да се променат сопствените обрасци на однесување, па соодветни техники за релаксација би биле корисни. Од голема помош е да се посвети доволно време на планирање, поставување приоритети и правилна проценка на потребното време кое е потребно да се заврши задачата. Битно е да се разграничи дека секоја задача не ја бара истата итност. Планирање паузи помеѓу задачите би овозможило простор да се ужива во сопствените остварувања. Добро е да се премине на фазно планирање, каде секоја фаза ќе има краен рок и даден временски интервал во кој ќе треба да се заврши. Фазниот пристап ќе овозможи доволно време останатите да ги апсолвираат информациите. Потребно е свесно и внимателно следење на сопствените постапки, фокус на она што другите имаат да го кажат без да се влетува во збор. Ова ќе ја намали потребата да се прават претпоставки за тоа што останатите сакаат да кажат, како и потребата да се парафразира за да се потврди дали е правилно разбрано тоа што другите го кажале. Почитувањето на времето на состаноците и интервенции во сопственото однесување ќе придонесат ова лице активно да се вклучи и да се интегрира во дадената група. За да не загуби некое од многуте ливчиња со своите белешки, најдобро е овие лица да имаат бележник каде едноставно ќе можат да ја вметнат новата страница со забелешки. Компјутерските системи за временски менаџмент за нив значат напор и секогаш ќе бидат презафатени за забелешките од хартија да ги внесат во систем.



## **Задоволи ги другите**

Дозволи: погрижи се и за своите чувства, барај баланс во односите со другите.

Менаџерот треба да им помогне да си дозволат да бидат задоволни и со работи кои ќе ги прават само за себе, да ги искажуваат своите верувања и да размислуваат независно.

За подобрување треба да:

- продолжи со работите, активностите зборуваат за себе
- сочувствува кон надвор, а не навнатре.

Менаџерот треба да им помогне да си дозволат да го работат тоа што тие го сакаат за себе и што ги исполнува, да кажат во што веруваат и самостојно да размислуваат.

За оние кои се препознаваат во овој работен стил важно е да вежбаат да одбиваат на вешт начин. Имено, кажаното НЕ кога е потребно, додава на нивниот кредибилитет, дека тие не се сложуваат со сè што е сервирано и дека имаат сопствен став и мислење. Битно е да останат доследни на своите ограничувања и приоритети, кои претходно ќе си ги постават јасно и разумно. Овие луѓе туѓите емоции ги ставаат на прво место, па потребно е да најдат некаков баланс во релациите со другите луѓе каде важноста на сопствените емоции ќе ја издигнат на соодветното ниво во тој баланс. Треба да прифатат и да разберат дека туѓите желби, потреби, емоции, мислења и ставови не се поважни од сопствените и, ако се различни, тоа не значи дека автоматски сопствените треба да се потценат, игнорираат или променат. Треба да соберат храброст и да вежбаат како да му укажат некому кога тој нема право. Неопходно е да научат да го ценат своето мислење и да ги уважаваат и задоволуваат сопствените чувства. Наместо континуирано давање сугестии, добро е да ги прашаат другите што сакаат. Кога се работи за избор на систем на менаџмент на време или каква било друга апликација која е потребна во работата, потребно е да се одлучат за онаа опција што најмногу ги задоволува нивните потреби и да ја персонализираат соодветно на тие потреби. Доколку користат мануелен систем, добро е да најдат начин да се персонализира со идеи, како користење налепници или хартии/страници во боја.

## **Работи напорно**

Забрани: доволно е, направи пауза – одмори се, организирај го времето така што ќе имаш време и за одмор.

За подобрување треба да: завршат некои работи, да стават неколку точки во речениците, да продолжат кога е потребно.

Менаџерот треба да им помогне да си дозволат да бидат задоволни и со тоа што ќе ги остават работите да течат и задоволни со мали завршени задачи.

Личностите со овој работен стил мора да работат на својата истрајност започнатата задача да се истера до крај. Тука би било корисно поставување мирна работна атмосфера без непотребни дистракции. Мора да се вежба и да се стави под контрола тенденцијата на волонтирање и скокање во секој нареден проект. Потребна е добра организација на времето и реална проценка кога се преземени доволно обврски. Треба да се разберат барањата на задачата во однос на тоа што се очекува од нив и да се фокусираат на тоа. Битно е да се разработи план со реална проценка на потребното време по фази и крајна задача или цел која ќе значи крај на успешно завршен проект. Добро поставениот план ќе овозможи нивото на енергија и интерес да се одржи на константно ниво, за да се исконтролира и избегне појавата на здодевност со прогресот во фазите на проектот. Успешното истрајување и завршување ќе разбуди убави емоции на задоволност и уживање кои би влијаеле стимулирачки и за следниот проект да ја повтори практиката. Пред да се започне следниот проект, добро е да се направи пауза за да се одмори и да ја собере потребната енергија. Поради краткиот спектар на интерес, неопходно е системот за временски менаџмент или која било друга апликација да нуди опции за додавање нови особености со минимален внес, но со покривање на сите значајни аспекти на проектот. Само на ваков начин ќе се задржи неговото внимание и интерес и ќе се задоволи неговата потреба за разновидност.

Во следната табела е даден приказ на конкретни реченици кои се соодветна реакција за кршење на секој поединечен сценариски образец. [68], [71], [74], [81]

Табела III.2.3.3.1: Кршење сценарио [81]

СЦЕНАРИСКИ ОБРАЗЕЦ	КРШЕЊЕ НА СЦЕНАРИСКИ ОБРАЗЕЦ
ДОДЕКА	<p>(1) Направи ја работата <i>сега</i>.</p> <p>(2) Работата да биде во кратки интервали.</p> <p>(3) Во ред е да се работи пред да се размисли за сè.</p>
РЕЧИСИ	<p>(1) Заврши ја работата (ако не е завршена, да се побара од лицето да го сумира својот прогрес и да ги наведе идните насоки).</p> <p>(2) Секоја реченица да се заврши (без употреба на „меѓутоа“).</p>
ПОТОА	<p>(1) Дај дозвола и постигни договор работата да не се користи за подоцна да се охрабрат лоши емоции.</p> <p>(2) Дај пофалби по позитивни изјави (пред да следува негативната изјава).</p> <p>(3) Заврши ја работата со позитивно чувство – внимавај на последователни ескалации.</p>
СЕКОГАШ	<p>(1) Без ограничувања и одрекувања</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Во ред е да донесуваат одлуки (како одговор на прашањето „Што сакаш?“).</li> <li>- Во ред е да се обврзуваш (како одговор на прашањето „Што ќе направиш?“).</li> <li>- Во ред е да се искажуваат емоции, размислувања, мислења (како одговор на прашањето „Што мислиш?“ или „Што размислуваш?“).</li> </ul> <p>(2) Охрабри и давај пофалби за преземање ризик, во ред е да се прават грешки или да се предомислуваш.</p>
НИКОГАШ	<p>(1) Давај интензивни и великодушни пофалби за секој, макар и најмал чекор кон процесот на постигнување лична автономија и да чувствува дека е во ред со тоа.</p> <p>(2) Соочи се со Работи напорно со тоа што лицето ќе го поттикнеш да ги искористи сите капацитети, способности и вештини како возрасна личност за перцепција и анализа на сега и овде.</p> <p>(3) Спонтано давај пофалби на способноста автентично да се радува и да ужива со себе и светот околу себе.</p>

### **III.2.4. Употреба на прашалникот за работни стилови**

Работните стилови можат да се одредат врз основа на добиените резултати од прашалникот за работни стилови на Џули Хеј [36]. Примената на овој прашалник овозможува предиктивност од аспект на распределбата на улогите во секаков работен тим во една организација и значи огромна предност во однос на искусствената распределба. Работните стилови може да се појават со интензитет на скала од 0 до 40, па така, зависно од резултатите, степенот на предикција е различен: [35], [36], [68]

Прашалникот на Џули Хеј се состои од два дела: дел со прашања и табела со начин на бодување. Делот со прашања со помош на кои се одредува карактеристичниот работен стил содржи дваесет и пет тврдења или искази, кои тестираното лице треба да ги одговори така што ќе ги бодува на скала од нула до осум, во зависност од тоа колку кореспондираат со него. Оттука, највисокиот бод (осум) значи дека испитаникот сосем се согласува со тврдењето кое го бодува, а спротивно, најнискиот бод (нула) значи дека испитаникот воопшто не се препознава во наведениот исказ. Просекот (четири) значи дека испитаникот е индиферентен и амбивалентен, ниту се согласува ниту не се согласува. [35], [36], [68]

Резултатите од бодувањето се пренесуваат во табелата III.1.9.1 што следува, на начинот кој е прикажан во неа, каде прашањата се групирани според соодветниот работен стил.

Табела III.2.4.1: Прашалник на Џули Хеј за утврдување работни стилови

Точка	Бод.	Што вообичаено правам:
1		Имам тенденција да чекам да наближи крајниот рок за да почнам да работам на задачата.
2		Сакам да ја организирам мојата работна средина ефикасно.
3		Важно е да се одржи хармонијата во работните односи.
4		Уживам кога започнувам нови проекти.
5		Многу сум добар/ра во тоа да ја задржам смиреноста за време на криза.
6		Работам постојано и совесно кога нешто се бара од мене.
7		Добар/ра сум во согледување на целиот опсег на задачата и покажување иницијатива.
8		Уживам да ги охрабрувам луѓето и да правам работи кои ќе им помогнат.
9		Однапред правам детален план за да се подготвам за какви било проблеми што евентуално ќе се појават.
10		Уживам кога имам многу работи за правење (дури и ако некогаш приговарам за тоа).
11		Важно е да се провери дека нема грешки.
12		Обично сум поентузијастичен/на од другите луѓе.
13		Обично сум поурамнотежен/а и без скокови во темпераментот за разлика од другите луѓе.
14		Обично сум интуитивен/на и чувствителен/на во однос на чувствата на другите луѓе.
15		Обично можам да ги завршам задачите побрзо од другите луѓе.
16		Понекогаш се чини дека луѓето мислат дека сум прекритичен/на во врска со стандардите за работа.
17		Понекогаш правам грешки бидејќи работам многу брзо.
18		Понекогаш луѓето се однесуваат како да им е одбивно кога јас само се обидувам да им помогнам.
19		Понекогаш ги пробивам роковите бидејќи ми е тешко да побарам помош дури и кога имам премногу работа.
20		Имам тенденција да започнувам неколку проекти, но имам тешкотии да завршам кој било од нив.
21		Луѓето понекогаш се жалат дека ги правам задачите преголеми затоа што земам предвид толку многу можни аспекти.
22		Луѓето изгледа понекогаш мислат дека сум резервиран/а и непријателски поставен/а.
23		Имам проблем да им кажам не на луѓето дури и кога веќе имам премногу работа.
24		Се чувствувам нестрплив/а кога луѓето трошат премногу време во дискусија што да се прави.
25		Понекогаш ги пробивам роковите бидејќи ми треба повеќе време да ја проверам својата работа.

Кога резултатите од бодирањето ќе се внесат во табелата III.3.9.2, тие се сумираат и се прикажуваат со хистограми, како што следува во наредната табела. За потсетување, рангот за секој работен стил се движи во опсег од нула до четириесет: [68]

Табела III.2.4.2: Начин на бодување

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1		2		3		4		5	
10		9		8		7		6	
15		11		14		12		13	
17		16		18		20		19	
24		25		23		21		22	
Вкупно		Вкупно		Вкупно		Вкупно		Вкупно	
Побрзај		Биди совршен		Задоволи ги другите		Работи напорно		Биди силен	



Слика III.2.4.1: Хистограм за прикажување на сумираните бодови од прашалникот на Џули Хеј



Глава IV. ВРСКА МЕЃУ  
РАБОТНИ УЛОГИ И РАБОТНИ  
СТИЛОВИ И НИВНА ПРИМЕНА  
ВО ОРГАНИЗАЦИИ





#### IV.1. ИНТЕГРАЛЕН МОДЕЛ ЗА РАСПРЕДЕЛБА НА РАБОТНИ УЛОГИ ПРЕКУ РАБОТНИ СТИЛОВИ

Концептите и пристапите со работни улоги и работни стилови, прикажани во глава 2 и глава 3 соодветно, се индивидуално сами за себе крајно апликативни теории. Со воспоставување корелација меѓу нив добиен е интегралниот модел за распределба на улоги во работен тим на олеснет начин, односно со употреба на само еден од прашалниците, оној на Џули Хеј. Подолу ќе биде прикажан начинот на генерирање на овој модел, така што до секоја карактеристика на секоја од четирите улоги, е придружен соодветен работен стил или стилови. [68]

КАРАКТЕРИСТИКИ НА ОСАМЕНИОТ ЈАВАЧ (P) ИЗРАЗЕНИ ПРЕКУ РАБОТНИТЕ СТИЛОВИ
<b>Однесување</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единствена улога: (P) произведувач на резултати.</li> <li>• Превладувачко однесување: постојано вработен. <b>PH, По</b></li> <li>• Најизразени црти на личноста: во потполност посветен, голем работник. <b>PH, БСи</b></li> <li>• Карактеристика: се фали како тој лично многу работи. <b>По, БСо</b></li> </ul>
<b>Комуницирање</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Насочување кон одредени информации кои ги сака: технички стручни информации, ќе ги размени со другите доколку тоа од него се бара, но нема време да ги анализира. <b>ЗД, БСи</b></li> <li>• Карактеристично размислување: „Денот е премногу краток“, „Премногу има работа“, „Немам доволно време“. <b>PH, По</b></li> </ul>
<b>Донесување одлуки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техника: Побрз му е јазикот од паметот: прво реагира, па потоа размислува и слуша. <b>По, ЗД</b></li> <li>• Вниманието му е насочено на: тоа што се случува или не во дадениот миг. <b>БСи</b></li> </ul>
<b>Спроведување</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• На кој начин се истакнува: извршувајќи ја работата. <b>PH</b></li> <li>• Ако има слободно време: ќе пронајде уште работа која сам може да ја</li> </ul>

заврши. **РН, ЗД**

### Формирање тимови

- Став спрема конфликт: конфликтот го иритира, според него, само работата треба да се извршува. **РН**
- Став кон други (Р) типови: ги почитува. **БСи, БСо**
- Став кон (А) типови: не ги почитува, ги избегнува, бидејќи му кажуваат што треба да работи. **ЗД, РН**
- Став кон (Е) типови: не им верува, пречесто го менуваат правецот на размислување. **БСо**
- Став кон (И) типови: не ги почитува или ги игнорира, бидејќи се бескорисни и опасни. **БСо**

### Управување на вработените

- Најмногу вработува: секогаш подготвени потрчковци, оние кои можат да ги завршат задачите без оглед на насочувањето или обуката, оние кои можат да импровизираат, а да ги завршуваат работите, со други зборови луѓе како самите нив. **По**
- Подредените добиваат унапредување: ако секогаш му стојат на располагање и ги прифаќаат сите работи давајќи им поддршка. Доколку ги завршат работите, без разлика како и зошто. **РН, По**
- Зошто подредените добиваат пофалби: за резултатите. **ЗД**
- Подредените не го известуваат за: тоа колку се тие вистински способни. **По**
- Подредените доаѓаат и си одат: доаѓаат по Осамениот јавач и си одат пред него. **РН**
- Одржување и претходно известување за одржување на состаноците: потврдува дека нема време за состаноци и многу ретко ги закажува. Во случај да мора да го одржи состанокот, бара од соработниците веднаш да дотрчаат и поединечно да се состануваат со него. **По**
- Посетеност на состаноците: во зависност од проблемите, обично се работи за многу мала група. **БСи**
- Дневниот ред на состанокот: последната криза, реакција на ситуацијата која веќе постои и е неизбежна. Приоритет не е она кое е важно, туку тоа што најмногу му пречи. **РН, БСо**
- Кој разговара на состанокот: вообичаено од врвот па надолу. **БСо**

### Управување на промените

- Став спрема промените: се спротивставува, бидејќи нема време да ги спроведе иновациите, имајќи премногу работа. **РН, По**
- Меѓутоа, ќе прифати промена само доколку може да даде брзи и непосредни резултати. **ЗД, По**
- Согласен е со промената само ако настане очигледна ситуација што треба да се направи, а тоа обично се случува за време на криза. **РН**

- Креативност: распрсан по целата организација, со толеранција за нејзино постоење, сè додека резултатите не бидат гарантирани. **ЗД, По**
- Стандарна одлука: „Направете го тоа онака како што јас го работам.“ **РН, БСо**

## КАРАКТЕРИСТИКИ НА БИРОКРАТОТ (А) ИЗРАЗЕНИ ПРЕКУ РАБОТНИТЕ СТИЛОВИ

### Однесување

- Единствена улога: извршувач, (А) администратор.
- Доаѓа и си оди од работа: секогаш точно на време. **БСо**
- Се истакнува: донесувајќи ги и следејќи ги работите во ред. **РН, БСо**
- Најизразени црти на личноста: педантно организиран, бавен и внимателен, сериозен, конзервативен. **РН, БСи**
- Се фали: како канцеларијата е мирна и добро контролирана. **РН, БСо**
- Се жали: како некој прекршил некое правило или некоја процедура. **РН, БСо**
- Ако има слободно време: мисли на нови формулари и облици на контрола. **БСо, БСи**

### Комуникација

- Насоченост и вид на информација која ја сака: (А) административна. **БСо, БСи**

### Донесување одлуки

- Техника: ги следи постојните одлуки, можностите ги смета за опасни. **ЗД**

### Спроведување

- Превладувачко однесување: контрола на спроведување. **БСо**
- Вниманието го насочува на: на кој начин да се заврши работата. **БСо**

### Формирање тимови

- Став спрема конфликт: го игнорира или се бори, во зависност од тоа дали или не се загрозува неговата способност за контрола. **БСо**
- Став кон (Р) типови: ги критикува – само трчкаат околу. **БСо**
- Став кон останатите (А) типови: ги одобрува. **БСи**
- Став кон (Е) типови: се згрозува од такви личности. **БСо**
- Став кон (И) типови: се сомнева во нив. **БСо, БСи**

### Управување на вработените

- Стил на подредени: бирократот вработува луѓе кои секогаш се согласуваат со него и се со препознатлив чиновнички менталитет. **РН,**

### **ЗД**

- Подредените доаѓаат и си одат: секогаш на време. **БСо**
- Зачестеност и претходно известување за одржување на состаноците: Редовно одржување состаноци, многу често и секогаш закажани. **РН, БСо**
- Посетеност на состаноците: контролирани, повикувани, со список и проверка на присутните. **РН, БСо**
- Дневен ред на состанокот: долготраен, детален, фиксен. **БСо**
- Кој разговара на состанокот: еден од присутните, вообичаено од врвот па надолу.
- Се поставуваат прашања во врска со тоа како да се заврши работата, детално се разгледуваат. **БСо, БСи**
- Подредените добиваат унапредување: ако изгледаат организирано и не ги кршат правилата. **БСо**
- Зошто подредените добиваат пофалби: правилно го спроведуваат процесот, а малку внимание се посветува на резултатите. **РН, ЗД**
- Подредените не го известуваат за: организациските пречекорувања. **БСо**

### **Управување на промените**

- Видови обуки: претерано многу, преголема насоченост кон детали. **РН, БСо**
- Став кон промените: се спротивставува, бидејќи се плаши од губење контрола. **БСи**
- Креативноста е насочена кон: целата организација.
- Став кон планирање: премногу разработен, сè со цел несигурноста да се сведе на минимум и да се зголеми контролата. **БСо**

## **КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПАЛИКУЌАТА (Е) ИЗРАЗЕНИ ПРЕКУ РАБОТНИТЕ СТИЛОВИ**

### **Однесување**

- Единствена улога: (Е) иноватор, претприемач
- Доаѓа и си оди од работа: неодредено. **По**
- Во што е најдобар: во давање идеи и поттикнување нови проекти. **РН,**

## БСо

- Доминантно однесување: создава нови проекти; се доведува во прашање; сам го составува дневниот ред, а постојниот го занемарува. **РН, По**
- Најизразени црти на личноста: занесен, стимулативен, харизматичен, креативен и возбудлив. Сака да биде во центарот на вниманието; шармантен кон непознатите; строг кон оние кои го познаваат; јавно ги критикува луѓето; ретко има право, никогаш не е во недоумица; ги персонализира проблемите. **ЗД, БСо**
- Ако има слободно време: ќе креира нов проект или криза во организацијата **РН**
- Се фали: со атмосфера како во кошница; со очигледна продуктивност, која обично се манифестира во кризите. **РН, ЗД**

## Комуникација

- Повратни информации: понудува само негативни повратни информации и тоа многу често. Јавно критикува. Ако не ја прифатите неговата критика, таа ќе се зголеми. Никој не е доволно добар. **РН, БСо**
- Се фокусира на типот на информација која ја цени: информации за можностите и заканите. **БСо, БСи**

## Одлучување

- Техника: привремено, нема трајна посветеност; активно одлучување, но без следење. За решавање на проблемите директно се обраќа на оние кои тоа можат да го решат без да се следат вообичаените процедури. Негативно наметнување на одлуките. **РН, По**

## Реализирање

- Однос кон систематското раководење: го избегнува и се згрозува; не сака на ништо да се посвети. **По**
- Оценување на напредокот: нестрплив; без разлика колкав напредок да е постигнат, тоа не му е доволно. **БСо, По**

## Формирање тимови

- Однос кон конфликтите: ги користи за да ги поттикне подредените на зголемена активност; многу често и сам ги создава. **РН, ЗД**
- Однос кон (Р) типови: условно ги поддржува. **БСо**
- Однос кон (А) типови: се згрозува. **По**
- Однос кон другите (Е) типови: ги критикува. **РН, БСо**
- Однос кон (И) типови: ги симпатизира. **ЗД**
- Типично приговара: „Овде ништо не се завршува“; „Се извршуваат погрешни приоритети“; „Не разбираат што јас сакам, кажувам или имав намера да кажам“. **РН, БСо**
- Соработка: ги отфрла проблемите и решенијата во кои другите луѓе вложиле време и енергија; идеите не се добри ако тоа не се негови идеи; и инсистира на правото често да ги менува своите одлуки. **БСо, БСи**

<b>Подредени</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Најчесто вработува: полтрони кои ги прифаќаат неговите најнови идеи со ентузијазам и кои навидум моментално ги разбираат. <b>ЗД, БСо</b></li> <li>• Подредените доаѓаат и си одат: доаѓаат пред него и си одат по него; од нив се очекува секогаш да бидат на располагање. <b>БСи</b></li> <li>• Зачестеност и однапред најавување на состаноци: често и неблаговремено. <b>По</b></li> <li>• Присуство на состаноците: задолжително. <b>РН, БСо</b></li> <li>• Дневен ред: првата точка е негова најнова идеја; останатото е тековно. <b>БСо</b></li> <li>• Кој зборува на состаноците: еден зборува, другите слушаат, од врвот па надолу. Нема прашања, нема анализи на детали. <b>БСи</b></li> <li>• Унапредување на подредените: ако ги следат упатствата со ентузијазам и ако изгледаат дека вредно работат на тоа што тој им го наредил. <b>РН, ЗД</b></li> <li>• Подредените ќе бидат пофалени како резултат на: навидум вредна работа. <b>БСо, ЗД</b></li> <li>• Подредените не го известуваат: зошто некои од неговите предлози се лоши. <b>БСо, РН</b></li> <li>• Дисфункционално однесување на неговите подредени: измислување на извинувања за незавршените задачи.</li> </ul>
<b>Управување на промените</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Центар на внимание: нешто ново што во моментот се спроведува и како би можело на друг начин да се направи. Неговата цел е подвижна. <b>БСо, По</b></li> <li>• Насоченост на проблемите: ги воочува заканите и можностите. <b>БСо</b></li> <li>• Постапка на обука: прифатливо, доколку не му се одзема време од неговиот нов омилен проект. <b>БСо, РН</b></li> <li>• Однос кон промените: ужива во нив ако сам ги воведува; се спротивставува ако друг ги воведува. <b>РН</b></li> <li>• Фокус кон креативност: тој има монопол. <b>БСо</b></li> </ul>

<b>КАРАКТЕРИСТИКИ НА СУПЕРСЛЕДБЕНИКОТ (I) ИЗРАЗЕНИ ПРЕКУ РАБОТНИТЕ СТИЛОВИ</b>
<b>Однесување</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единствена улога: (I) интегрирање луѓе.</li> <li>• Доаѓа и си оди од работа: како што одговара, како што тоа сите го очекуваат. <b>БСо</b></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Најизразени црти на личноста: пријатен, сензитивен, ориентиран кон луѓето, полн со разбирање, благодарен што е запознаен со тајните на организацијата. Дobar слушател. <b>ЗД, РН</b></li> <li>• Во центар на вниманието: прифатливост на тоа што е направено или би можело да биде направено. <b>БСо</b></li> <li>• Се фали: како има централна улога во играта на моќ. <b>БСо, ЗД</b></li> <li>• Типичен приговор: „Не се согласуваме толку добро колку што би требало.“ <b>БСо</b></li> <li>• Ако има слободно време: ќе ги идентификува новите конфликти (како и замислените) кои само тој може да ги реши, ширејќи гласови или собирајќи информации за да постојат такви ефекти. <b>БСо, ЗД</b></li> </ul>
<b>Комуникација</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доминантно однесување: креирање компромис, (I) интегрирање идеи на луѓето. <b>ЗД</b></li> <li>• Фокусирање и тип на информација која ја вреднува: кој е на кое ниво по кое прашање; не ги дели. <b>БСо</b></li> </ul>
<b>Одлучување</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техника: донесување одлуки кога постои заеднички консензус. <b>БСо, ЗД</b></li> </ul>
<b>Спроведување</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Однос кон систематското раководење: сомничав е во врска со тоа, бидејќи би можело да ја наруши структурата на моќта која ја контролира. <b>БСи</b></li> </ul>
<b>Формирање тимови</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Во што е најдобар: постигнување договор, компромис. <b>ЗД</b></li> <li>• Однос кон конфликтот: му се допаѓаат, ако можат да послужат како средство за решавање на проблемите. <b>ЗД, РН</b></li> <li>• Однос кон (Р) типови: ги отфрла како глушави. <b>БСо</b></li> <li>• Однос кон (А) типови: ги одбегнува, ги гледа како пречка во постигнувањето консензус. <b>ЗД, По</b></li> <li>• Однос кон (Е) типови: се обидува да го привлече нивното внимание, бидејќи тие обично доминираат. <b>ЗД</b></li> <li>• Однос кон другите (I) типови: сомничав, ако не работат за него. Ги прифаќа и ги штити ако работат за него. <b>БСи</b></li> </ul>
<b>Подредени</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Најпрво вработува: послушни, луѓе кои се согласуваат и меѓусебно и со него. <b>ЗД, БСо</b></li> <li>• Стил на подредените: известувачки.</li> <li>• Подредените доаѓаат и си одат: по правило, како што се очекува од нив со него. <b>БСо, БСи</b></li> <li>• Зачестеност и однапред најавување на состаноци: редовно, како што и се</li> </ul>

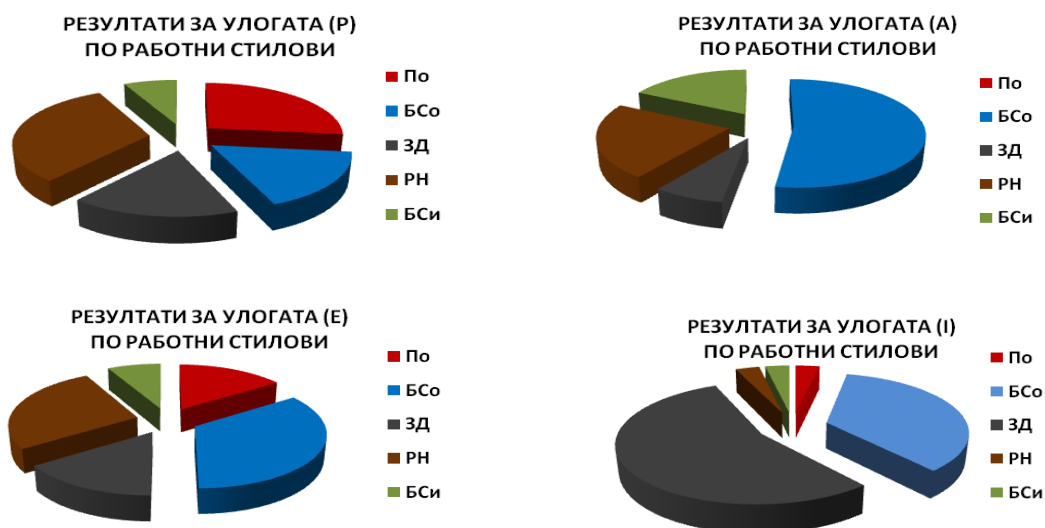


очекува. **БСо, ЗД**

- Присуство на состаноците: посакувано. **ЗД**
- Дневен ред: незадолжителен, она за што сакаат луѓето да зборуваат. **ЗД, По**
- Кој зборува на состаноците: кој било, сè додека не се загрозува политичката доминација. **ЗД**
- Унапредување на подредените: ако се согласуваат, даваат меѓусебна поддршка и лојални му се политички. **ЗД, БСо**
- Подредените ќе бидат пофалени поради: согласување. **ЗД, РН**
- Подредените не го известуваат: за своите вистински чувства, ако тие емоции можат да го расипат консензусот. **БСи**
- Дисфункционално однесување на подредените: измислуваат гласови за да привлечат внимание. **ЗД**



### Управување на промените

- Однос кон промените: ги прифаќа, ако ја зголемуваат неговата улога како оној кој ги решава конфликтите и не го загрозува единството. **БСо**
- Однос кон планирањето: ќе се бори против него, ако го смета за закана на единството кое го креирал или ако го направи заменлив. **БСо**
- Фокус на креативност: тој е интегратор.
- Постапка на обука: насоченост кон меѓучовечките односи. **ЗД**



Слика IV.1.1. Илустрација на учеството на работни стилови по Хеј во работните улоги по Адигес

Во следната табела е прикажана примарната (силната) и секундарната (слабата) застапеност на секој работен стил во улогите:

Улога (P)		Улога (A)		Улога (E)		Улога (I)	
1. РН 13		1. БСо 21		1. БСо 18		1. ЗД 18	
2. По 11		2. РН 9		2. РН 14		2. БСо 14	
3. БСо 7		3. БСи 7		3. ЗД 8		3. БСи 4	
4. ЗД 7		4. ЗД 3		4. По 8		4. РН 3	
5. БСи 3		5. По 0		5. БСи 4		5. По 2	
		По	БСо	ЗД	РН	БСи	
I ниво		(P)	(A), (E), (I)	(I)	(P), (E)	/	
II ниво		(E)	(P)	(P), (E)	(A)	(A)	

## **IV.2. ПРИМЕРИ**

### **IV.2.1. Пример 1. Александар Палас – оддел ресторан [88]**

Анкетирањето вработени, употребувајќи ги прашалниците за мотиватори и демотиватори, како и прашалникот на Џули Хеј, беше извршено во организацијата „Александар Палас“. Главна дејност на оваа организација е обезбедување хотелски услуги, притоа организирајќи свадби, прослави, конференции и разни други форми на настани и прослави.

Анкетирањето е направено во одделот ресторан на организацијата. Прашалниците ги пополнија 42 вработени и за нивно пополнување на вработените им беше дадено вкупно време од 45 минути.

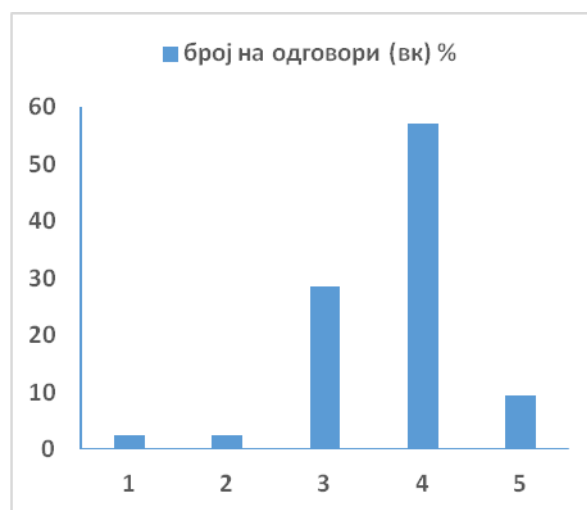
Анализата на одговорите и исходот од прашалникот на Џули Хеј овозможува увид во работните стилови и распределбата на работните улоги и истовремено увид во односот кон самата работа. Ваквиот увид овозможува конструктивни корекции во ваквиот однос, но проследено со лично чувство на индивидуално подобрување и подобрување на повратните информации од околината. Особено е важно да се истакне можноста за подобрување токму во неопходните делови на односот на личноста кон работата, имајќи ги предвид најистакнатите три фактори и од групата на мотиватори и од групата на демотиватори на работното место. Поради тоа, во секоја табела со анализа на резултатите, на крајот е дадена и препорака која дава конкретни насоки на дејствување, но кои се во согласност со личниот профил на испитаникот и најистакнатите фактори или околности кои ги мотивираат и ги демотивираат вработените. Ваквата препорака е со цел да овозможи зголемена ефикасност и ефективност од секој испитаник поединечно, истовремено зголемувајќи го нивото на задоволство од конкретните лични промени и промените во повратните информации од околината. Препораката е дадена во два дела: препорака во однос на себе како индивидуа и препорака во однос на останатите вработени, околината и околностите.

Резултатите се прикажани преку табела, како и преку график.

## - Резултати од прашањата од групата демотиватори:

### 1. Како ги оценувате условите во кои работите?

Како ги оценувате условите во кои работите?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	1	2
2	1	2
3	12	29
4	24	57
5	4	10



Сл. IV.2.1.1: Табела и график според одговори на прашањето 1

Со оценка 3 и 4 одговориле 86 % од вработените. Тоа укажува дека вработените се прилично задоволни од условите за работа, што значи дека вниманието за подобрување, како и средствата кои би требало да се вложат, засега можат да се пренасочат на други места кои се со поголем приоритет.

2. Што би промениле во условите на работната околина (просторот, условите во него, средствата за работа...)

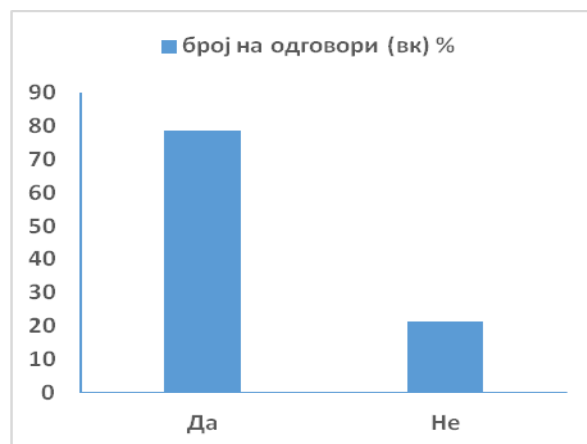
Како одговори на ова прашање во голема мера превладуваат: ништо и условите.

3. Што би промениле во договорните работни услови (работни часови, паузи, одмор...)

Најчести одговори на ова прашање се: работни часови, паузи и одмор.

4. Дали сметате дека се преземени сите мерки за безбедност на работното место?

Дали сметате дека се преземени сите мерки за безбедност на работното место?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	33	79
Не	9	21

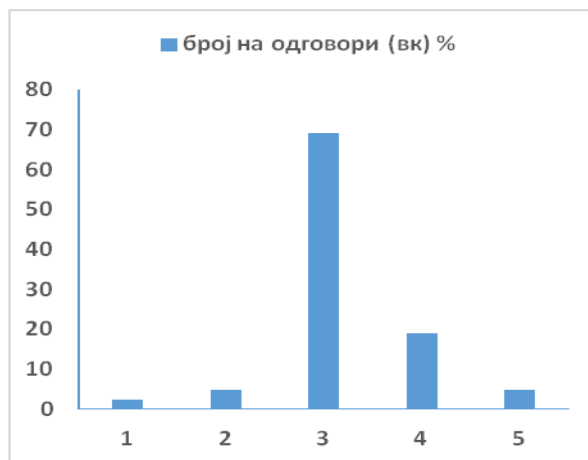


Сл. IV.2.1.2: Табела и график според одговори на прашањето 4

Со оглед на одговорите на претходните прашања, фактот дека превладува одговорот дека вработените се чувствуваат сигурни е очекуван. Од ова може да се заклучи дека подобрувањата може да се остават за други места.

#### 5. Како ја оценувате вашата плата?

Како ја оценувате вашата плата?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	1	2
2	2	5
3	29	69
4	8	19
5	2	5



Сл. IV.2.1.3: Табела и график според одговори на прашањето 5

Најголем дел одговориле со оцена 3, притоа имајќи мала тенденција кон оцените 4 и 5 во останатиот дел од одговорите. Тоа значи дека може да се работи кон подобрување на овој фактор, но не би требало да е приоритет доколку има работи кои во моментот се поважни.

6. Дали сметате дека вашата плата е во реален сооднос со платата на вашите колеги од истото ниво на организациската структура?

Дали сметате дека вашата плата е во реален сооднос со платата на вашите колеги од истото ниво на организациската структура?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	6	14
Не	36	86



Сл. IV.2.1.4: Табела и график според одговори на прашањето 6

Бројката од 86 % од вработените кои не сметаат дека нивната плата е во реален сооднос со платата на нивните колеги од истото ниво на организациската структура е прилично голема. Тоа значи дека за подобро функционирање на компанијата треба да се стави голем приоритет на намалување на бројката на вработени кои го сметаат ова, бидејќи колку посреќни се вработените, толку подобро ќе си ја извршуваат својата работа.

7. Дали сметате дека вашата плата е во реален сооднос со платата на вашите колеги од друго ниво на организациската структура?

Дали сметате дека вашата плата е во реален сооднос со платата на вашите колеги од друго ниво на организациската структура?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	4	10
Не	38	90

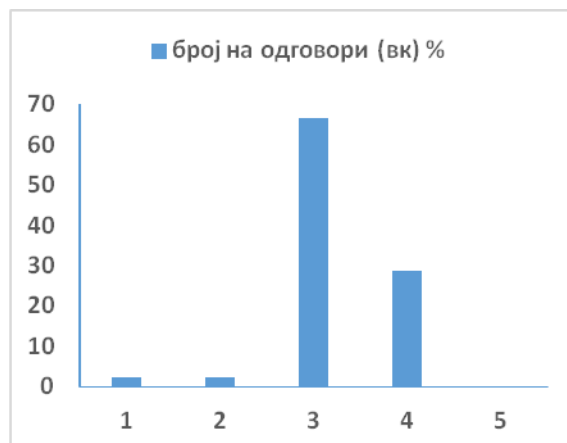


Сл. IV.2.1.5: Табела и график според одговори на прашањето 7

Важи истото како и за претходното прашање. Бројката од 90 % кои се незадоволни со соодносот на платата е голема. Компанијата треба да стави голем приоритет на решавање на овој проблем.

## 8. Како го оценувате функционирањето на компанијата?

Како го оценувате функционирањето на компанијата?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	1	2
2	1	2
3	28	67
4	12	29
5	0	0



Сл. IV.2.1.6: Табела и график според одговори на прашањето 8

Со оцена 3 и 4 одговориле вкупно 86 % од вработените. Тоа значи дека тие се релативно задоволни од функционирањето на компанијата.

9. Дали организацијата на работењето во компанијата е хиерархиски јасно поставена (одговорности и овластувања)?

Дали организацијата на работењето во компанијата е хиерархиски јасно поставена (одговорности и овластувања)?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	7	17
Не	35	83



Сл. IV.2.1.7: Табела и график според одговори на прашањето 9

Тоа што 83 % од вработените сметаат дека функционирањето на компанијата е нејасно организирано треба да е знак за компанијата да работи на подобрување на ова поле.

10. Дали политиките кои ги спроведува компанијата се позитивни за вас?

Дали политиките кои ги спроведува компанијата се позитивни за вас?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	6	14
Не	36	86

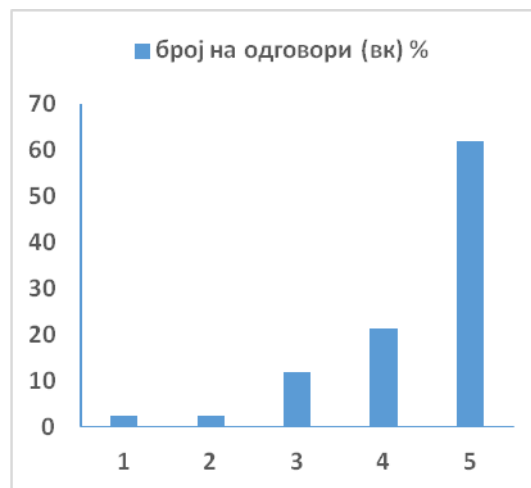


Сл. IV.2.1.8: Табела и график според одговори на прашањето 10

Бројката од 86 % вработени кои сметаат дека политиките спроведени од компанијата не се позитивни за нив е само понатамошна потврда за незадоволството од функционирањето на компанијата.

11. Како ја оценувате работата на вашиот директен претпоставен?

Како ја оценувате работата на вашиот директен претпоставен (надзорник)?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	1	2
2	1	2
3	5	12
4	9	21
5	26	62



Сл. IV.2.1.9: Табела и график според одговори на прашањето 11

Тоа што 83 % од вработените сметаат дека претпоставените многу добро си ја извршуваат работата е знак дека компанијата ги поставила вистинските и способни луѓе на чело. Тоа е знак за добро работење на компанијата.



12. Дали сметате дека надзорникот е соодветен за таа работа (образование, стручност, способност)?

Дали сметате дека надзорникот е соодветен за таа работа (образование, стручност, способност)?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	39	93
Не	3	7



Сл. IV.2.1.10: Табела и график според одговори на прашањето 12

Тоа што 93 % од вработените сметаат дека вистинските луѓе се на позиција на претпоставени е само понатамошен знак за доброто работење на компанијата.

13. Дали сметате дека правилата важат за сите вработени подеднакво?

Дали сметате дека правилата важат за сите вработени подеднакво?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	11	26
Не	31	74



Сл. IV.2.1.11: Табела и график според одговори на прашањето 13

Бројката на вработени кои сметаат дека не се еднакви со колегите покажува кон можност за подобрување на претпоставените во областа на спроведувањето исти правила и обврски за сите вработени.

14. Дали сте задоволни од распределбата на должностите?

Дали сте задоволни од распределбата на должностите?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	15	36
Не	27	64



Сл. IV.2.1.12: Табела и график според одговори на прашањето 14

Тоа што речиси две третини од вработените се незадоволни од распределбата на должностите покажува на уште еден недостаток во работата на претпоставените.

15. Дали сметате дека надзорникот ве има доволно обучено за доделената должност?

Дали сметате дека надзорникот ве има доволно обучено за доделената должност?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	24	57
Не	18	43

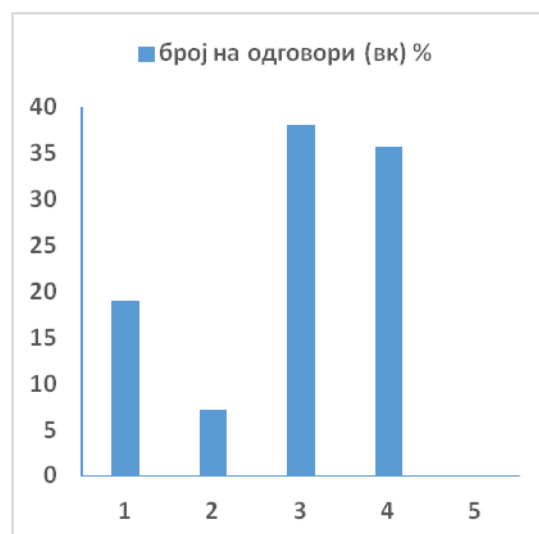


Сл. IV.2.1.13: Табела и график според одговори на прашањето 15

Бројката од 43 % кои сметаат дека не се доволно обучени од претпоставените за доделените обврски треба да е знак за претпоставените да вложат време на тоа со цел поквалитетно извршување на обврските од страна на вработените.

16. Како го оценувате односот со претпоставените (менаџери од сите нивоа)?

Како го оценувате односот со претпоставените (менаџери од сите нивоа)?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	8	19
2	3	7
3	16	38
4	15	36
5	0	0



Сл. IV.2.1.14: Табела и график според одговори на прашањето 16

Тоа што 74 % од вработените одговориле со оценки 3 и 4 укажува на тоа дека тие се релативно задоволни од односот со претпоставените.

17. Дали се чувствувате прифатени од страна на претпоставените?

Дали се чувствувате прифатени од страна на претпоставените?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	25	60
Не	17	40



Сл. IV.2.1.15: Табела и график според одговори на прашањето 17

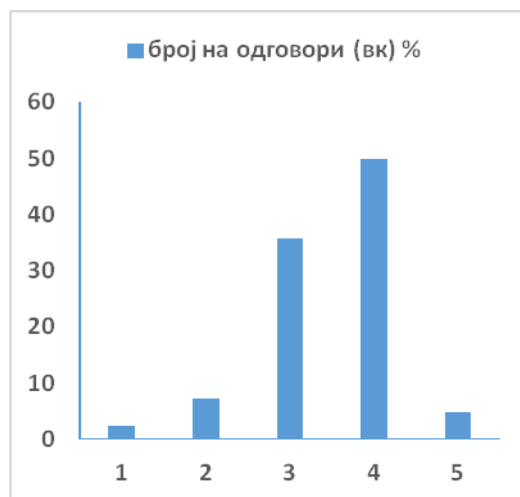
Тоа што 60 % од вработените сметаат дека се прифатени од страна на претпоставените укажува дека, сепак, претпоставените треба да имаат подобра комуникација со своите вработени, за тие да се чувствуваат подобро додека ги извршуваат зададените задачи.

18. Што би промениле во односот со претпоставените?

Најчести одговори на ова прашање се: ништо и односот.

19. Како го оценувате односот со колегите?

Како го оценувате односот со колегите?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	1	2
2	3	7
3	15	36
4	21	50
5	2	5



Сл. IV.2.1.16: Табела и график според одговори на прашањето 19

Тоа што 86 % од вработените одговориле со оцена 3 и 4 покажува дека вработените се чувствуваат релативно задоволно од односот со колегите и во него не бараат големи промени.

20. Дали се чувствувате прифатени од колегите?

Дали се чувствувате прифатени од колегите?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	33	79
Не	9	21



Сл. IV.2.1.17: Табела и график според одговори на прашањето 20

Тоа што 79 % од вработените се чувствуваат прифатено од односот со колегите само дополнително покажува на нивното задоволство од односот со нив и добрата работна атмосфера која владее.

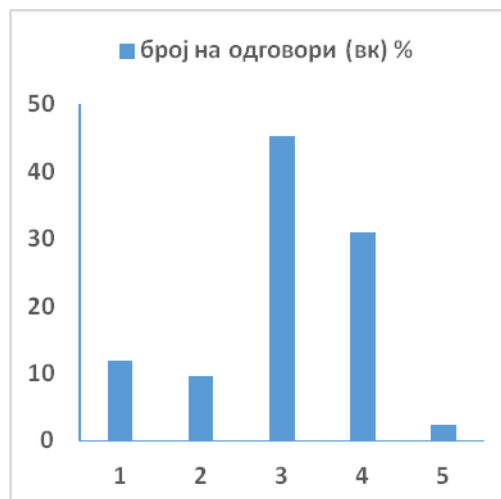
21. Што би промениле во односот со колегите?

Најчести одговори на ова прашање се: ништо и односот.

**- Резултати од прашањата од групата мотиватори:**

22. Како го оценувате признанието што го добивате за вашата работа (сè освен плата)?

Како го оценувате признанието што го добивате за вашата работа (сè освен плата)?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	5	12
2	4	10
3	19	45
4	13	31
5	1	2



Сл. IV.2.1.18: Табела и график според одговори на прашањето 22

Тоа што 76 % од вработените одговориле со оценки 3 и 4 покажува дека вработените се релативно задоволни од признанието што го добиваат за својата работа.

23. Дали сметате дека ви се оддава соодветно признание (пофалби) за вашата работа?

Дали сметате дека ви се оддава соодветно признание (пофалби) за вашата работа?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	11	26
Не	31	74



Сл. IV.2.1.19: Табела и график според одговори на прашањето 23

Одговорите на 74 % од вработените дека не се доволно признаени за работата укажува на тоа дека вработените сметаат дека нивната работа се признава како добро завршена, но сепак треба да се прави подобра работа во однос на соодветното признание за неа и трудот кој бил вложен во неа.

24. Дали сметате дека ви се доделува соодветна награда за вашата работа?

Дали сметате дека ви се доделува соодветна награда за вашата работа?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	4	10
Не	38	90



Сл. IV.2.1.20: Табела и график според одговори на прашањето 24

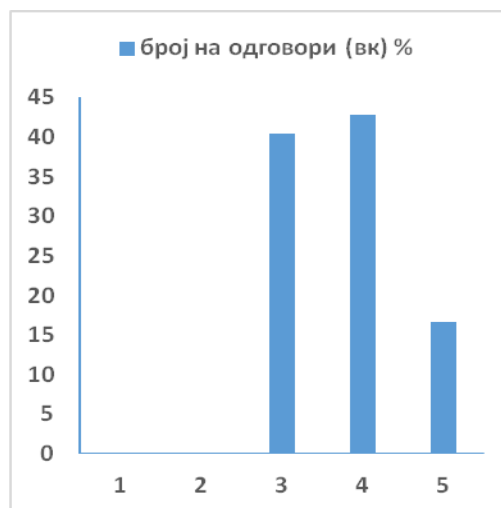
25. Која е посакуваната награда што ја очекувате за вашата работа (слободни денови, финансиска награда, материјална награда, месечни бонуси, празнични бонуси, годишни бонуси...)

Најчести одговори на ова прашање се: слободни денови, финансиска награда, бонуси.

Тоа што 90 % од вработените сметаат дека не се доволно наградени (сл. 20) како и одговорите на прашањето 25. јасно покажуваат во која насока би требало да оди компанијата доколку сака вработените да се чувствуваат уште помотивирано во извршувањето на доделените обврски.

26. Како го оценувате вашето задоволство од работата што ја работите?

Како го оценувате вашето задоволство од работата што ја работите?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	0	0
2	0	0
3	17	40
4	18	43
5	7	17



Сл. IV.2.1.21: Табела и график според одговори на прашањето 26

Оцената 3 или повеќе добиена од сите вработени укажува на тоа дека и покрај недостатоците на работното место, секој од нив е задоволен од тоа што се наоѓа на него.

27. Дали сметате дека вашата работа во потполност го искористува вашиот капацитет и можности?

Дали сметате дека вашата работа во потполност го искористува вашиот капацитет и можности?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	30	71
Не	12	29



Сл. IV.2.1.22: Табела и график според одговори на прашањето 27

28. Дали сметате дека вашата работа е напорна?

Дали сметате дека вашата работа е напорна?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	35	83
Не	7	17



Сл. IV.2.1.23: Табела и график според одговори на прашањето 28

29. Дали сметате дека вашата работа е креативна?

Дали сметате дека вашата работа е креативна?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	33	79
Не	9	21



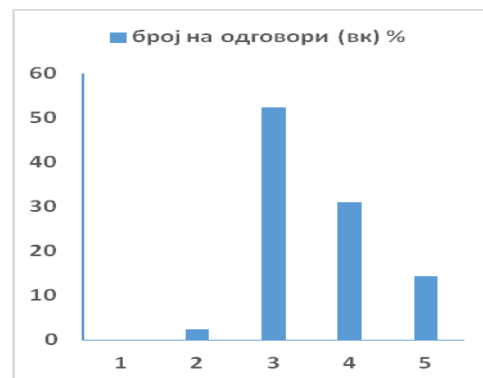
Сл. IV.2.1.24: Табела и график според одговори на прашањето 29

Според одговорите на претходните три прашања (сл. 22, 23, 24) можеме да забележиме дека повеќе од 70 % од луѓето сметаат дека работат тешка, но и работа која им дозволува простор за креативност и во потполност искористува сè што сметаат дека можат да понудат.



30. Како ја оценувате одговорноста што ја носи вашето работно место?

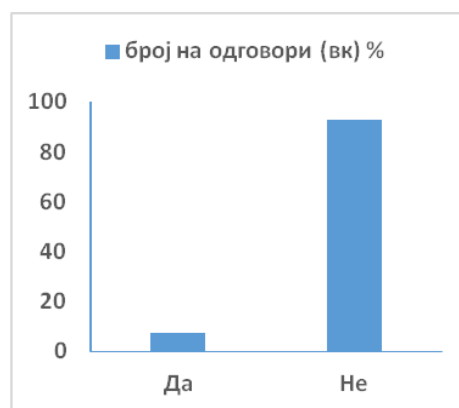
Како ја оценувате одговорноста што ја носи вашето работно место?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	0	0
2	1	2
3	22	52
4	13	31
5	6	14



Сл. IV.2.1.25: Табела и график според одговори на прашањето 30

31. Дали сметате дека имате учество во поставувањето на целите на компанијата?

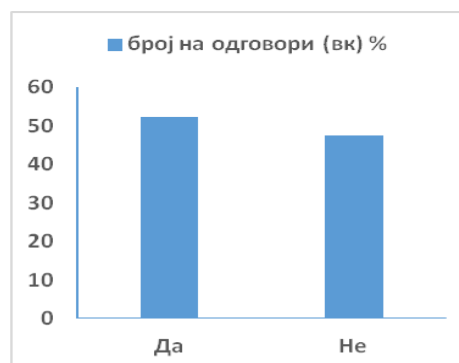
Дали сметате дека имате учество во поставувањето на целите на компанијата?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	3	7
Не	39	93



Сл. IV.2.1.26: Табела и график според одговори на прашањето 31

32. Дали сметате дека имате придонес во постигнувањето на целите на компанијата?

Дали сметате дека имате придонес во постигнувањето на целите на компанијата?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
Да	22	52
Не	20	48

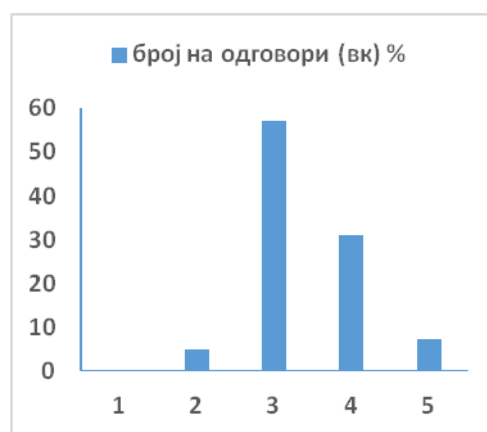


Сл. IV.2.1.27: Табела и график според одговори на прашањето 32

Според одговорите на комплетот прашања (сл. 25, 26, 27), заклучуваме дека вработените се чувствуваат дека добиваат обврски кои со себе носат релативно голема одговорност. Но, сепак, забележуваме и дека 93 % од вработените се чувствуваат како воопшто да немаат учество во поставувањето на целите на компанијата, додека околу половина од нив сметаат дека не ни имаат придонес во нивното постигнување. Ова би требало да се смета како проблем, бидејќи според теоријата, секоја одговорност и следни чекори во една успешна компанија полесно се постигнуваат кога се учествува во нивното поставување.

33. Како ги оценувате можностите за постигнување личен успех при извршувањето на работните задачи?

Како ги оценувате можностите за постигнување личен успех при извршувањето на работните задачи?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	0	0
2	2	5
3	24	57
4	13	31
5	3	7

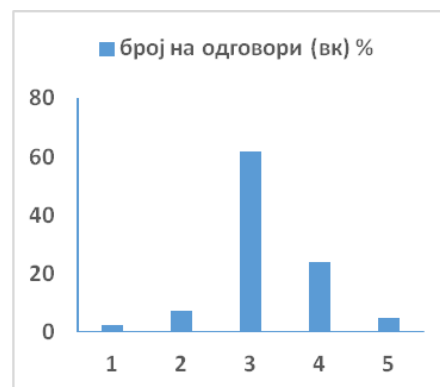


Сл. IV.2.1.28: Табела и график според одговори на прашањето 33

88 % од вработените дале оценка 3 или 4, па така можеме да заклучиме дека вработените се релативно задоволни со можностите за личен успех при извршување на секојдневните работни задачи.

34. Како ги оценувате можностите на работното место за хиерархиско напредување?

Како ги оценувате можностите на работното место за хиерархиско напредување?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	1	2
2	3	7
3	26	62
4	10	24
5	2	5

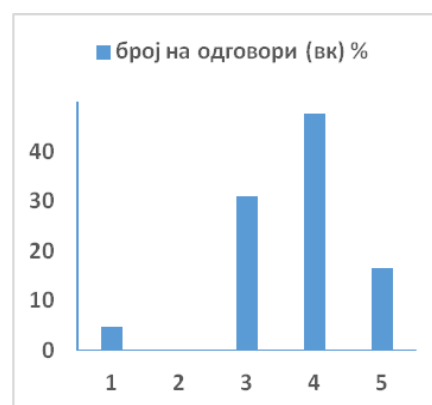


Сл. IV.2.1.29: Табела и график според одговори на прашањето 34

86 % од вработените сметаат дека можностите за хиерархиско напредување на работното место се релативно добри. Бројка која е прилично слична со бројот на вработените кои се задоволни од начинот на функционирање на организацијата.

35. Како ги оценувате можностите на работното место за ваша лична надградба?

Како ги оценувате можностите на работното место за ваша лична надградба?		
Избор	Избрана (пати)	Избрана (проценти)
1	2	5
2	0	0
3	13	31
4	20	48
5	7	17



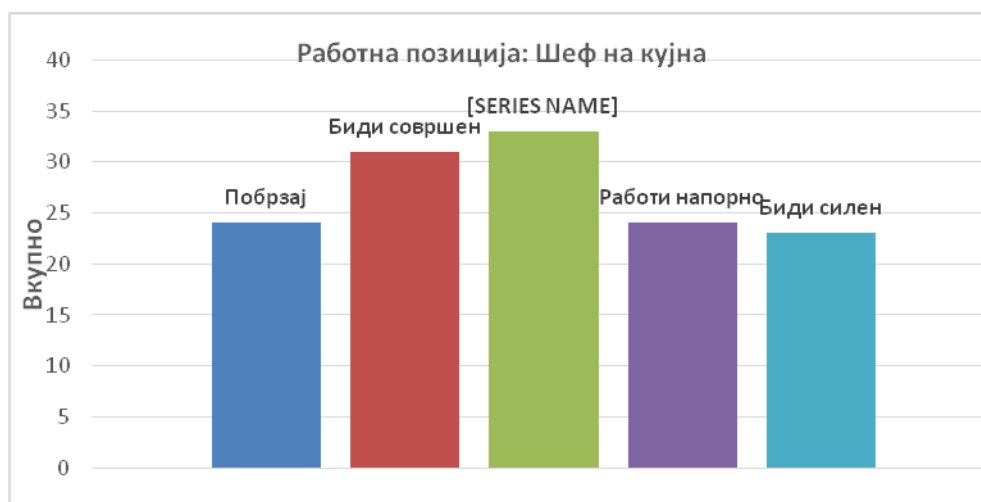
Сл. IV.2.1.30: Табела и график според одговори на прашањето 35

Речиси сите вработени имаат одговорено со оцена 3 или повеќе, што укажува на тоа дека тие се релативно или многу задоволни со можностите на работното место за нивна лична надградба.

**- Толкување на резултатите од анкетираниите вработени во организацијата „Александар Палас“**

**1. Шеф на кујна**

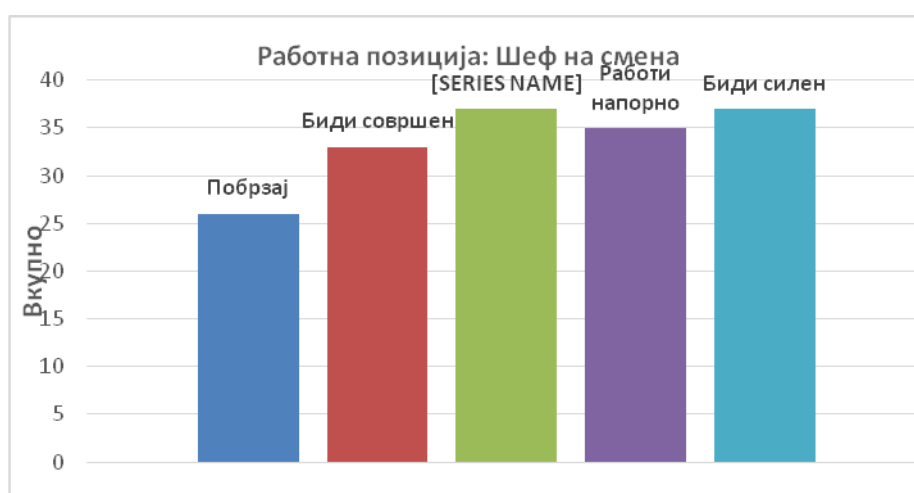
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	7	4	8	5	8
10	8	9	8	8	8	7	8	6	8
15	7	11	8	14	8	12	8	13	7
17	1	16	7	18	4	20	0	19	0
24	8	25	0	23	6	21	0	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>23</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип со високи критериуми на изведба, насочен кон деталите и кон тоа сите околу него да се задоволни и активно да придонесуваат во работата на тимот. Веројатно доцни со рокови поради сето ова. Тој е екстрорвертен, способен да оствари многу контакти, но со слаба посветеност кон нив.																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>По</th> <th>БСо</th> <th>ЗД</th> <th>РН</th> <th>БСи</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&gt; 70 %</td> <td>/</td> <td>31</td> <td>33</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> <tr> <td>50 – 70 %</td> <td>24</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>24</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>&lt; 50 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> </tbody> </table>		По	БСо	ЗД	РН	БСи	> 70 %	/	31	33	/	/	50 – 70 %	24	/	/	24	23	< 50 %	/	/	/	/	/
	По	БСо	ЗД	РН	БСи																				
> 70 %	/	31	33	/	/																				
50 – 70 %	24	/	/	24	23																				
< 50 %	/	/	/	/	/																				
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (pAEI)</b> , смислува идеи, интегрира луѓе, воспоставува систем на администрирање, но поради недостигот на (P) улогата, резултатите може и да не се исполнат.																								
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Зголемена посветеност со цел подобар исход и личен раст и развој на работното место.																								
	<b>Во однос на околината:</b> Да ги користи своите способности за леснотија во комуницирање, за да пласира нови идеи за политиката на компанијата.																								

## 2. Шеф на смена

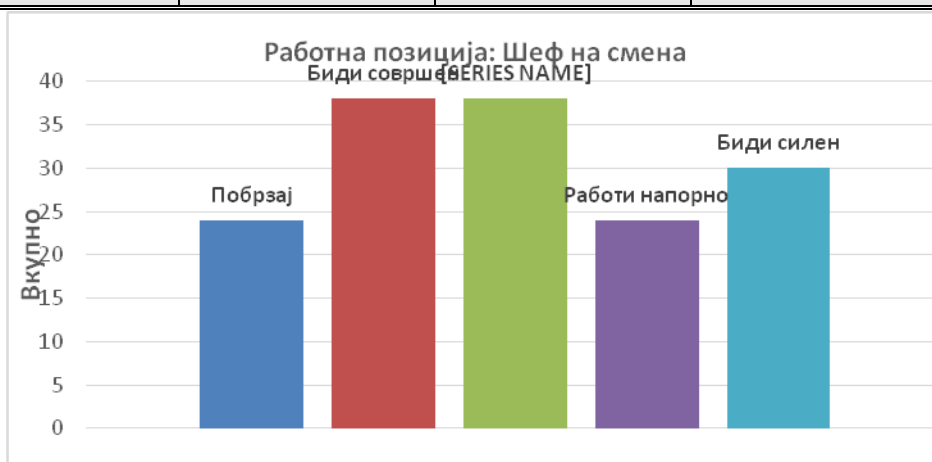
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	7	4	7	5	6
10	8	9	7	8	8	7	7	6	8
15	8	11	8	14	8	12	7	13	8
17	2	16	6	18	7	20	7	19	7
24	8	25	4	23	7	21	7	22	8
<b>Вкупно</b>	26	<b>Вкупно</b>	33	<b>Вкупно</b>	37	<b>Вкупно</b>	35	<b>Вкупно</b>	37
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип е насочен кон задоволување на сите околу себе и бара малку за возврат од нив. Нуди помош доколку е потребна, додека самиот ретко бара помош. Може да донесе одлука која другите би немале храброст да ја донесат, доколку е потребна.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	33	37	35	37
50 – 70 %	26	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕИ)</b> , секогаш има идеја како да произведува резултати, како да организира систем за тие да се остварат, знаејќи како да создаде услови во кои и подредените ќе создаваат резултати.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе и во однос на околината:</b> Со оглед на сите карактеристики и способности, многу е веројатно овој вработен да напредува хиерархиски. Знае на кој начин да искаже и пофалби и критики и успева во своите замисли.				

### 3. Шеф на смена

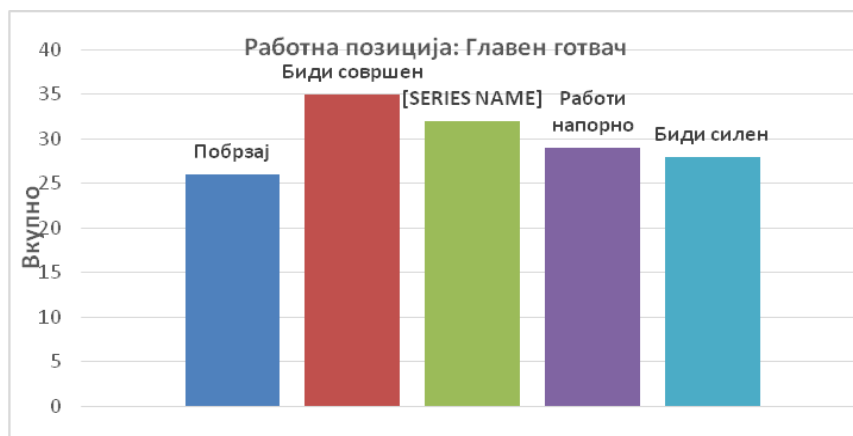
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	7
10	8	9	8	8	8	7	8	6	8
15	8	11	8	14	8	12	8	13	7
17	0	16	8	18	8	20	0	19	0
24	8	25	6	23	6	21	0	22	8
<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>38</b>	<b>Вкупно</b>	<b>38</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип бара високи стандарди и цели од себе и тие околу себе. Некогаш дури и превисоки, а во тие случаи не бара помош за нивно остварување. Дobar координатор и член на тим за работа. Лидерски тип, темелен, се грижи за останатите, му се допаѓа да слуша добри идеи од другите вработени.					
		<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
	> 70 %	/	38	38	/	30
	50 – 70 %	24	/	/	24	/
< 50 %	/	/	/	/	/	
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (pAEI)</b> , одлично организира, интегрира други луѓе, дава свои идеи, но проектите не се завршуваат секогаш до крај. Може да носи тешки одлуки, кои на крај ќе бидат прифатени од другите во тимот.					
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да си дозволи грешки во работата.					
	<b>Во однос на околината:</b> Поради способноста да интегрира и да води, тој е вистинската личност за пренесување на мислењата и идеите на вработените до оние на повисоко ниво. Може да истапи и со свои предлози или да прифати туѓи кои ќе водат кон подобрување.					

#### 4. Главен готвач

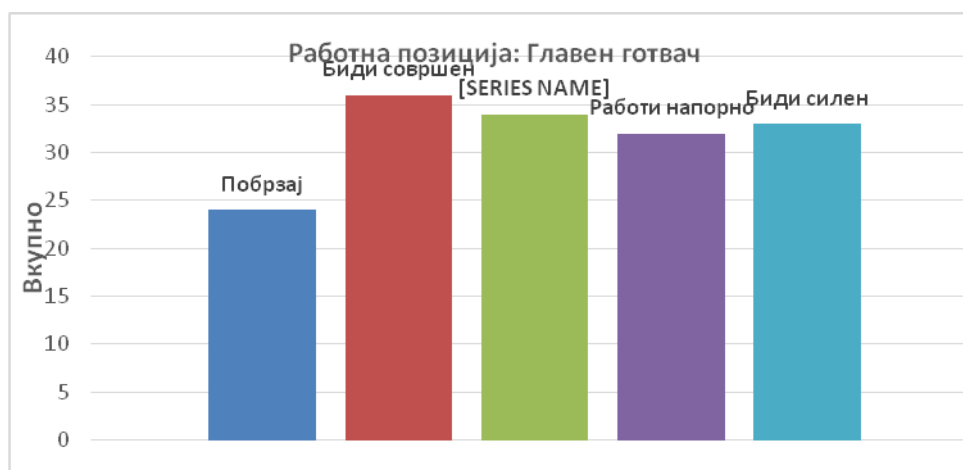
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	7
10	7	9	8	8	8	7	7	6	8
15	7	11	8	14	4	12	6	13	6
17	4	16	6	18	6	20	4	19	7
24	8	25	5	23	6	21	4	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>35</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип сака обврски и многу работа, која секогаш ја презема со ентузијазам. Енергичен. Се обидува таа енергија да им ја пренесе на сите во тимот. Иницира проекти, но не ги доведува секогаш до крај. Има тенденција кон егоцентричност, сака да биде столб на тимот.					
		<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
	> 70 %	/	35	32	29	/
	50 – 70 %	26	/	/	/	28
< 50 %	/	/	/	/	/	
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕИ)</b> , ја развива организацијата и знае како новите идеи кои ги има да ги преточи во резултати. Администрира системи во кои ги интегрира и останатите членови од тимот.					
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Во работите што ги работи да го задржи ентузијазмот на подолг рок.					
	<b>Во однос на околината:</b> Да соработува со другите за идеи за зголемување на сопствената креативност и личната надградба.					

## 5. Главен готвач

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	7
10	8	9	8	8	7	7	6	6	8
15	8	11	8	14	8	12	6	13	6
17	0	16	7	18	4	20	6	19	6
24	8	25	5	23	7	21	6	22	6
<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>36</b>	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	

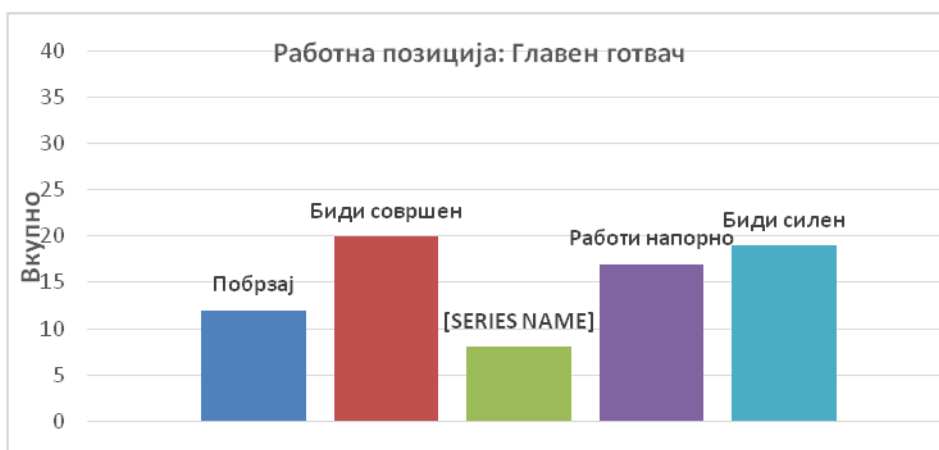


<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип сака многу работа и има високи стандарди кои си ги поставува за нејзино завршување. Не ги турка секогаш започнатите работи до крај и не бара секогаш помош кога знае дека му е потребна.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	36	34	32	33
50 – 70 %	24	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕI)</b> , креативен и насочен кон интегрирање на сите во постигнувањето на крајните резултати. Како лидер би бил насочен кон произведување конечни резултати.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да не започнува повеќе работи истовремено, туку по завршување на претходната.				
	<b>Во однос на околината:</b> Јасно да ги дефинира сопствените одговорности и овластувања и да ги разграничи од туѓите.				



## 6. Главен готвач

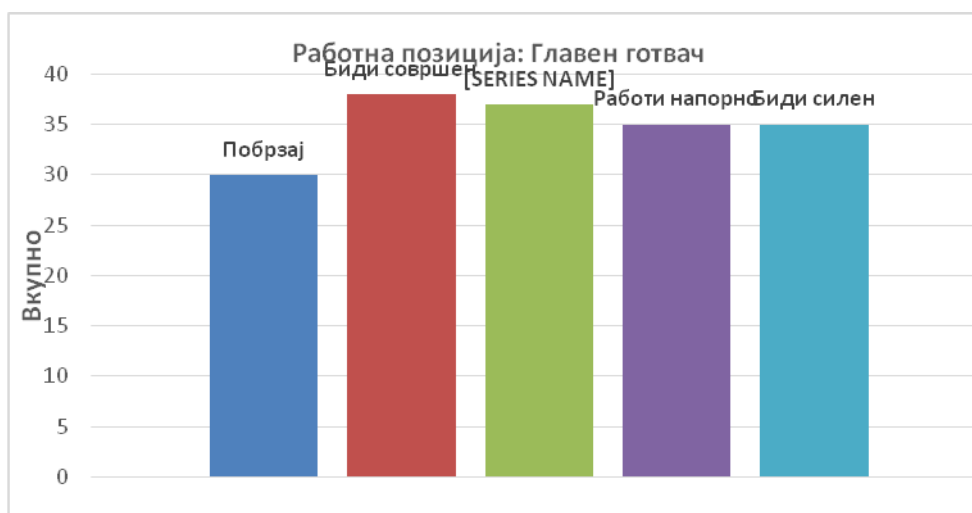
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	4	4	4	5	4
10	4	9	4	8	0	7	4	6	8
15	4	11	4	14	0	12	6	13	6
17	0	16	4	18	0	20	2	19	0
24	4	25	0	23	4	21	1	22	1
<b>Вкупно</b>	12	<b>Вкупно</b>	20	<b>Вкупно</b>	8	<b>Вкупно</b>	17	<b>Вкупно</b>	19
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Неутрален тип, без некоја карактеристика која особено отскокнува. Има тешкотии во правењето на другите луѓе задоволни и мотивирани, посебно доколку треба да завршат нешто за кратко време. Релативно лесно станува компатибилен со тимот, но не е лидерски тип.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	/	/	/	/
50 – 70 %	/	20	/	/	/
< 50 %	12	/	8	17	19
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (-АЕ-)</b> , креатор на резултати и администратор, но само доколку се оди според неговите услови. Има тешкотии да интегрира други и да ги мотивира да работат на негов начин, посебно при кратки рокови.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да ги искристализира сопствените должности.				
	<b>Во однос на околината:</b> Бидејќи е одличен како извршувач на тимски задачи, секогаш кога може нека ја развива својата креативност во задачите.				

## 7. Главен готвач

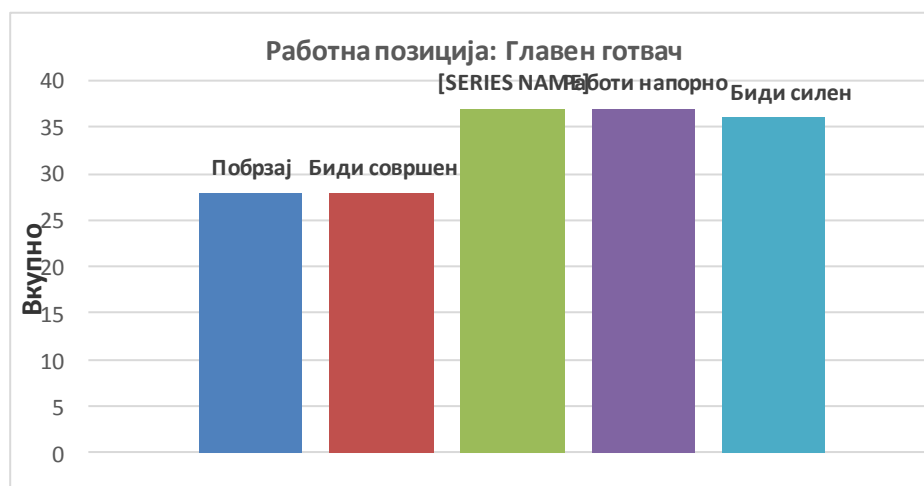
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	7
10	8	9	8	8	8	7	8	6	8
15	7	11	8	14	7	12	6	13	7
17	8	16	7	18	7	20	7	19	7
24	7	25	7	23	7	21	6	22	6
<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>38</b>	<b>Вкупно</b>	<b>37</b>	<b>Вкупно</b>	<b>35</b>	<b>Вкупно</b>	<b>35</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Доминантен тип, но со стабилни односи со останатите во тимот. Сака многу работа и има високи стандарди за нејзино завршување. Може да му е потребна помош за завршување на проектите.																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>По</th> <th>БСо</th> <th>ЗД</th> <th>РН</th> <th>БСи</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&gt; 70 %</td> <td>30</td> <td>38</td> <td>37</td> <td>35</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>50 – 70 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> <tr> <td>&lt; 50 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> </tbody> </table>		По	БСо	ЗД	РН	БСи	> 70 %	30	38	37	35	35	50 – 70 %	/	/	/	/	/	< 50 %	/	/	/	/	/
	По	БСо	ЗД	РН	БСи																				
> 70 %	30	38	37	35	35																				
50 – 70 %	/	/	/	/	/																				
< 50 %	/	/	/	/	/																				
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕИ)</b> , одличен интегратор, кој сака да ги слуша идеите на другите и да ги интегрира во ефикасна работа на системот кој тој го администрира, сè со цел крајна ефективна организација.																								
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<p><b>Во однос на себе:</b> Во работите што ги работи да го задржи ентузијазмот на подолг рок.</p> <p><b>Во однос на околината:</b> Да соработува со другите за идеи за зголемување на сопствената креативност и личната надградба.</p>																								

## 8. Главен готвач

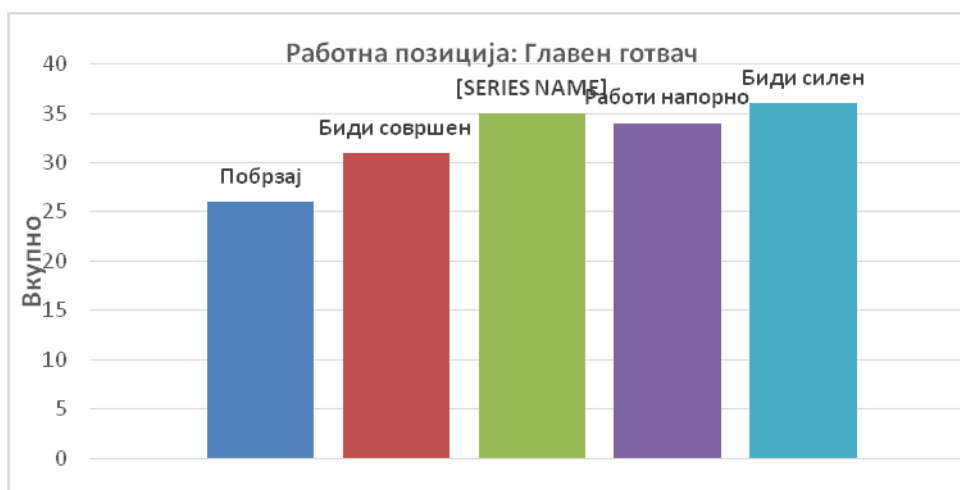
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	6	9	6	8	7	7	7	6	7
15	8	11	6	14	8	12	6	13	8
17	6	16	8	18	6	20	8	19	5
24	8	25	0	23	8	21	8	22	8
<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>37</b>	<b>Вкупно</b>	<b>37</b>	<b>Вкупно</b>	<b>36</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип сака премногу работа, но често самото дејство му е побитно отколку конечните резултати. Крие преоптовареност, доколку ја има. Важен дел од тимот, често доминантен. Знае да мотивира, но често има тешкотии во финализација на цели или проекти.					
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>	
	> 70 %	/	/	37	37	36
	50 – 70 %	28	28	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/	
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РаЕИ)</b> , менаџерски ориентиран и сака да ги мотивира колегите. Создава нови проекти, пријатен за соработка и полн со разбирање. Склон кон компромиси и постигнување договор.					
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде поповосветен кон остварување на крајната цел.					
	<b>Во однос на околината:</b> Да разговара често со надредените за промени во политиките на компанијата и за појасно дефинирање на организацијата на работењето.					

## 9. Главен готвач

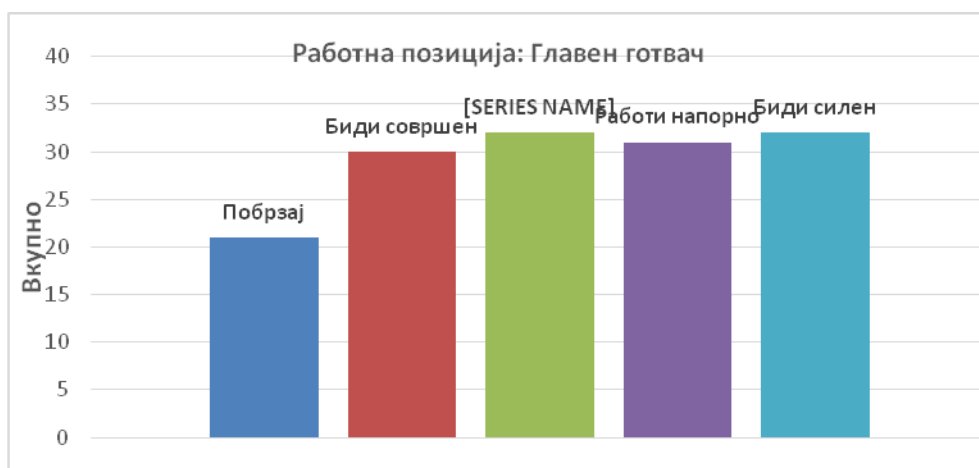
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	6	9	6	8	7	7	5	6	5
15	8	11	6	14	8	12	5	13	8
17	5	16	6	18	5	20	8	19	8
24	7	25	5	23	7	21	8	22	7
<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>Вкупно</b>	<b>35</b>	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>Вкупно</b>	<b>36</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип сака да е тимски играч и е задоволен кога тој многу работи, но и сите околу него се доволно мотивирани за да го прават истото. Многу повеќе придонесува кон тимот, отколку што бара, иако може да има проблем со финализација на проекти.																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>По</th> <th>БСо</th> <th>ЗД</th> <th>РН</th> <th>БСи</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&gt; 70 %</td> <td>/</td> <td>31</td> <td>35</td> <td>34</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>50 – 70 %</td> <td>26</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> <tr> <td>&lt; 50 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> </tbody> </table>		По	БСо	ЗД	РН	БСи	> 70 %	/	31	35	34	36	50 – 70 %	26	/	/	/	/	< 50 %	/	/	/	/	/
	По	БСо	ЗД	РН	БСи																				
> 70 %	/	31	35	34	36																				
50 – 70 %	26	/	/	/	/																				
< 50 %	/	/	/	/	/																				
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕI)</b> , вистински организира, интегрира, дава нови идеи, имајќи тенденција да биде добар во сите четири улоги. Со неговата комбинација од улоги, би требало да биде одличен администратор.																								
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да не презема на себе преголем обем на работа, така ќе биде и позадоволен, и ќе го зголеми процентот на финализирани проекти.																								
	<b>Во однос на околината:</b> Да ги употреби своите способности во разговори со надредените за јасно дефинирање на овластувања и ограничувања.																								

## 10. Главен готвач

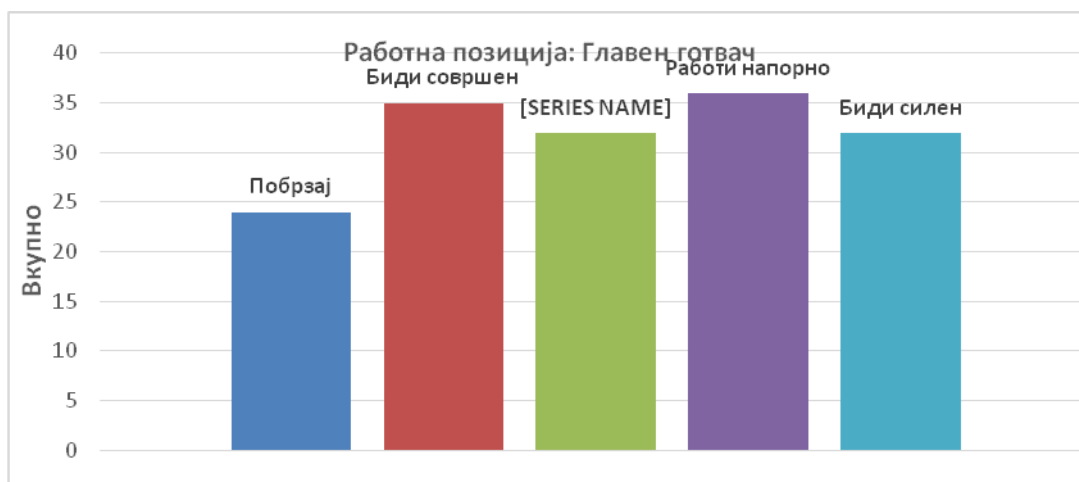
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	5	9	5	8	6	7	6	6	6
15	7	11	5	14	8	12	5	13	8
17	8	16	8	18	8	20	6	19	8
24	1	25	4	23	2	21	6	22	2
<b>Вкупно</b>	<b>21</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип е насочен кон луѓето, сака да ги прави задоволни и мотивирани кон заедничко извршување на зададените задачи. Има тешкотии во финализацијата.					
		<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
	> 70 %	/	30	32	31	32
	50 – 70 %	21	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/	
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕI)</b> , креативен, со поставена цел, сериозна и фокусирана личност. Со оглед на комбинацијата на улогите, би можел да е добар лидер.					
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да не презема на себе преголем обем на работа, заради зголемување на процентот на финализирани проекти.					
	<b>Во однос на околината:</b> Да ги употреби своите способности во разговори со надредените за јасно дефинирање на овластувања и ограничувања.					

## 11. Главен готвач

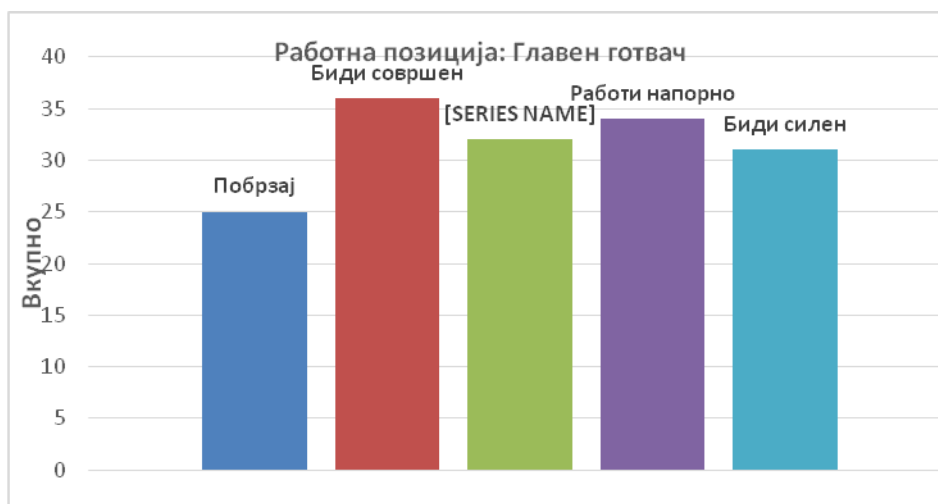
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	5	9	5	8	4	7	4	6	4
15	7	11	8	14	7	12	8	13	7
17	5	16	7	18	5	20	8	19	5
24	7	25	7	23	8	21	8	22	8
<b>Вкупно</b>	24	<b>Вкупно</b>	35	<b>Вкупно</b>	32	<b>Вкупно</b>	36	<b>Вкупно</b>	32
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип е вреден и неуморен работник, кој секогаш со задоволство прифаќа нови задолженија. Дobar мотиватор на другите од тимот. Може да има проблем со крајни рокови и испорачување конечни резултати.					
		<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
	> 70 %	/	35	32	36	32
	50 – 70 %	24	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/	
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕI)</b> , вистински организира, вистински ги интегрира своите луѓе и дава нови идеи, со кои, заедно со својот тим, се стреми кон нивно успешно завршување.					
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да не си задава голем број тешки и обемни задачи, за да го зголеми процентот на финализирани проекти.					
	<b>Во однос на околината:</b> Да ги споделува задачите со останатите во тимот, без да презема сè на себе.					

## 12. Главен готвач

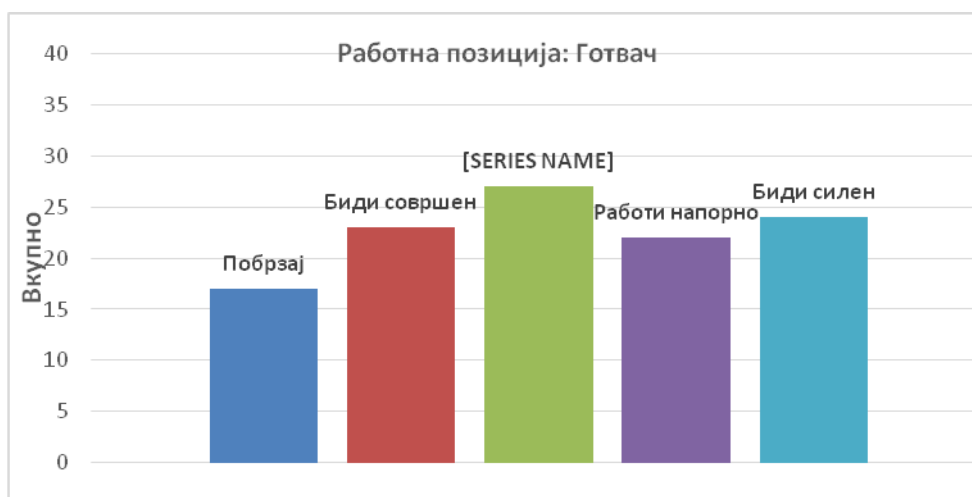
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	7	9	7	8	6	7	6	6	6
15	6	11	7	14	6	12	6	13	6
17	8	16	8	18	8	20	7	19	7
24	4	25	6	23	4	21	7	22	4
<b>Вкупно</b>	25	<b>Вкупно</b>	36	<b>Вкупно</b>	32	<b>Вкупно</b>	34	<b>Вкупно</b>	31
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип е исклучителен перфекционист. Точен и посветен на својата работа, секогаш обидувајќи се да испорача што подобар резултат. Со тек на време може проектите на кои работи да губат на краен производ.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	36	32	34	31
50 – 70 %	25	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕI)</b> , интегратор, личност која е почитувана, но сепак и вистински дел од тимот. Исклучителен претприемач, кој придонесува кон тимот со нови идеи кои би можеле да се реализираат.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да го намали интензитетот на перфекционистичкиот пристап за да финализира полесно.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да ги зголеми фокусот кон крајната цел, попрво отколку кон деталите во работата.				

### 13. Готвач

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	7	3	6	4	4	5	4
10	4	9	4	8	6	7	4	6	4
15	4	11	4	14	4	12	6	13	6
17	3	16	4	18	6	20	4	19	6
24	6	25	4	23	5	21	4	22	4
<b>Вкупно</b>	<b>17</b>	<b>Вкупно</b>	<b>23</b>	<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	

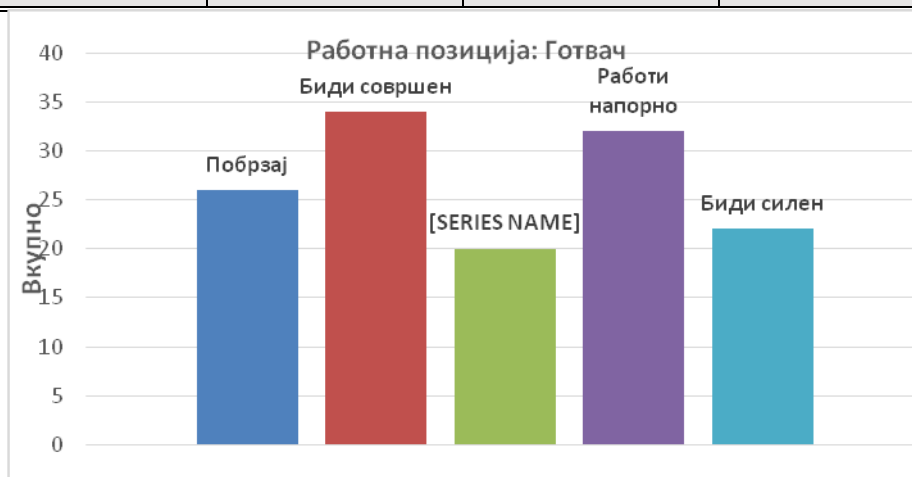


<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој не се истакнува. Сака другите од тимот да се задоволни, прави што може за да помогне да се исполни тоа додека за себе бара малку. Има проблеми со завршување проекти до крај.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
	> 70 %	/	/	/	/
	50 – 70 %	/	23	27	22
< 50 %	17	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (-ael)</b> , добар помошник кој работи за доброто на тимот, дава идеи, помага останатите од тимот да се чувствуваат поинтегрирано. Не треба да му се даде поголема моќ.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да си дозволи да го бара она што му треба во работата од останатите вработени.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да биде пофокусиран на деталите и нивниот квалитет.				



## 14. Готвач

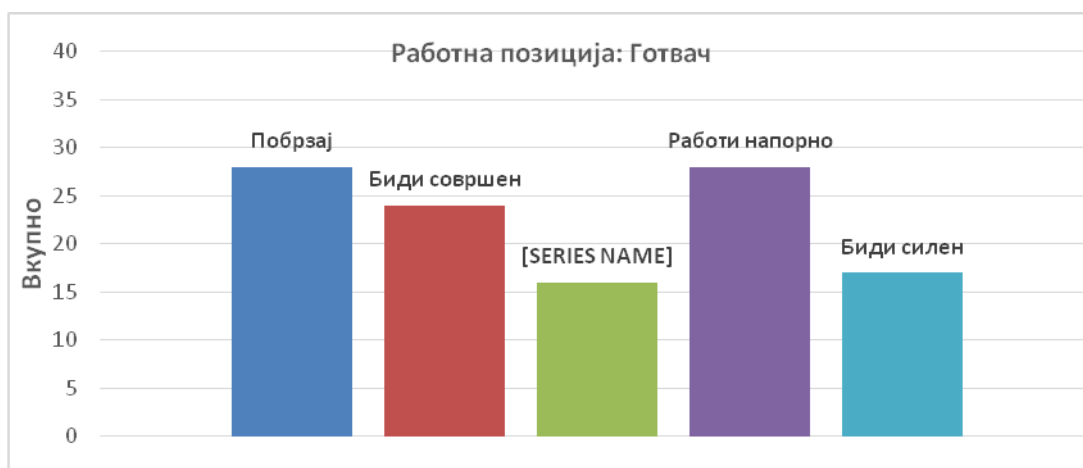
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	6	2	8	3	8	4	7	5	6
10	6	9	7	8	6	7	6	6	6
15	4	11	8	14	4	12	7	13	4
17	3	16	4	18	2	20	6	19	6
24	7	25	7	23	0	21	6	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>Вкупно</b>	<b>20</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>22</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип е вреден работник со тенденција да ги завршува работите квалитетно и да не му одземаат премногу време. Повеќе се грижи за исходот од работењето отколку за потребите и идеите на останатите вработени. Може да има проблем со другите од тимот поради ова и можно е настанување хаос.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	34	/	32	/
50 – 70 %	26	/	20	/	22
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕI)</b> , претприемач кој сака акција во тимот преку поттикнување групно претприемаштво. Има карактеристика на средување на работите и на проектите гледа само преку тоа како да се завршат.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да си дозволи повремени одмор од големата посветеност на деталите во работењето.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да обрати поголемо влијание на повратните информации од околината и потребите на останатите од тимот.				

## 15. Готвач

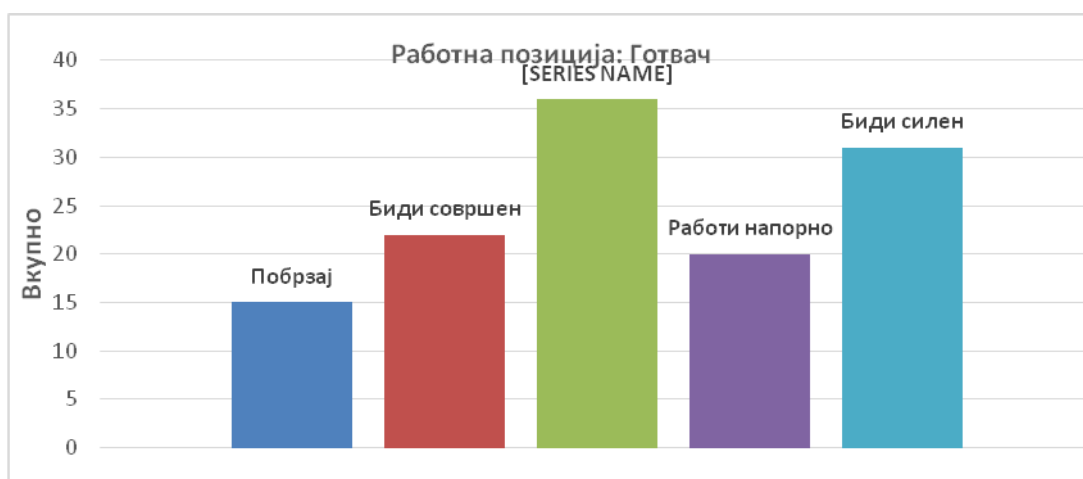
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	6	3	7	4	6	5	6
10	6	9	5	8	4	7	6	6	6
15	8	11	7	14	1	12	8	13	1
17	6	16	6	18	4	20	4	19	4
24	8	25	0	23	0	21	4	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>16</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>17</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој сака да произведува резултати. Како ќе изгледаат пред другите од тимот и да направат другите од тимот да се чувствуваат како да се вистински дел од него им е во втор план.																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>По</th> <th>БСо</th> <th>ЗД</th> <th>РН</th> <th>БСи</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&gt; 70 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> <tr> <td>50 – 70 %</td> <td>28</td> <td>24</td> <td>/</td> <td>28</td> <td>/</td> </tr> <tr> <td>&lt; 50 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>16</td> <td>/</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>		По	БСо	ЗД	РН	БСи	> 70 %	/	/	/	/	/	50 – 70 %	28	24	/	28	/	< 50 %	/	/	16	/	17
	По	БСо	ЗД	РН	БСи																				
> 70 %	/	/	/	/	/																				
50 – 70 %	28	24	/	28	/																				
< 50 %	/	/	16	/	17																				
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (PaEi)</b> , претприемач кој знае што сака и зошто го сака тоа. Креативна, сериозна личност со поставена цел. Нема способност за мотивација на луѓе, како и емпатија, па бара сè да доаѓа од големи идеи.																								
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<p><b>Во однос на себе:</b> Да работи на зајакнување на чувството за емпатија и на сопствениот слух за повратни информации од вработените.</p> <p><b>Во однос на околината:</b> Да прифати дека тимската работа, изведена на вистински начин, дава подобри резултати отколку кога ги следи само сопствените идеи.</p>																								

## 16. Готвач

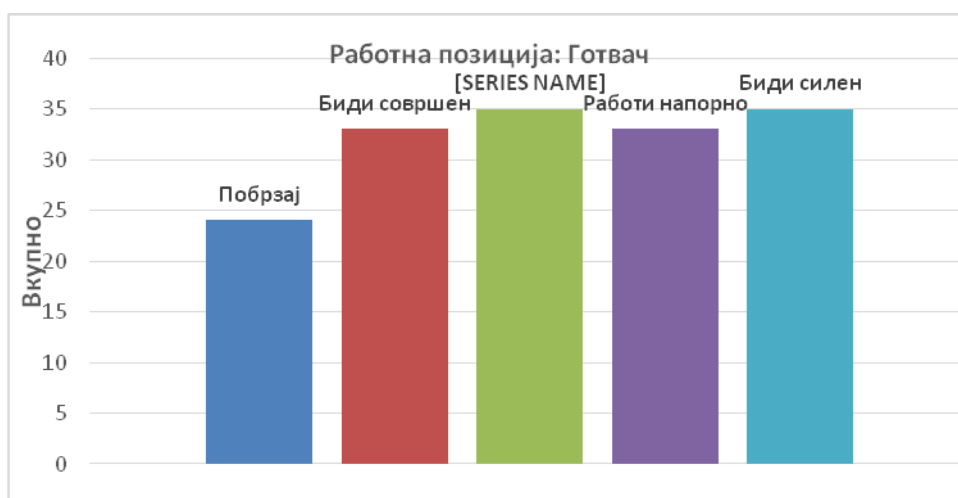
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	6	5	4
10	4	9	0	8	6	7	8	6	8
15	4	11	8	14	8	12	0	13	4
17	0	16	0	18	8	20	6	19	7
24	7	25	6	23	6	21	0	22	8
<b>Вкупно</b>	15	<b>Вкупно</b>	22	<b>Вкупно</b>	36	<b>Вкупно</b>	20	<b>Вкупно</b>	31
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип е тимски играч кој нема некаква голема улога, ориентиран кон луѓето, но сепак е битен дел од тимот поради емпатијата и мотивацијата која ја предизвикува кај другите луѓе со својата смиреност и недостатокот на емоции.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	/	36	/	31
50 – 70 %	/	22	/	20	/
< 50 %	15	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (rael)</b> , им овозможува на другите да изнесуваат идеи и да има дискусија за нив. Харизматичен, воздржан и објективен. Не е најдобар лидер поради можниот недостаток на резултати.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да ги изнесува почесто сопствените идеи, особено за разграничување на должностите и придобивките.				
	<b>Во однос на околината:</b> Бидејќи останатите вработени го сакаат, да ги резимира заедно со нив идеите за подобрување на политиките на компанијата.				

## 17. Готвач

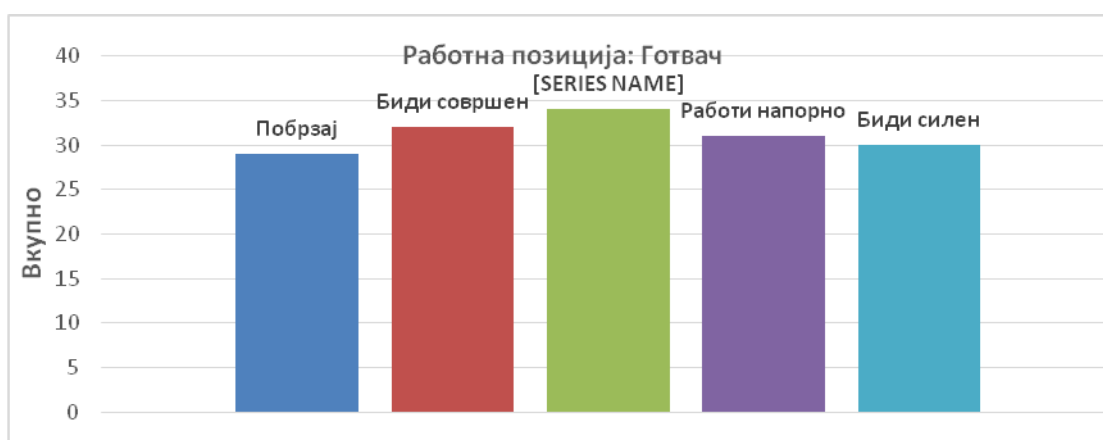
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	6	9	8	8	6	7	6	6	6
15	8	11	6	14	8	12	5	13	8
17	6	16	7	18	6	20	7	19	6
24	4	25	4	23	7	21	7	22	7
<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>	<b>Вкупно</b>	<b>35</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>	<b>Вкупно</b>	<b>35</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип е перфектен профил на помошник. Се залага за напорна работа во која секој од тимот ќе биде активно вклучен и ќе се чувствува слушнат. Не е лидер поради отсуството на конечни резултати.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	33	35	33	35
50 – 70 %	24	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕИ)</b> , ја развива организацијата, при што сè што ќе направи има тенденција да биде прифатено од страна на другите во тимот. Бавен, сериозен и внимателен.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да не презема на себе преголем обем на работа, заради зголемување на процентот на финализирани проекти.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да ги употреби своите способности во разговори со надредените за јасно дефинирање на овластувања и ограничувања.				

## 18. Готвач

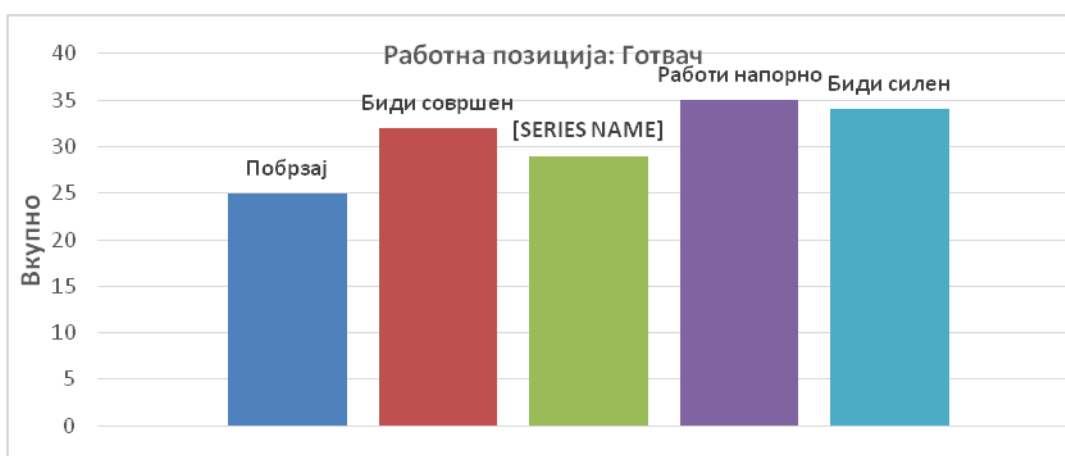
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	7	3	7	4	7	5	7
10	6	9	7	8	6	7	6	6	6
15	8	11	6	14	8	12	6	13	5
17	8	16	8	18	6	20	5	19	5
24	7	25	4	23	7	21	7	22	7
<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип е прилично балансиран. Вреден работник кој сака сите во тимот да се задоволни. Насочен да им помага без да му побараат, сè со цел успешно завршување на пречките кои претстојат.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	29	32	34	31	30
50 – 70 %	/	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕИ)</b> , може лесно да е лидер за останатите во тимот. Интегрира, дава нови идеи и успешно ја администрира целата организација со цел нејзино давање на крајни резултати.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да не презема на себе преголем обем на работа, особено не тоа што е во домен на останатите вработени.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да ги употреби своите способности во разговори со надредените за јасно дефинирање на овластувања и ограничувања, како и за промена на некои од политиките на компанијата.				

## 19. Готвач

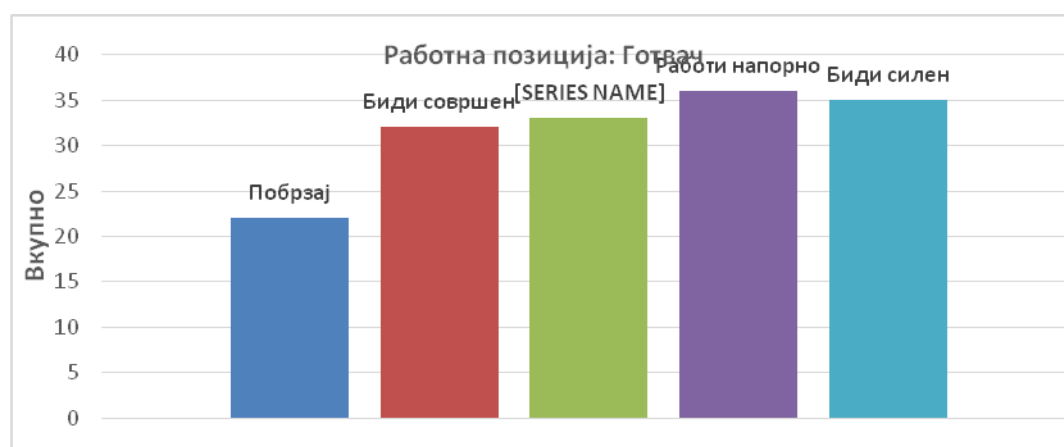
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	7	3	5	4	7	5	7
10	6	9	5	8	5	7	6	6	7
15	8	11	6	14	8	12	6	13	8
17	4	16	6	18	4	20	8	19	4
24	7	25	8	23	7	21	8	22	8
<b>Вкупно</b>	<b>25</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>35</b>	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип е работник кој секогаш со задоволство зема уште работа, но не знае секогаш да ги мотивира доволно другите од тимот да работат исто толку вредно, па може да недостасуваат резултати.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	32	29	35	34
50 – 70 %	25	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕИ)</b> , може да е одличен помошник кој ќе треба да ја завршува работата која му е дадена од наредените, без притоа да треба да се грижи околу постигнување конечни цели.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да го задржи еланот и расудувањето.				
	<b>Во однос на околината:</b> Одличен и како лидер и како тимски член. Може да биде избран да преговара со наредените во име на целиот тим.				

## 20. Готвач

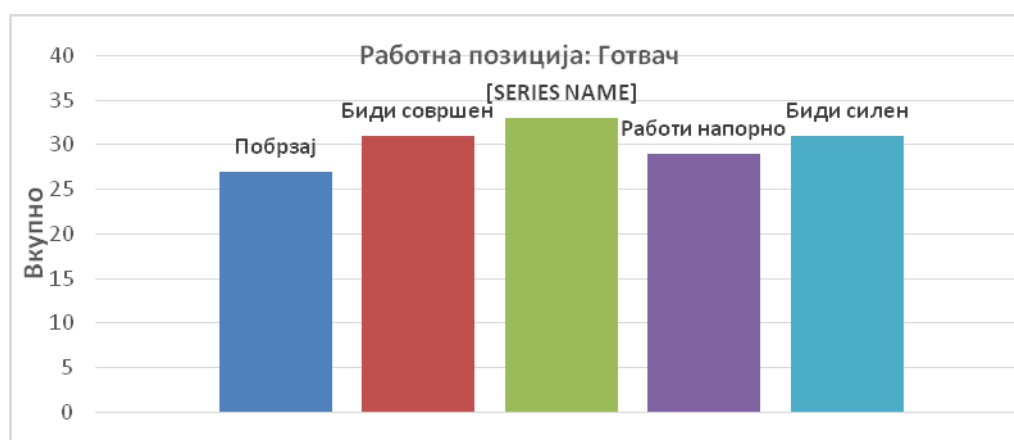
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	4	9	4	8	4	7	5	6	6
15	5	11	7	14	7	12	7	13	7
17	6	16	5	18	6	20	8	19	6
24	7	25	8	23	8	21	8	22	8
<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>	<b>Вкупно</b>	<b>36</b>	<b>Вкупно</b>	<b>35</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип е тимски играч. Нему му даваат работа, ја прифаќа и се обидува да ја изврши најдобро што може. Сепак, конечни резултати може да недостасуваат, па затоа не може да напредува во тимот.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	32	33	36	35
50 – 70 %	22	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕИ)</b> , има способност да ја развива организацијата преку работата која ќе му биде дадена. Не е толку заинтересиран за ефикасно завршување на работата.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да го задржи еланот, расудувањето и емпатијата кон другите.				
	<b>Во однос на околината:</b> Одличен и како лидер и како тимски член. Може да биде избран да преговара со надредените во име на целиот тим.				

## 21. Готвач

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	7	3	7	4	5	5	7
10	8	9	8	8	8	7	8	6	7
15	8	11	6	14	8	12	6	13	6
17	8	16	8	18	6	20	5	19	6
24	3	25	2	23	4	21	5	22	5
<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	

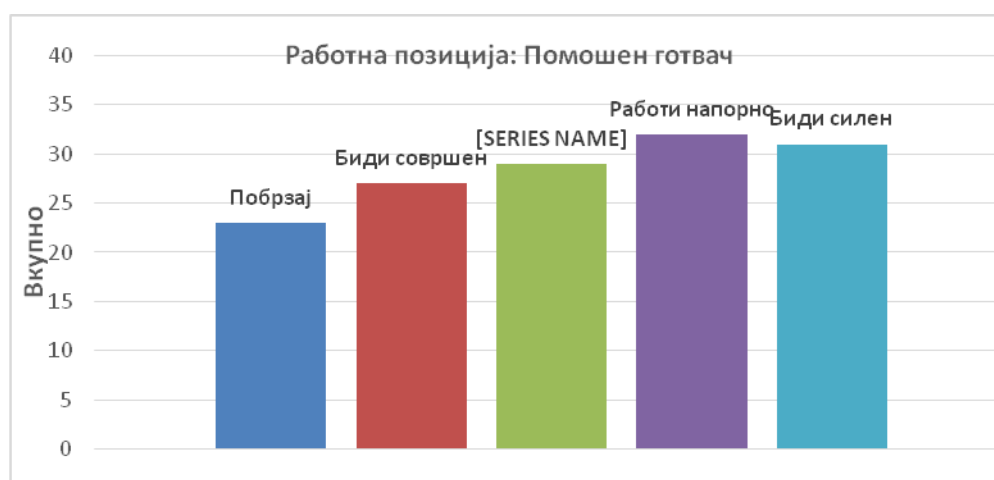


<b>Анализа според работниот стил</b>	Прилично балансиран тип. Тимски играч кој сака работа и сака сите од тимот да бидат вклучени во неа и нејзиното успешно завршување. Дobar е за долгорочни проекти.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	31	33	29	31
50 – 70 %	27	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕI)</b> , пример за комбиниран стил на добро управување. Ориентиран кон интегрирање на другите членови во тимот, објективен и ефективен. Би бил добар администратор.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Бидејќи е добар администратор, би бил добар тимски член во таа насока.				
	<b>Во однос на околината:</b> Бидејќи е објективен и моќен во говорење, може да дискутира со надредените за неопходни промени.				



## 22. Помошен готвач

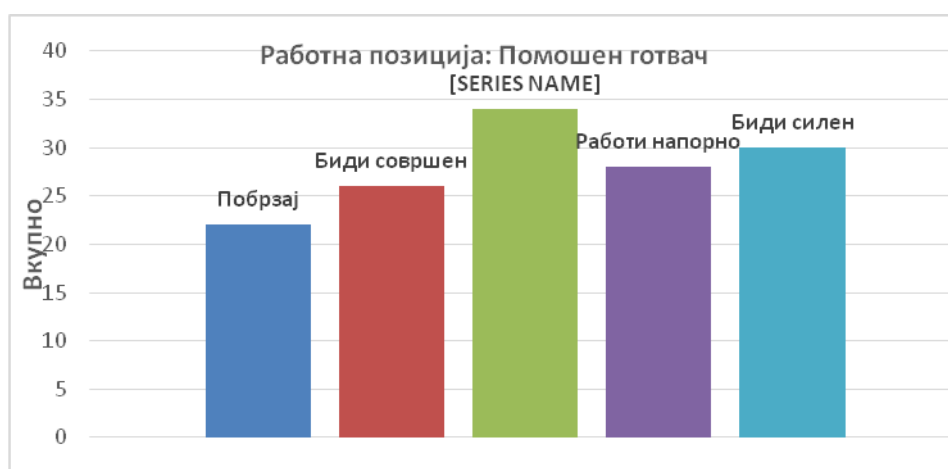
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	6
10	4	9	4	8	5	7	5	6	6
15	8	11	4	14	6	12	6	13	6
17	8	16	8	18	7	20	7	19	7
24	3	25	3	23	3	21	6	22	6
<b>Вкупно</b>	<b>23</b>	<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој се стреми кон напорна работа и што помалку покажување дека му е тешко додека ја извршува. Не се грижи секогаш да е завршена според високи стандарди и на време.																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>По</th> <th>БСо</th> <th>ЗД</th> <th>РН</th> <th>БСи</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&gt; 70 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>29</td> <td>32</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>50 – 70 %</td> <td>23</td> <td>27</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> <tr> <td>&lt; 50 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> </tbody> </table>		По	БСо	ЗД	РН	БСи	> 70 %	/	/	29	32	31	50 – 70 %	23	27	/	/	/	< 50 %	/	/	/	/	/
	По	БСо	ЗД	РН	БСи																				
> 70 %	/	/	29	32	31																				
50 – 70 %	23	27	/	/	/																				
< 50 %	/	/	/	/	/																				
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РаЕИ)</b> , тип кој е менаџерски ориентиран, креира нови правци, мотивира. Успешните резултати се врз основа на харизмата. Помалку успешен ќе биде во систематичност и разбирање на таквиот процес.																								
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде со посистематичен пристап кон работите.																								
	<b>Во однос на околината:</b> Бидејќи почетниот ентузијазам што го има при започнувањето нова работа знае да му опадне, да најде начин да го задржи него до крај.																								

## 23. Помошен готвач

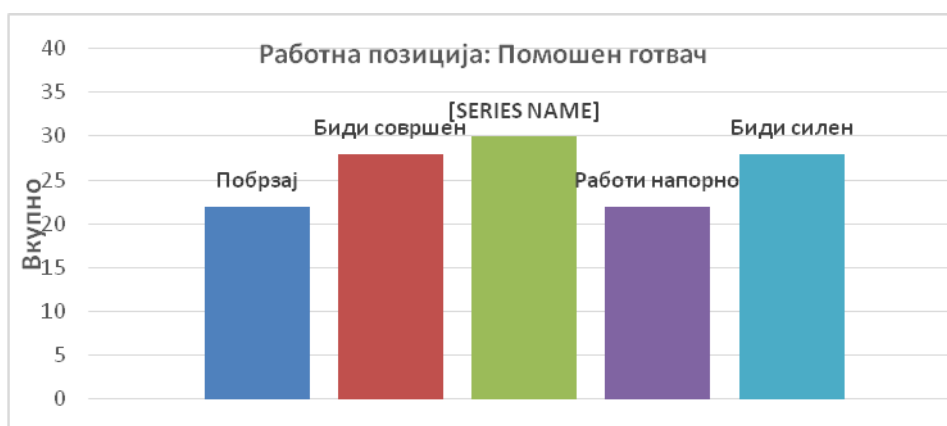
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	7	3	7	4	7	5	7
10	5	9	5	8	6	7	6	6	6
15	7	11	5	14	7	12	7	13	7
17	8	16	8	18	8	20	4	19	4
24	2	25	1	23	6	21	4	22	6
<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој е исклучителен тимски играч. Се труди да ги задоволи и слушне сите, нуди помош без да му побараат, додека неа не ја бара кога му треба. Недостигаат високи стандарди и резултати.																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>По</th> <th>БСо</th> <th>ЗД</th> <th>РН</th> <th>БСи</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&gt; 70 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>34</td> <td>/</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>50 – 70 %</td> <td>22</td> <td>26</td> <td>/</td> <td>28</td> <td>/</td> </tr> <tr> <td>&lt; 50 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> </tbody> </table>		По	БСо	ЗД	РН	БСи	> 70 %	/	/	34	/	30	50 – 70 %	22	26	/	28	/	< 50 %	/	/	/	/	/
	По	БСо	ЗД	РН	БСи																				
> 70 %	/	/	34	/	30																				
50 – 70 %	22	26	/	28	/																				
< 50 %	/	/	/	/	/																				
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (rael)</b> , им овозможува на другите да даваат идеи и да дискутираат околу нив. На крај носи одлука која најчесто е прифатена. Подредените имаат тенденција да го следат во тоа што го бара од нив.																								
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да води грижа за себе исто колку и за останатите.																								
	<b>Во однос на околината:</b> Бидејќи ефектите од неговата работа се видливи, може да побара повремено соодветна награда за неговата работа.																								

## 24. Помошен готвач

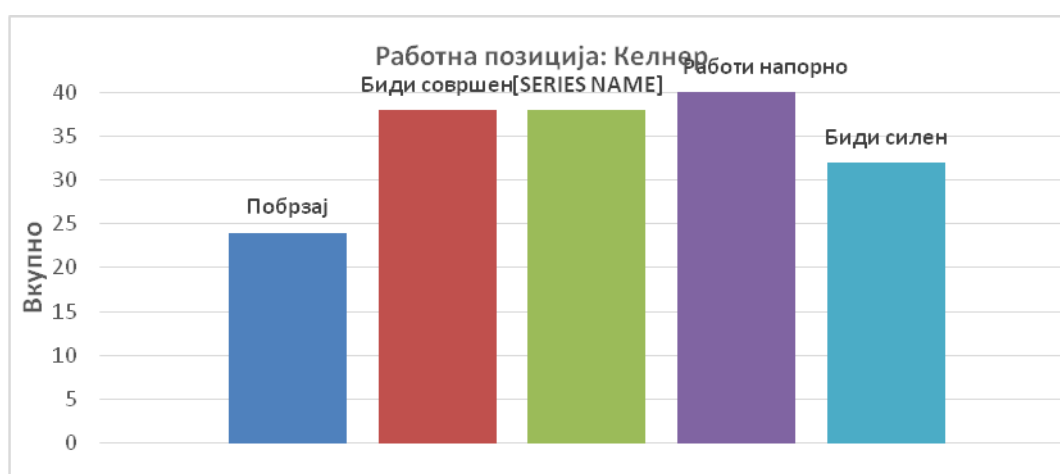
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	6	4	6	5	7
10	4	9	4	8	4	7	4	6	8
15	6	11	8	14	8	12	4	13	4
17	4	16	4	18	4	20	4	19	5
24	8	25	4	23	8	21	4	22	4
<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој е насочен кон луѓето, интелигентен и сака да се прикаже како „столб“ на тимот, способен да ги ислуша сите, да ги направи важен дел од тимот кој ќе учествува понатаму.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	/	30	/	/
50 – 70 %	22	28	/	22	28
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (rael)</b> , моќен и ефективен, харизматичен, воздржан, објективен, а подредените го сакаат и се трудат да ја завршат работата онака како што тој ја бара.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да води грижа за себе исто колку и за останатите.				
	<b>Во однос на околината:</b> Бидејќи ефектите од неговата работа се видливи, може да побара повремено соодветна награда за неговата работа.				

## 25. Келнер

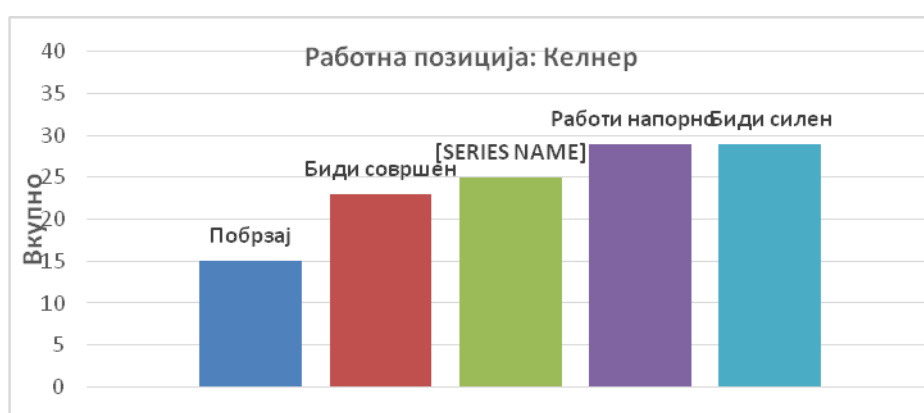
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	8	9	8	8	8	7	8	6	8
15	8	11	8	14	6	12	8	13	8
17	0	16	8	18	8	20	8	19	8
24	8	25	6	23	8	21	8	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>38</b>	<b>Вкупно</b>	<b>38</b>	<b>Вкупно</b>	<b>40</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој е насочен кон работата, но не и кон нејзино ефективно и ефикасно завршување. Работи напорно и неуморно, но нема секогаш можност финалните проекти да ги „истурка“ до крај.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	38	38	40	32
50 – 70 %	24	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕИ)</b> , интегратор, иноватор, предложува нови идеи кои прво ги дискутира со останатите од тимот, пред да ги имплементира. Важен дел од тимот, без многу шанси да напредува хиерархиски.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде поотворен за повратни информации од останатите вработени.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да биде со поголема толеранција кон оние чии идеи не му се допаѓаат лично.				

## 26. Келнер

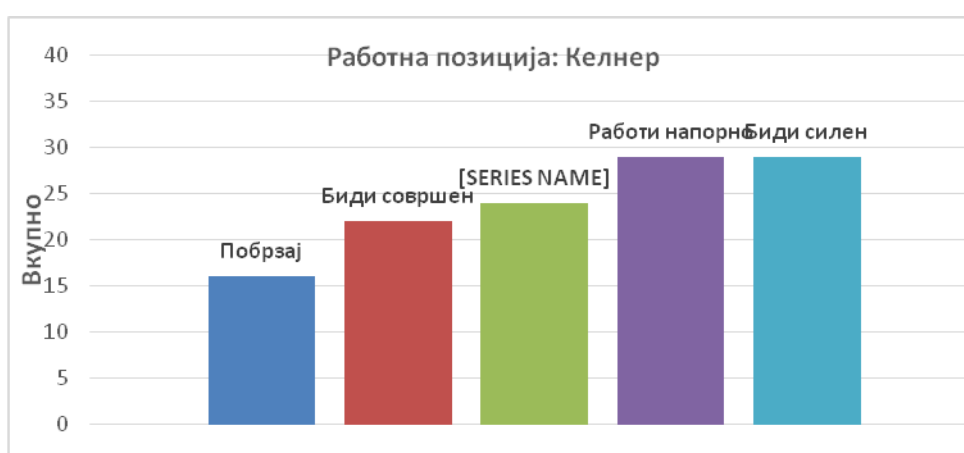
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	5	9	5	8	7	7	5	6	5
15	7	11	5	14	7	12	4	13	7
17	3	16	5	18	3	20	6	19	3
24	0	25	0	23	0	21	6	22	6
<b>Вкупно</b>	15	<b>Вкупно</b>	23	<b>Вкупно</b>	25	<b>Вкупно</b>	29	<b>Вкупно</b>	29
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Овој тип работи неуморно и притоа избегнува да покаже знаци на слабост доколку нешто не може сам да направи. Во неговата работа недостасува темелност и ефективност.																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>По</th> <th>БСо</th> <th>ЗД</th> <th>РН</th> <th>БСи</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&gt; 70 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>29</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>50 – 70 %</td> <td>/</td> <td>23</td> <td>25</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> <tr> <td>&lt; 50 %</td> <td>15</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> </tbody> </table>		По	БСо	ЗД	РН	БСи	> 70 %	/	/	/	29	29	50 – 70 %	/	23	25	/	/	< 50 %	15	/	/	/	/
	По	БСо	ЗД	РН	БСи																				
> 70 %	/	/	/	29	29																				
50 – 70 %	/	23	25	/	/																				
< 50 %	15	/	/	/	/																				
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РаЕи)</b> , тип на претприемач кој знае што сака и зошто го сака тоа. Креативен, со јасна цел, сериозен и фокусиран. Не е мотиватор, не сака идеи кои не носат резултати и резултати кои не се производ на идеи.																								
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде со посистематичен пристап кон работите.																								
	<b>Во однос на околината:</b> Бидејќи почетниот ентузијазам што го има при започнувањето нова работа знае да му опадне, да најде начин да го задржи него до крај.																								

## 27. Келнер

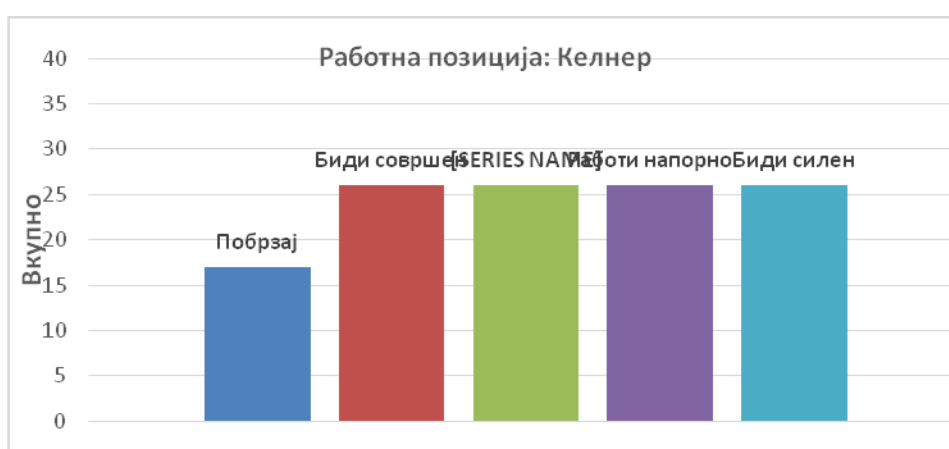
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	7	3	7	4	7	5	7
10	5	9	5	8	6	7	4	6	4
15	7	11	5	14	7	12	4	13	7
17	4	16	5	18	4	20	7	19	4
24	0	25	0	23	0	21	7	22	7
<b>Вкупно</b>	<b>16</b>	<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип на кого може да му дадеме многу работа и да сме сигурни дека ќе се обиде да ја заврши, притоа без многу поплаки. Му недостасува комуникација, ефикасност и темелност.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	/	/	29	29
50 – 70 %	/	22	24	/	/
< 50 %	16	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РаЕи)</b> , претприемач и произведувач на резултати, но само доколку се според неговите идеи. Има проблеми да разбере туѓи идеи и да направи членови во тимот да се чувствуваат вклопено во него.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде со посистематичен пристап кон работите.				
	<b>Во однос на околината:</b> Бидејќи почетниот ентузијазам што го има при започнувањето нова работа знае да му опадне, да најде начин да го задржи него до крај.				

## 28. Келнер

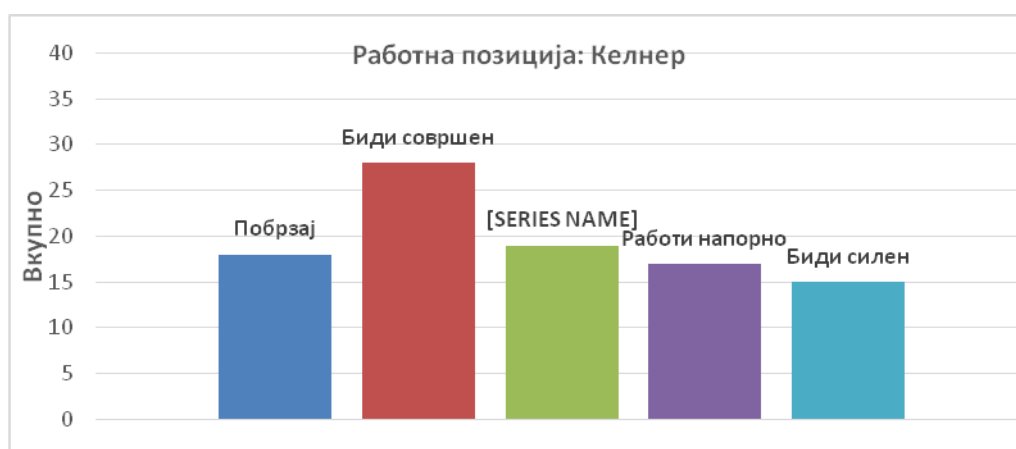
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	6	3	7	4	6	5	6
10	4	9	4	8	4	7	4	6	6
15	4	11	6	14	7	12	6	13	6
17	4	16	4	18	4	20	6	19	4
24	5	25	6	23	4	21	4	22	4
<b>Вкупно</b>	<b>17</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Вреден и неуморен работник кој има проблеми да реагира на рокови, особено кога се кратки. Надвор од тоа, прилично избалансиран. Ја завршува својата работа и притоа не се истакнува од другите членови на тимот.																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>По</th> <th>БСо</th> <th>ЗД</th> <th>РН</th> <th>БСи</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&gt; 70 %</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> <tr> <td>50 – 70 %</td> <td>/</td> <td>26</td> <td>26</td> <td>26</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>&lt; 50 %</td> <td>17</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> <td>/</td> </tr> </tbody> </table>		По	БСо	ЗД	РН	БСи	> 70 %	/	/	/	/	/	50 – 70 %	/	26	26	26	26	< 50 %	17	/	/	/	/
	По	БСо	ЗД	РН	БСи																				
> 70 %	/	/	/	/	/																				
50 – 70 %	/	26	26	26	26																				
< 50 %	17	/	/	/	/																				
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (раЕИ)</b> , пронаоѓа идеи кои ќе им се допаднат на подредените и ги интегрира во свој стил во форма на ветување. Се грижи за резултатите и за ситуациите кои следуваат.																								
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<p><b>Во однос на себе:</b> Одличен е како добар тимски член кој може да врши повеќе работи. Да одвои време за одмор во денот.</p> <p><b>Во однос на околината:</b> Бидејќи е претприемачки тип, почесто да споделува идеи со околината.</p>																								

## 29. Келнер

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	6	4	6	5	6
10	4	9	4	8	4	7	4	6	4
15	6	11	4	14	1	12	3	13	1
17	4	16	6	18	4	20	4	19	4
24	4	25	6	23	4	21	0	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>18</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>19</b>	<b>Вкупно</b>	<b>17</b>	<b>Вкупно</b>	<b>15</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	

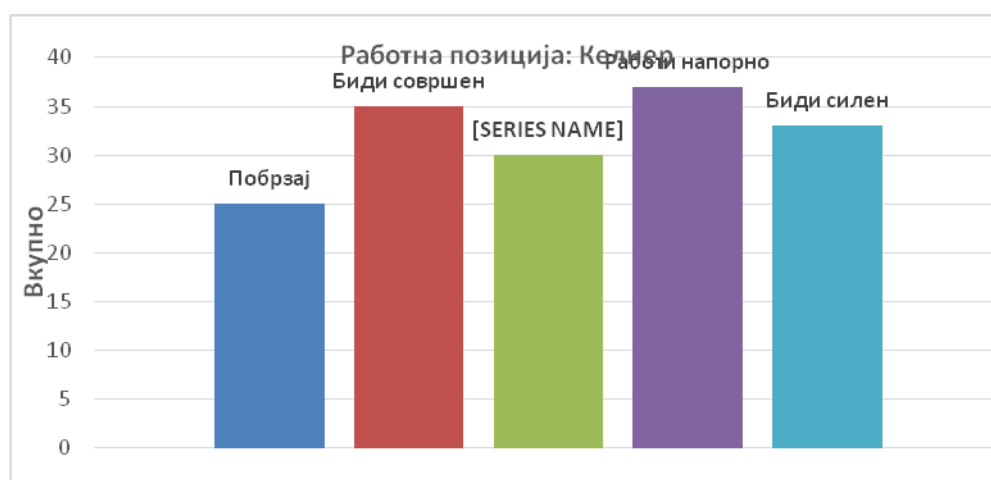


<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој сака високи стандарди во својата работа. Има проблеми со реагирање на рокови и ги става своите проблеми, кога ги има, пред туѓите, што го прави ненајпогоден тимски играч.					
		<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
	> 70 %	/	/	/	/	/
	50 – 70 %	/	28	/	/	/
< 50 %	18	/	19	17	15	
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (-аеі),</b> пример за комбиниран стил на лошо управување. Не произведува резултати, а ако му е дадена моќ, би можел да заборави дека не е непогрешлив и да носи лоши одлуки.					
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде поотворен, да има слух за туѓи потреби и идеи.					
	<b>Во однос на околината:</b> Бидејќи е одличен администратор, да се насочува кон работи кои бараат токму таков профил.					



### 30. Келнер

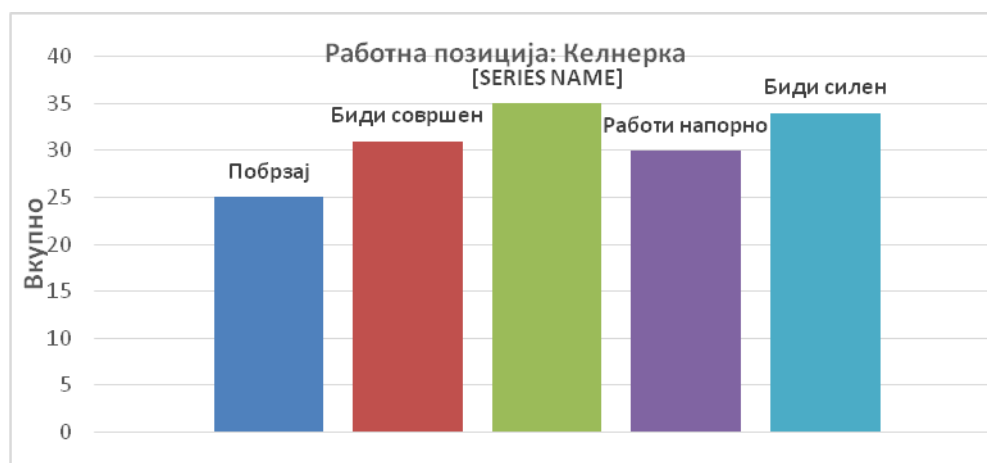
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	7	3	7	4	7	5	5
10	8	9	8	8	6	7	6	6	6
15	6	11	8	14	6	12	8	13	6
17	4	16	4	18	4	20	8	19	8
24	7	25	8	23	7	21	8	22	8
<b>Вкупно</b>	<b>25</b>	<b>Вкупно</b>	<b>35</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>37</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој напорно и ефективно си ја завршува својата работа при што не „отскокнува“ со своите потреби од другиот дел од тимот. Не се снаоѓа најдобро со кратки рокови.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	35	30	37	33
50 – 70 %	25	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕИ)</b> , тимски играч кој ефективно дава нови идеи, ги интегрира останатите околу него во процесот на справување со обврските. Веројатно не би бил најпогоден избор за лидер.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да го задржи еланот и расудувањето.				
	<b>Во однос на околината:</b> Одличен и како лидер и како тимски член. Може да биде избран да преговара со надредените во име на целиот тим.				

### 31. Келнерка

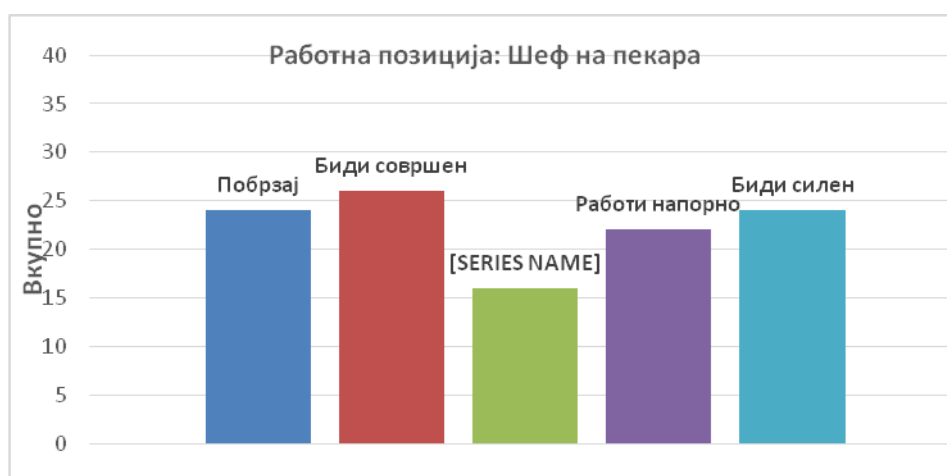
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	4	9	6	8	6	7	6	6	8
15	6	11	4	14	6	12	4	13	4
17	8	16	6	18	8	20	6	19	8
24	7	25	7	23	7	21	6	22	6
<b>Вкупно</b>	<b>25</b>	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>Вкупно</b>	<b>35</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Исклучителен тимски тип, на кој најважно му е да си ја заврши својата работа, а доколку има тешкотии со неа, не крева премногу врева околу тоа. Може да има проблем со кратки рокови.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	31	35	30	34
50 – 70 %	25	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕI)</b> , вистински организира и ги интегрира своите луѓе кон едно успешно и ефективно завршување на обврските на подолг рок. Тип кој подредените од тимот би го слушале и следеле.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде поотворен за повратни информации од останатите вработени.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да биде со поголема толеранција кон оние чии идеи не му се допаѓаат лично.				

### 32. Шеф на пекарница

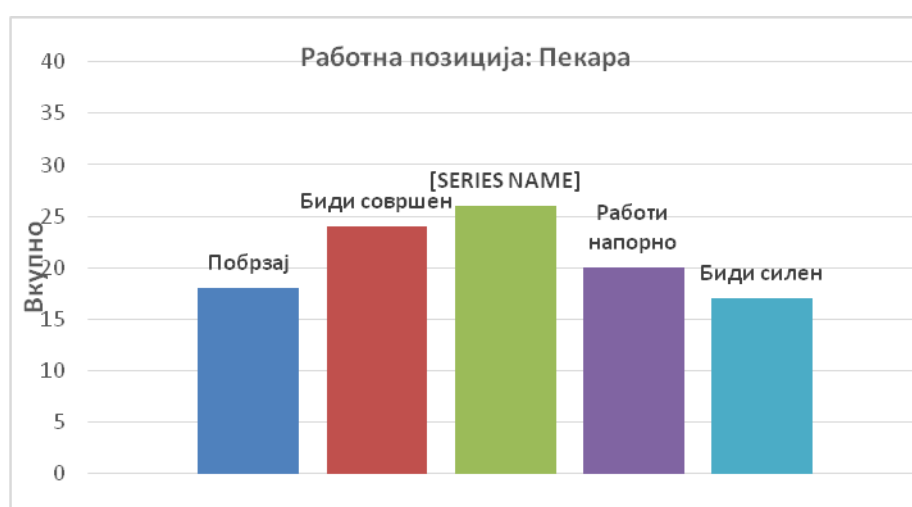
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	8	9	8	8	0	7	0	6	0
15	4	11	6	14	4	12	6	13	4
17	8	16	0	18	4	20	0	19	4
24	4	25	4	23	0	21	8	22	8
<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>16</b>	<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој бара високи стандарди во завршувањето на обврските, најчесто работи напорно и не се жали премногу од своите обврски. Има проблем со усреќување на останатите од тимот.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	/	/	/	/
50 – 70 %	24	26	/	22	24
< 50 %	/	/	16	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (pAEI)</b> , вистински организира, интегрира, но активностите кои ги организира можно е на крајот да пропаднат. Не е најпогодна личност на којашто би можело да ѝ се даде голема моќ.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да работи на зголемување на емпатичност кон другите.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да се усогласи со тимските задачи наместо да наметнува и инсистира на сопствени решенија.				

### 33. Пекарница

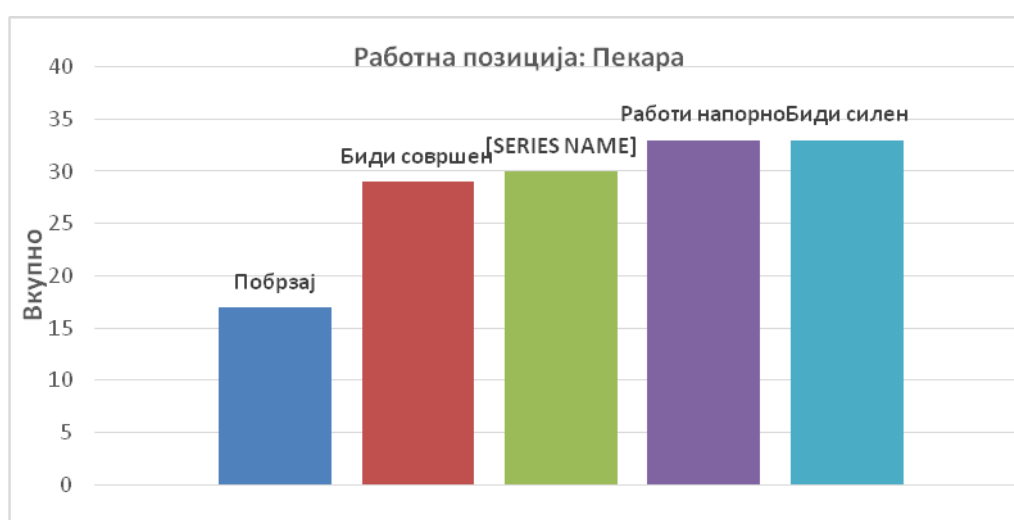
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	4
10	4	9	4	8	4	7	4	6	4
15	6	11	4	14	6	12	4	13	5
17	4	16	4	18	4	20	4	19	4
24	4	25	4	23	4	21	0	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>18</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>20</b>	<b>Вкупно</b>	<b>17</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип насочен „кон луѓето“, со изразена посветеност кон нив, но со реална можност да има фази на „согорување“, како што обврските ќе влегуваат во нивните подоцни фази.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	/	/	/	/
50 – 70 %	/	24	26	20	/
< 50 %	18	/	/	/	17
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (-ael)</b> , пример за комбиниран стил на лошо управување. Не произведува резултати и не може да му биде доделена голема моќ, што значи дека е без можност за хиерархиски напредок.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да го зголеми фокусот и посветеноста кон секоја работа поединечно.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да остане отворен за повратни информации и за помош, но не по цена на сопствена штета.				

### 34. Пекарница

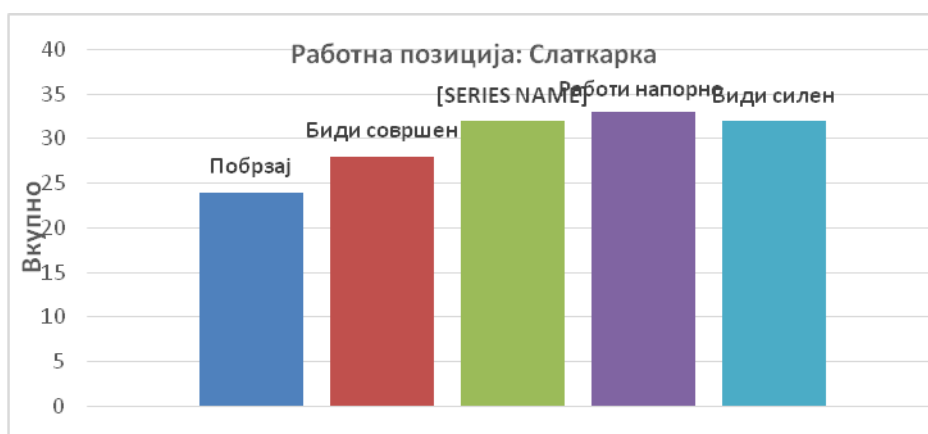
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	6	9	7	8	7	7	7	6	7
15	4	11	6	14	4	12	6	13	6
17	3	16	4	18	3	20	4	19	4
24	4	25	4	23	8	21	8	22	8
<b>Вкупно</b>	<b>17</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој секогаш работи неуморно без притоа да се жали или да бара помош додека има некаква тешкотија. Се обидува добро да функционира околу другите во тимот, но има проблеми во завршувањето на задачите.					
		<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
	> 70 %	/	29	30	33	33
	50 – 70 %	/	/	/	/	/
< 50 %	17	/	/	/	/	
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (-АЕI)</b> , не произведува резултати. Работи и добро администрира обидувајќи се да сфати сè што се случува. Не треба да му се даде моќ поради недостигот на посветеност.					
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да размисли за сопствените способности и точно тие да ги користи за постигнување резултати и задоволство.					
	<b>Во однос на околината:</b> Како тимски играч е добар и затоа треба да се посвети на оние делови од задачите во кој е најуспешен.					

### 35. Слаткар

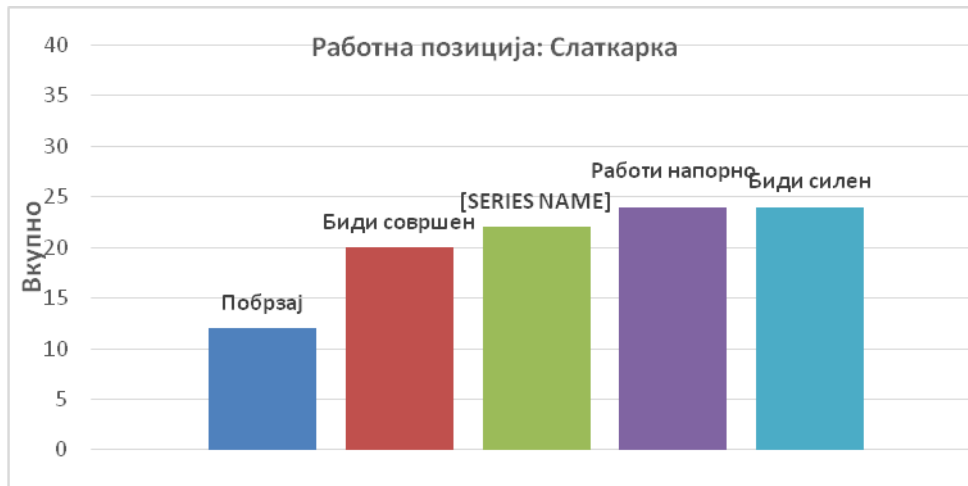
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	6	9	6	8	4	7	4	6	4
15	6	11	6	14	7	12	7	13	7
17	6	16	6	18	7	20	7	19	7
24	6	25	2	23	6	21	7	22	6
<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тимски тип кој секогаш ги става потребите на тимот пред своите. Не се жали и ретко бара помош, доколку му е потребна. Крајните резултати, посебно при кратки рокови, може да изостанат.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	/	32	33	32
50 – 70 %	24	28	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РаЕИ)</b> , менаџерски ориентиран, креира нови правци и ги мотивира колегите. Харизмата ја преточува во резултати. Поважни му се работата и крајниот производ, отколку разбирањето на процесот што претходи.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде поотворен за повратни информации од останатите вработени, за поголем заеднички успех на тимот.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да биде со поголема толеранција кон оние чии идеи не му се допаѓаат лично.				

### 36. Слаткар

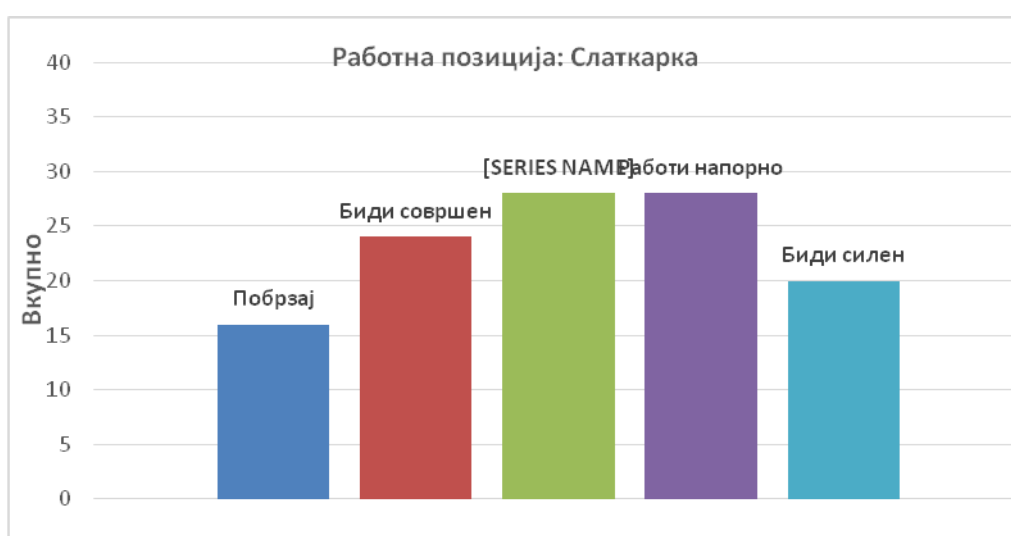
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	4	9	4	8	6	7	4	6	4
15	8	11	4	14	8	12	4	13	8
17	0	16	4	18	0	20	4	19	0
24	0	25	0	23	0	21	4	22	4
<b>Вкупно</b>	12	<b>Вкупно</b>	20	<b>Вкупно</b>	22	<b>Вкупно</b>	24	<b>Вкупно</b>	24
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кому доколку му дадеме доволно време да си ја заврши својата работа, тоа веројатно и ќе го направи. Дobar тимски играч, кој има проблеми доколку е ставен пред кратки рокови.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
	> 70 %	/	/	/	/
	50 – 70 %	/	20	22	24
< 50 %	12	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (раЕi)</b> , пронаоѓа идеи кои ќе им се допаднат на подредените и успешно ги спроведува во фирмата. Има проблеми доколку треба да се приспособи брзо на нешто ново.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да развие сопствен систем кој ќе овозможи побрзо финализирање на проектите.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да се грижи за себе исто колку што се грижи и за останатите членови од тимот.				

### 37. Слаткар

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	8	9	0	8	4	7	4	6	4
15	4	11	8	14	4	12	8	13	0
17	0	16	4	18	8	20	8	19	8
24	4	25	4	23	4	21	0	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>16</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>20</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	

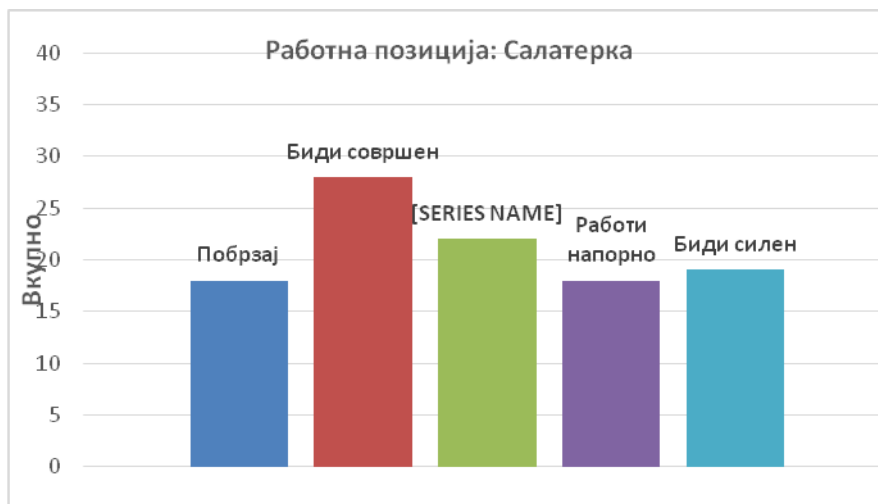


<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој е добар тимски играч и во кратки проекти успешно учествува и дава свој придонес, но доколку проектите траат подолго, има тенденција со тек на време неговата продуктивност да опадне.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	/	/	/	/
50 – 70 %	/	24	28	28	20
< 50 %	16	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (раЕI)</b> , доколку е во вистински услови, произведува резултати и е работлив и продуктивен. Има слаб систем и сака што поскоро да биде награден за тоа што ќе го направи.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде посистематичен во пристапот, за поголем заеднички успех на тимот.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да обелодени пред околината кои идеи не му се допаѓаат лично.				



### 38. Салатер

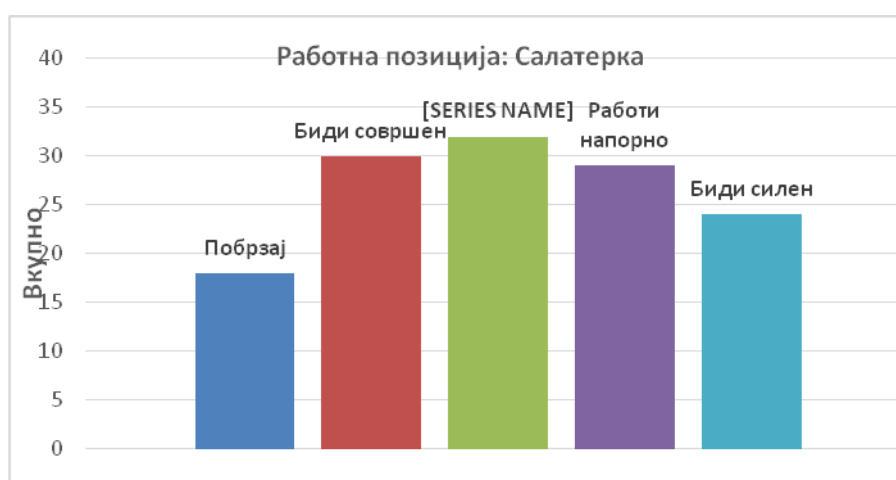
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	6	4	7	5	6
10	6	9	8	8	6	7	6	6	8
15	5	11	6	14	4	12	3	13	3
17	7	16	6	18	6	20	1	19	0
24	0	25	0	23	0	21	1	22	2
<b>Вкупно</b>	<b>18</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>18</b>	<b>Вкупно</b>	<b>19</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој има високи критериуми и барања, релативно добар тимски играч, но не секогаш е доволно посветен на обврските кои ги има за да оствари конечни резултати.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	/	/	/	/
50 – 70 %	/	28	22	/	/
< 50 %	18	/	/	18	19
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (pAEI)</b> , вистински ги организира и интегрира своите луѓе, но активностите кои ги организира на крај е можно да пропаднат. Затоа е и ризично на овој тип да му се даде поголема моќ.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде исто посветен на резултатите колку што е и на идеите.				
	<b>Во однос на околината:</b> Како одличен администратор, да ги завршува тие тимски работи, дури и ако не се дел од неговите, на сметка на некои други кои може да ги заврши и друг тимски член.				

### 39. Салатер

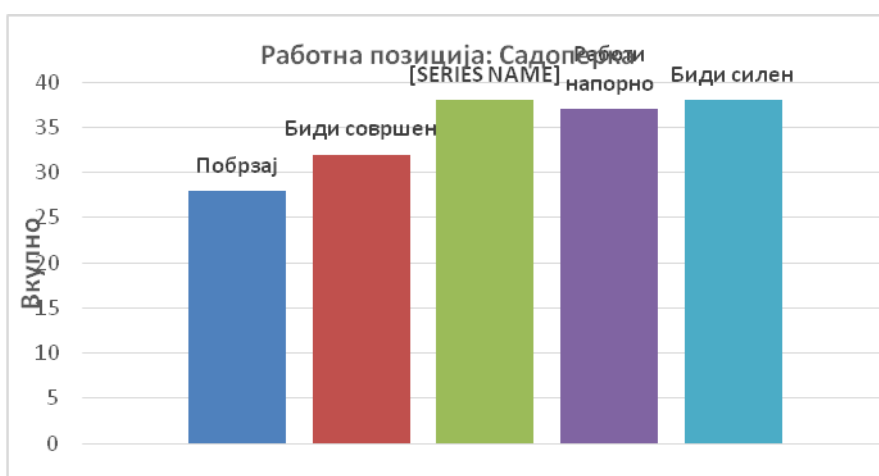
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	7	3	7	4	6	5	6
10	6	9	6	8	7	7	6	6	6
15	4	11	8	14	4	12	6	13	6
17	4	16	4	18	6	20	7	19	6
24	4	25	5	23	8	21	4	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>18</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тимски тип кој доколку работи на пократки проекти и задачи, успева да ги заврши успешно и ефикасно. Но, доколку тие се продолжат, има тенденција да „прегори“ и да изгуби на ефективност.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	30	32	29	/
50 – 70 %	/	/	/	/	24
< 50 %	18	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (pAEI)</b> , добар организатор, мотиватор и интегратор. Ако му се даде вистинска моќ, има тенденција да губи можност за реална проценка на нештата, што е неопходно за успешно производство.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде посистематичен во пристапот, за поголем заеднички успех на тимот и завршување на работите во рок.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да обелодени пред околината кои идеи не му се допаѓаат лично, наместо да ги прифати без објаснување.				

#### 40. Садомијач

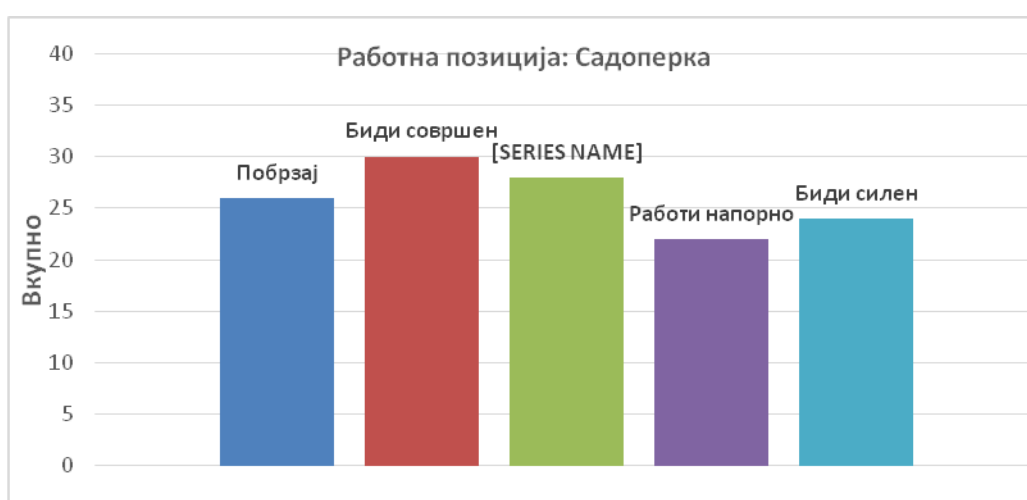
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	7	3	7	4	7	5	7
10	5	9	5	8	8	7	8	6	8
15	8	11	6	14	8	12	6	13	8
17	7	16	6	18	7	20	8	19	7
24	8	25	8	23	8	21	8	22	8
<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>38</b>	<b>Вкупно</b>	<b>37</b>	<b>Вкупно</b>	<b>38</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Исклучителен тимски играч, со стабилни релации со сите околу него, кој секогаш работи напорно и се обидува да ги направи сите околу себе задоволни, ставајќи ги нивните потреби пред своите.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	32	38	37	38
50 – 70 %	28	/	/	/	/
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (РАЕI)</b> , вистински организира, вистински ги интегрира своите луѓе, донесувајќи ги активностите кои ги организира најчесто до готов производ. Дobar е во сите четири улоги.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе и во однос на околината:</b> Одличен и како член на тим и како лидер на тим.				

#### 41. Садомијач

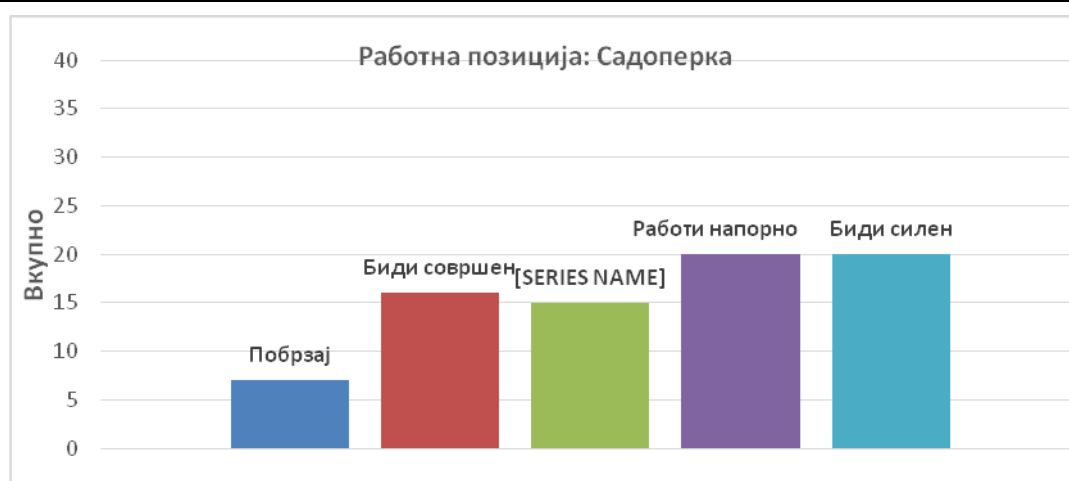
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	6	5	8
10	8	9	6	8	8	7	6	6	8
15	8	11	8	14	4	12	6	13	4
17	6	16	4	18	4	20	0	19	0
24	4	25	4	23	4	21	4	22	4
<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Тип кој е вистински работник, ги става потребите на тимот на прво место и од него бара високи стандарди. Не изгледа секогаш дека е најмотивиран и фокусиран на обврските кои ги има.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	30	/	/	/
50 – 70 %	26	/	28	22	24
< 50 %	/	/	/	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (pAEI)</b> , вистински организатор, вистински ги интегрира своите луѓе, но поради тоа што не е секогаш потполно фокусиран на обврските, тие е можно на крај да не ги реализира до конечен резултат.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Да биде поповосветен кон работата што ја работи со конкретен труд.				
	<b>Во однос на околината:</b> Знае да увиди што и каде може да се промени за напредување, па е добар за преговарање со надредените.				

## 42. Садомијач

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	4	3	4	4	6	5	4
10	0	9	4	8	5	7	6	6	4
15	4	11	0	14	0	12	0	13	8
17	1	16	4	18	2	20	4	19	0
24	2	25	4	23	4	21	4	22	4
<b>Вкупно</b>	<b>7</b>	<b>Вкупно</b>	<b>16</b>	<b>Вкупно</b>	<b>15</b>	<b>Вкупно</b>	<b>20</b>	<b>Вкупно</b>	<b>20</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>Анализа според работниот стил</b>	Прилично ниско избалансиран тип, кој е доволно силен да ги заврши обврските кои му се дадени, но само доколку за нив му е доделено и доволно време за нивно завршување.				
	<b>По</b>	<b>БСо</b>	<b>ЗД</b>	<b>РН</b>	<b>БСи</b>
> 70 %	/	/	/	/	/
50 – 70 %	/	/	/	20	20
< 50 %	7	16	15	/	/
<b>Анализа според комбинација на улогите</b>	<b>Тип (p-e-),</b> нема свој систем, па така мора да биде вклучен во нечиј, да му бидат доделени обврски и да му биде дадено доволно време за нив за да може да ги заврши. Не се истакнува со ништо.				
<b>Препорака за подобрување и зголемување на чувството за успешност</b>	<b>Во однос на себе:</b> Треба да се мотивира самиот себе за да увиди што го прави задоволен, а што не, па потоа своите сознанија да ги внесе и на работа. Му недостасува посветеност кон работата.				
	<b>Во однос на околината:</b> Да биде отворен кон повратни информации и кон барање начин за внесување на сопствената креативност во тимските задачи.				

#### **IV.2.2. Пример 2. Производствен сектор на компанија**

Обработени се резултатите од добиените одговори, кога на потенцијалните менаџери од производствен сектор на одредена компанија им се дадени два прашалника – Прашалникот за проценка на успехот на менаџерот (глава 2) и Прашалникот за работни стилови на Џули Хеј. Обработката на двата прашалника е независна, одговорите од Прашалникот за проценка на успех на менаџер се анализирани посебно, додека одговорите на прашалникот на Хеј се анализирани и од аспект на Интегралниот модел за распределба на улогите во работен тим. Идентификувани се девет потенцијални (кандидати за менаџерска позиција) или новопоставени менаџери, кои зедаа учество во истражувањето на доброволна основа. За овој дел од истражувањето не е неопходно испитаниците да се новопоставени менаџери, туку се опфатени и членови на тимот кои поради нивната вештина, образование и развој е многу веројатно да дојдат на менаџерска позиција во блиска иднина (наредните 2 до 5 години).

Менаџерите пополнуваат два прашалника за да се добие што поконкретна слика за нивниот потенцијал. Имено, испитаниците прво го пополнија Прашалникот за проценка на успехот на менаџерот, кој претходно го пополнуваа успешните менаџери, и од чии одговори се поставени стандардите и профилот кои се сметаат за критериум за проценка на понатамошниот успех на потенцијалните менаџери. Тие го пополнуваат овој прашалник со таа разлика што на прашањата кои се однесуваат на нивното искуство кое го немаат, тие даваат проценка за идни ситуации. Времето дадено за пополнување на овој прашалник е два часа. Одговорите кои се добиени од потенцијалните менаџери се споредуваат со претходно изведените критериуми поставени врз основа на одговорите на успешните менаџери на Прашалникот за проценка на успехот на менаџерот. Резултатите се обработуваат по секој критериум посебно и одговорите се бодуваат за секој испитаник. Следува сумирање на резултатите и идентификација на испитаниците со најголем менаџерски потенцијал. За потсетување, прашалникот за проценка на успех на менаџер е комбинација на фактори структурирани во неколку секции и се состои од осумдесет и четири прашања. [9]

Потоа, истите испитаници го пополнија прашалникот на Џули Хеј за стандардната методологија (Интегрален модел за работни стилови и улоги) за да може да се одредат нивниот профил и карактеристики [1], [35], [36], [57], односно

за да се утврдат нивните работни стилови: Биди совршен (БСо), Биди силен (БСи), Побрзај (ПО), Задоволи ги другите (ЗД), Работи напорно (РН). Овој прашалник се состои од дваесет и пет прашања, групирани во пет групи, каде групите не им се познати на испитаниците. На испитаниците им се дадени дваесет минути за пополнување на овој прашалник. Одговорите добиени од Прашалникот на Џули Хеј се анализирани за секој испитаник посебно од аспект на работните стилови, како и преку Интегралниот модел за распределба на улоги во работни тимови кој упатува на соодветните улоги по Адиджес. Даден е предлог за секој испитаник, земајќи ја предвид и анализата според поставените критериуми за успех на менаџер. Следува компарација со резултатите од анализата според поставените критериуми за успех на менаџер од аспект на идентификуваните испитаници со најголем менаџерски потенцијал. [10]

Ваквиот пристап на раководителите на организацијата им става на располагање инструмент за објективизиран избор на идни менаџери. Доколку испитаникот е веќе поставен на менаџерска позиција, овој модел овозможува увид кон целите кон кои треба да се насочи обуката на менаџерот. [8], [9], [10]

Проценката на успехот на кој било нов или потенцијален менаџер во една организација е од особено значење за самата организација и нејзиното успешно опстојување и функционирање. Доколку се избегне честата флукуација на менаџерите, како променлива ставка за организацијата, сосем веројатно ќе се избегне и негативно влијание на целокупниот перформанс и резултати на самата организација што таа непостојаност го носи. Токму поради фактот дека ефикасноста и способноста на искусните менаџери не е секогаш во корелација со нивниот успешен избор на нови менаџери, овој пристап ќе даде придонес за организациите и нивната стратегија за унапредување на кадрите и може да биде помошен инструмент за искусните менаџери за зголемена сигурност при донесувањето одлуки за унапредување и инвестирање во новите менаџери. Имено, пристапот е насочен кон идентификација на нови, потенцијални менаџери, како придонес или дополнување на веќе докажани успешни методи во стратегијата за формирање функционален менаџерски тим. [10]

Резултатите кои се добиени со пополнување на првиот прашалник се анализирани и сумирани во следната табела и потоа се споредени со претходно поставените тринаесет критериуми за успех на менаџерите.

Табела IV.2.2.1: Сумирани резултати од анкета по Прашалник за успех според изведени критериуми [9], [10], [90]

<b>Критериум 1</b>	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
<i>30–40-годишна возраст</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Општествени науки</i>							x		
<i>Додипломски или постдипломски (факултет до докторат)</i>	x (докторат)	x	x	x (докторат)	x	x	x (докторат)	x	x (во тек)
<i>Обуки (образование, завршено или во тек)</i>		x (во тек)	x (во тек)		x (во тек)	x (во тек)	x		x (во тек)
<i>Има или нема објавено трудови</i>	x	x	x	x	x	x	x		x
<b>ВКУПНО</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Критериум 2</b>	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
<i>Мешани или демократски</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Првородено од две деца</i>	x		x		x	x	(5)	x	
<i>Нормална до силна родител/брат (сестра)</i>	x	x	x	x	x	x		x	x
<i>Научено од татко</i>	x	x (и од мајка и од сестра)	x (и од мајка)		x (и од мајка)	x (и од мајка)		x	
<i>Татко највлијателен</i>	x		x	x	x	x	x		
<i>Нема член од семејство во иста професија или бизнис</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x



<b>ВКУПНО</b>	<b>5</b>	<b>3,5</b>	<b>5</b>	<b>3,5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2,5</b>	<b>4</b>	<b>2,5</b>
<b>Критериум 3</b>	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
<i>Приказна / да во некои случаи</i>			x (не јавно)		x		x	x	
<b>ВКУПНО</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>Критериум 4</b>	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
<i>Криза во некои случаи</i>	x		x		x		x	x	x
<i>Финансиска состојба нормална до просечна</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>ВКУПНО</b>	<b>5</b>	<b>2,5</b>	<b>5</b>	<b>2,5</b>	<b>5</b>	<b>2,5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Критериум 5</b>	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
<i>Многу пријатели</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Иста возраст (30–40-ти)</i>	x	x	x	x (и постари)	x	x	x (и постари)	x (и помлади и постари)	x
<i>Ист или мешан пол во помал степен</i>	x (мешан, различен)	x (мешан, различен)	машки	x	x	x	x (мешан, различен)		x (мешан, различен)
<i>Различен статус</i>		x	невенчан	нормален	венчан	x	x (венчан и разведен)	x	x
<i>Недоволно време во дружба (помалку од 4</i>	x (обврски)			x	x				

часа неделно)									
Активен учесник	x (обврски)		x	x	x	x	x	x	x
Бара забава, пријатно поминато време, во помал степен и релаксација			x	размена на идеи	x (и друго)		споделување	x (и друго)	
Цени искреност	x	x		x	x	x	блискост и доверба	x	доверба
Се дружат со него/неа за забава, друштвеност, смисла за хумор	x (и искреност)			непри-страсност	x (и друго)	доверба	пријателство	искреност, посветеност	x (доверба, харизма)
<b>ВКУПНО</b>	<b>4,5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>
<b>Критериум 6</b>									
	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
Различни фактори претежно упорност, менаџмент на време, организациски вештини				комуникација со претходен менаџер (совети)	непри-страсност				
<b>ВКУПНО</b>	0	0	0	1	0	0	0	0	0
<b>Критериум 7</b>									
	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
Вредна работа и одлично образование за да постигне успех		дисциплина		одговорност	упорност	x		x (и упорност)	x (и упорност)
Внатрешна сатисфакција и				x	x	излегува за викендот		x (слави)	нови цели

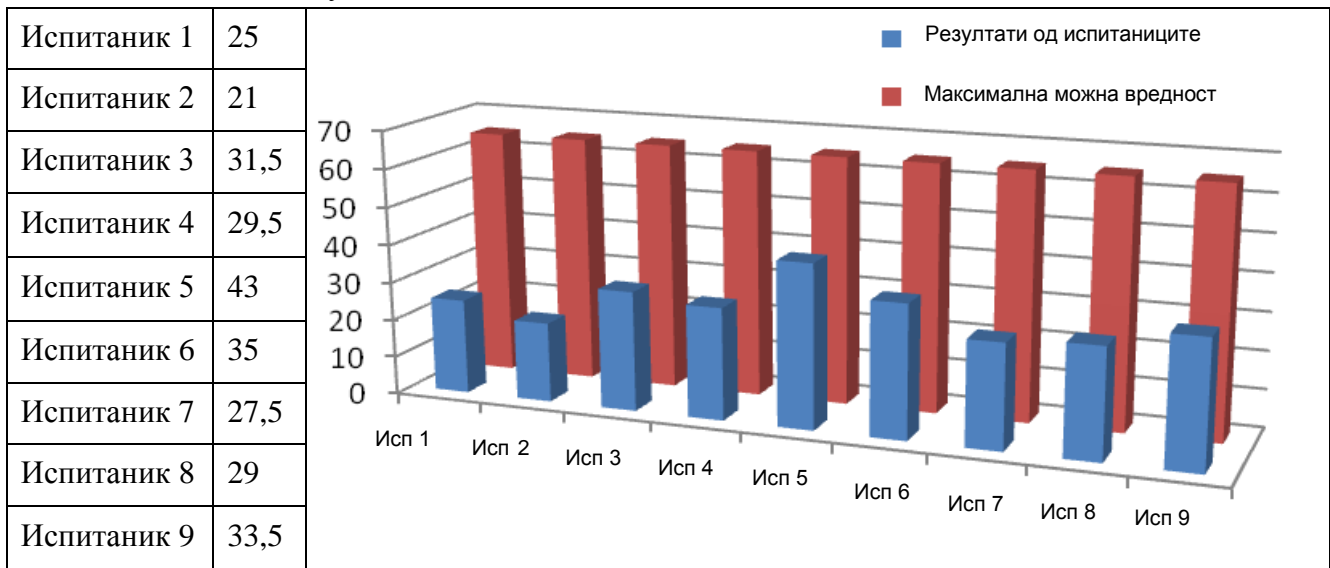
<i>задовољство (во помал степен го очекуваат и предвидуваат успехот)</i>									
<b>ВКУПНО</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2,5</b>
<b>Критериум 8</b>									
<b>Критериум 8</b>	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
<i>Самопроценка (највисоко е 5)</i>			4		x	4	4	4	x
<i>Самоиницијативна личност</i>	x	x		x	x	x	x		x
<i>Не му треба поттик за преземање иницијатива</i>	x	x	x			x			x
<b>ВКУПНО</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3,5</b>	<b>1,5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>Критериум 9</b>									
<b>Критериум 9</b>	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
<i>9–12 часа работа</i>						x			
<i>1–3 часа дневно за одмор/филмови (и различно)</i>	x	филмови, (не се наведени часови)	x	x	x	x	x		x
<b>ВКУПНО</b>	<b>2,5</b>	<b>0</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>4,5</b>	<b>2,5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Критериум 10</b>									
<b>Критериум 10</b>	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
<i>Слободно време, спорт, семејство</i>	читање	x	читање, печачење	x (во домашни услови)	x	читање, социјализирање	хоби	x	x

2-3 хобија			x		x		едно	x (едно)	x
<b>ВКУПНО</b>	<b>0,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Критериум 11</b>									
	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
<i>Флексибилност, комбинира различни менаџментски стилови (демократски и автократски)</i>				x (транспарентно)		x			
<i>Зависно од ситуација и возврат од луѓе со кои работи</i>				x		x			
<b>ВКУПНО</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Критериум 12</b>									
	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
<i>Под притисок и стрес најмалку еднаш</i>	x	x	x		x	x	x		x
<i>Енергизира за повеќе работа и лична активност</i>									
<b>ВКУПНО</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>0</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>0</b>	<b>2,5</b>
<b>Критериум 13</b>									
	Испитаник 1	Испитаник 2	Испитаник 3	Испитаник 4	Испитаник 5	Испитаник 6	Испитаник 7	Испитаник 8	Испитаник 9
<i>Тимска работа</i>				искреност	x				x
<i>Нормална до</i>									

<i>пријателска</i>									
<i>Отворена и кооперативна релација</i>				x	x				
<i>Кон зацртаната патка, ориентираност кон цели, мотивираност</i>					x				
<b>ВКУПНО</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2,5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>

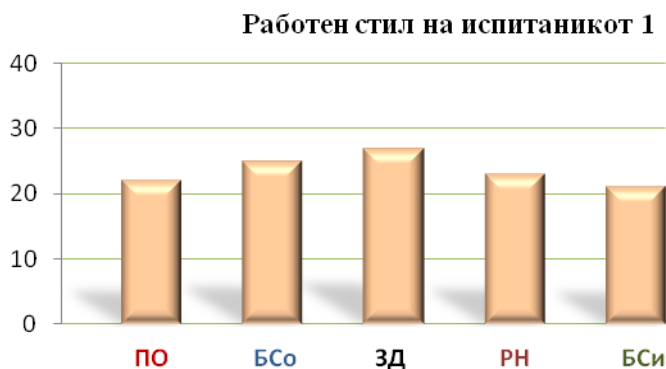
Врз основа на резултатите прикажани во претходната табела 3.2.2.1, добиени се вкупните бодови, сумирани по испитаник (за секоја анкетирана личност), како што е прикажано во следната табела. Евидентно е дека највисоки бодови имаат испитаниците три, пет, шест и девет, додека испитаниците четири и осум треба да се земат предвид. Испитаникот два има видливо најниски бодови.

Табела IV.2.2.2: Вкупни бодови по испитаник



Следува делот каде се применува Прашалникот на Хеј, како и применетиот Интегрален модел за распределба на улоги во работен тим. Имено, Интегралниот модел е креиран врз основа на две индивидуално применливи теории, Работните стилови на Хеј и Улогите по Адигес, и тој овозможува да се утврдат карактеристичните улоги и стилови на секој испитаник преку пополнување на прашалникот на Хеј. [7]

Во продолжение, резултатите се сумирани и анализирани за секој испитаник посебно и е даден предлог за надградување на секој испитаник, земајќи ги предвид резултатите од Прашалникот за проценка на успех на менаџер [9], [10]. За потребите на анализата, прашалникот на Хеј е означен со (X), а интегралниот модел е со назнака (И).



**Предлог за подобрување врз основа на резултатите од Прашалникот за проценка на успех на менаџер:**

Да се зголеми интензитетот од аспект на јачината на релацијата со соработниците, внимателно да се слуша понудената повратна информација.

**Карактеристики на испитаникот 1**

Х. Оваа личност е екстревентна, ориентирана кон луѓе, отворена за комуникација, способна да воспостави многу релации и конекции. Меѓутоа, во овие релации постои слаба приврзаност и предаденост.

И. Тип (PaeI), овој тип на личност создава резултати, работи вредно и напорно, соработува со луѓето, но му недостасува визија и методолошки пристап. Ваквата личност сака веднаш да биде наградена. Иако може да дава критики, оваа личност е добра во креирање тимови. Не се интересира за надворешните фактори на организацијата, како што е пазарот, понудата, банки и не е формалист ниту е педантен. Ги стимулира и поддржува оние кои се успешни во својата работа.



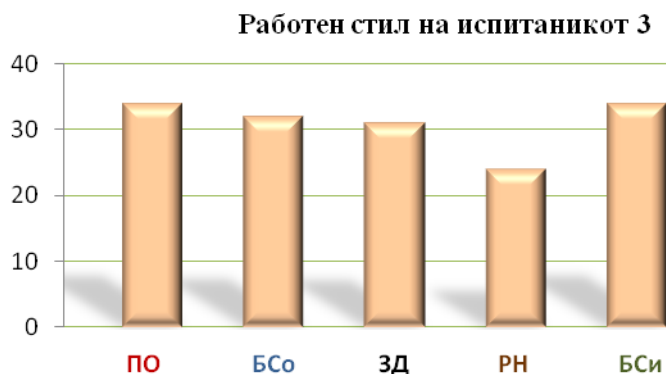
**Предлог за подобрување врз основа на резултатите од Прашалникот за проценка на успех на менаџер:**

Се работи за личност која не е менаџерски тип, но е одличен член на тимот. Повеќе треба да се изложува на задолженија кои бараат напорна работа и посветеност.

**Карактеристики на испитаникот 2**

Х. Оваа личност е умерено екстревентна, со ниско ниво на менаџерски способности. Ваквата личност станува лесно компатибилна и се вклопува со тимот, но не е лидерски тип.

И. Тип (pAeI), е добар функционален администратор, и е насочен кон производство и давање услуги. Оваа личност е флексибилна и се приспособува пропорционално со потребите. Соработува со другите вработени.



**Предлог за подобрување врз основа на резултатите од Прашалникот за проценка на успех на менаџер:**

Да се посвети време на дополнителни обуки и да се продолжи да се работи вредно на сложени задачи во периоди на стрес.

**Карактеристики на испитаникот 3**

Х. Оваа личност е екстривертна, доминантна, и често е во улога на „глава на семејството“. Ваквата личност има тенденција да се грижи и да ги контролира другите.

И. Тип (РАеI), се стреми да биде успешен во сите четири улоги. Оваа личност е мокна, објективна и е тип за лидер. Личност со ваква комбинација на улоги се среќава ретко и ваквата личност би била одличен администратор.



**Предлог за подобрување врз основа на резултатите од Прашалникот за проценка на успех на менаџер:**

Да работи на начини како да ја зголеми сопствената амбиција.

**Карактеристики на испитаникот 4**

Х. Оваа личност има потреба да потпомага и да ги заштити своите колеги, со тенденција секој да биде задоволен. Има високи критериуми, придружени од потребата нештата да се остваруваат со вредна работа.

И. Тип (РАеI), извонреден асистент, експерт во користење компромиси при остварување краткорочни резултати. Би можел да направи добар тим. Како менаџер би функционираше добро како најистакнат супервизор ориентиран кон луѓето.





**Предлог за подобрување врз основа на резултатите од Прашалникот за проценка на успех на менаџер:**

Да земе предвид поголема флексибилност и повремена примена на различни стилови на менаџмент врз основа на повратната информација добиена од членовите на тимот.

### Карактеристики на испитаникот 5

Х. Ова е личност која е ориентирана кон луѓето. Вредното работење и големите идеи ги смета за важни, иако однадвор може да личи неутрално. Ваквата личност членовите на тимот не ја препознаваат како лидер, бидејќи фокусот го става на остварување наспроти мотивација.

И. Тип (РаЕi), претприемачки тип кој знае што сака и зошто тоа го сака. Оваа личност е креативна, сериозна и фокусирана на поставена цел. Се иритира од идеи кои не носат позитивни резултати, додека, пак, оние резултати кои не произлегуваат од „големите“ идеи не ги вреднува исто. Треба да работи на способноста да ги мотивира луѓето.



**Предлог за подобрување врз основа на резултатите од Прашалникот за проценка на успех на менаџер:**

Да посвети некое време на одмор и релаксација, тоа би можело да ја зголеми ефективноста на проектите.

### Карактеристики на испитаникот 6

Х. Оваа личност е екстривертна, доминантна и е тип за лидер. Ваквата личност е темелна, има тенденција да се грижи за другите и да ги мотивира. Сака да слуша добри идеи.

И. Тип (РаЕI), се стреми да биде добар во сите четири улоги. Оваа личност е моќна, објективна и е тип за лидер. Ваквата комбинација на улоги се среќава ретко и ваквата личност би била одличен администратор.



**Предлог**

**за подобрување врз основа на резултатите од Прашалникот за проценка на успех на менаџер:**

Не е тип за менаџер, сепак, за да го зголеми деловниот успех, треба да работи на сопствената способност да ги анализира и организира нештата.

#### **Карактеристики на испитаникот 7**

Х. Ова е личност која е ориентирана кон луѓето. Ваквата личност има слаба извршна моќ, и е често под влијанија на другите членови од тимот. Се работи за личност која е добра во нешта кои бараат вредно и напорно работење.

И. **Тип (p-I)**, кој се согласува со луѓето, но му недостасува визија или системски пристап. Оваа личност е извонреден асистент, експерт во користење компромиси при остварување краткорочни резултати.



**Предлог**

**за подобрување врз основа на резултатите од Прашалникот за проценка на успех на менаџер:**

Да работи на способноста да ја задржи сопствената амбиција за време на стресни периоди и да биде повеќе отворен кон повратните информации од членовите на тимот.

#### **Карактеристики на испитаникот 8**

Х. Ова е тип на личност која е неутрална, доминантна во тимот, но се грижи за другите. Ваквата личност може да ги мотивира луѓето, но може и да има тешкотии во финализација на целите или на проектите.

И. **Тип (PaE)**, е тип на личност која е ориентирана кон менаџирање, креира нови насоки и ги мотивира колегите. Успешните резултати кои оваа личност ги постигнува се базирани на харизмата. Се грижи и за следната генерација, не само краткотрајно. Може да има помалку успех во систематичноста и воопшто во разбирањето на еден таков процес.



**Предлог за подобрување врз основа на резултатите од Прашалникот за проценка на успех на менаџер:**

Да се комбинираат различни стилови на менаџмент зависно од ситуацијата и/или повратната информација добиена од соработниците и да се зголеми фокусот кон менаџментот на сопственото време.

**Карактеристики на испитаникот 9**

Х. Оваа личност е ориентирана кон луѓето, интелигентна, со тенденција да достигне егоцентрична позиција. Ваквата личност сака да биде столб на тимот.

И. Тип (раеI), имајќи тенденција кон лидерство, оваа личност им овозможува на другите да дојдат до свои идеи и да ги дискутираат, иако ја донесува одлуката самостојно, а другите потоа треба да ја одобрат. Се работи за моќен и ефективен тип, кој има харизма, објективен е и воздржан. На подредените им се допаѓа ваквата личност и се трудат да ја завршат задачата како што им е зададена.

Од аспект на резултатите од независните анализи, заклучено е следното:

- Анализата на одговорите од двата прашалника покажува дека резултатите се совпаѓаат. Имено, обработката на одговорите од двата прашалника упатува на истиот заклучок, односно истите испитаници ги идентификува како потенцијално најуспешни кандидати за менаџерска позиција. Битно е да се нагласи дека резултатите добиени од анализата на одговорите на Прашалникот на Хеј, заедно со применетиот Интегрален модел се повеќе информативни од аспект на личните карактеристики на секој испитаник, соодветните работни стилови и функционални улоги. Од друга страна, резултатите од обработката на одговорите добиени на Прашалникот за проценка на успех јасно ги разграничуваат добрите кандидати од оние кои не одговараат на менаџерската улога.

- Врз основа на добиените бодови од Прашалникот за проценка на успех, може да се забележи дека сите одговори на кандидатите видливо се во согласност со претходно поставените критериуми за успех. И покрај тоа, постои

група од четири кандидати за кои се претпоставува дека би биле одлични менаџери кога би се унапредиле на раководна позиција. Имено, како најсоодветни кандидати се истакнуваат испитаниците со шифра три, пет, шест и девет, додека како најнесоодветен се покажува испитаникот со шифра два. Важно е да се нагласи дека прашалникот за проценка на успех е алатка која се занимава исклучиво со селекција или идентификација на кандидат за менаџер, па така толкувањето на резултатите никако не значи дека испитаниците кои имаат најниски бодови треба да се маргинализираат. Или, со други зборови, ниските бодови никогаш не смее да се интерпретираат како сигнал за неспособност на соодветниот испитаник да биде значаен член во тимот. Дополнително, резултатите од анализата на одговорите на Прашалникот на Хеј, заедно со применетиот Интегрален модел укажуваат дека испитаникот два, како и другите испитаници со ниски бодови според обработката по прашалникот за проценка на успех, се добри членови на тимот, кои едноставно не би се вклопиле на раководна позиција.

- Врз основа на анализата по прашалникот за проценка на успех, идентификувани се неколкуте (три-четири) кандидати кои би биле најуспешни на раководна позиција, а преку прашалникот на Хеј е овозможено резултатите добиени од двете анализи да се споредат. Дополнително, преку прашалникот на Хеј се добива и слика за персоналните карактеристики на секој испитаник, кои се особено значајни од аспект на работната средина. Благодарение на резултатите од Прашалникот за проценка на успех, овозможено е да се предложат најсоодветните насоки за потенцијални унапредувања. Овие предлози се направени посебно, за секој испитаник, земајќи ги предвид работните стилови и дистрибуцијата на улоги.

Битно е да се нагласи дека секоја дополнителна анкета, студија или истражување се добредојдени за да се обезбеди уште подобар увид и прецизно да се утврди и да се појасни кои вештини е неопходно да ги усовршат кандидатите. Се очекува дека овој пристап би можел да ја збогати која било анализа или метод во врска со креирање успешно функционален работен тим.

### **IV.2.3. Пример 3. Организацијата „LUXOR“ [68]**

Употреба на прашалникот на Џули Хеј беше извршена во организацијата „LUXOR“. Главна дејност на оваа организација е производство и продажба на кади и останати елементи наменети за бањи.

Компанијата во овој момент има околу 40 вработени, а успешно работи веќе пет години.

Анкетирањето е направено во одделот за производство. Прашалникот го пополнија 25 вработени, односно сите оние кои во моментот беа присутни на своето работно место. За пополнување на прашалникот на вработените им беше дадено време од 15 минути.

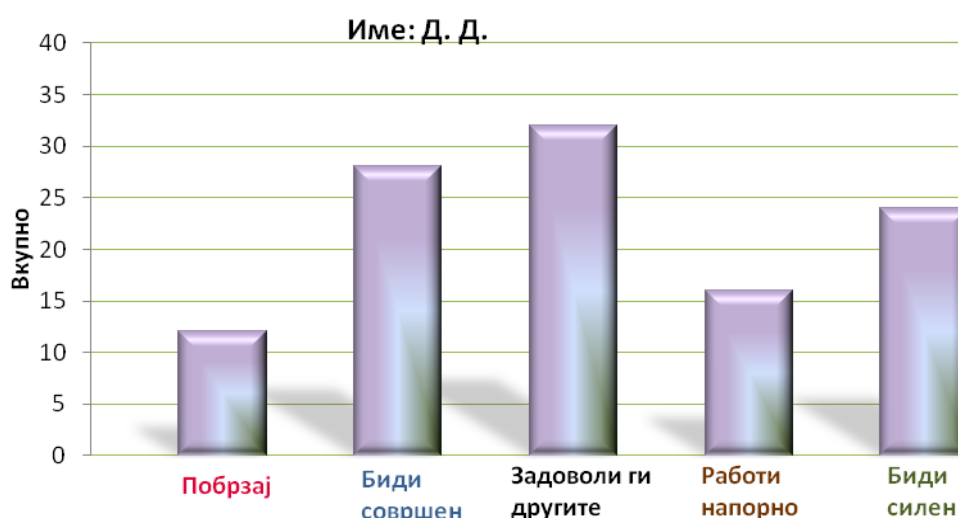
Пополнетиот прашалник е обработен за секој вработен поединечно, а на крај и за целата компанија, така што бодовите се внесени соодветно во табели, а потоа е извршено толкување и дискусија на хистограмите дадено во два дела: толкување според работниот стил и толкување според добиените комбинации на улоги, врз основа на интегралниот модел.

На крајот, дадени се препораки на кој дел е потребно да се обрне внимание и да се поработи, и е даден предлог за добар тим кој би можел да се формира во компанијата заради одржување на добрите резултати на подолг рок, како и евентуално нивно подобрување.

Во продолжение следуваат толкувањата на добиените профили за секој од вработените.

1. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Д. Д.

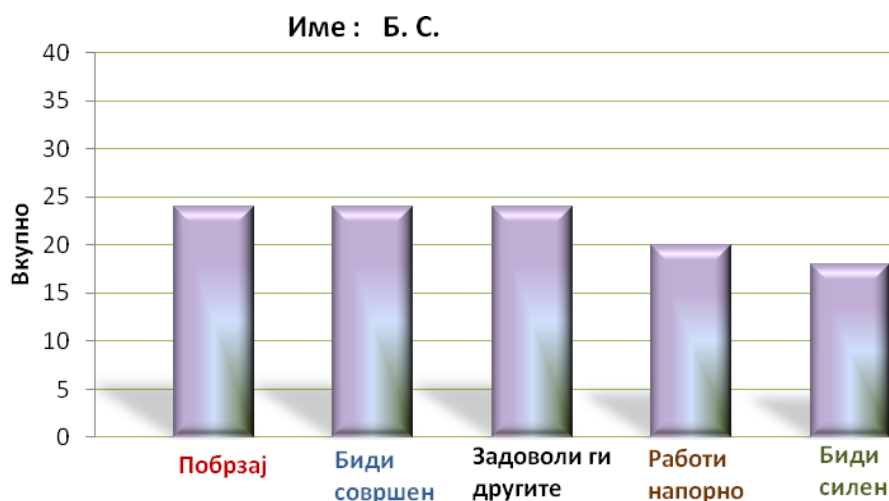
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	4	5	4
10	0	9	4	8	8	7	8	6	8
15	4	11	8	14	8	12	4	13	8
17	4	16	4	18	0	20	0	19	4
24	4	25	4	23	8	21	0	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>12</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>16</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Овој тип е насочен „кон луѓето“, екстровертен е, има повисоки критериуми на изведба, но со зголемена потреба од поддршка од колегите.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (pAЕI)</b> , креативен и приспособлив, но недоволната манифестација на (P) улогата го прави незаинтересиран за последиците на своите дела. Смеслива идеи, интегрира луѓе, воспоставува систем на администрирање за нивна реализација, но гледано долгорочно, ветените работи може и да не се исполнат. Исто така, можно е овој тип да нема доволно знаење.

2. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Б. С.

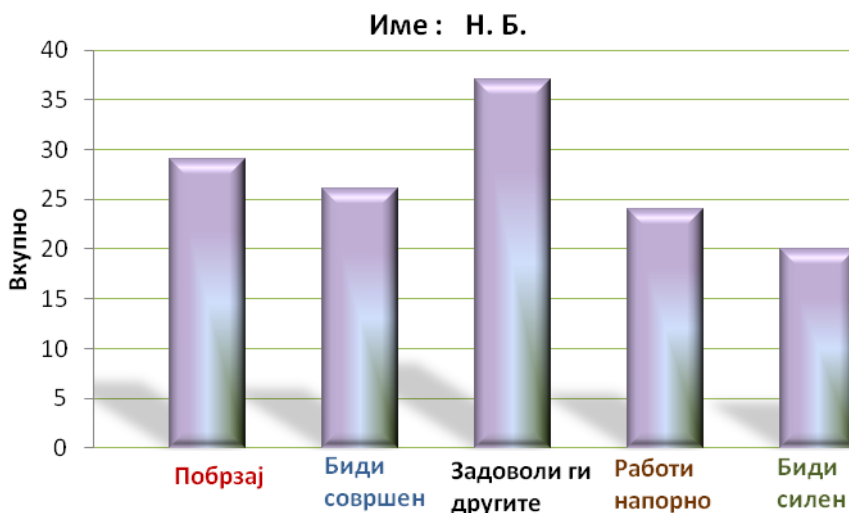
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	6	5	4
10	0	9	4	8	8	7	8	6	6
15	8	11	8	14	8	12	6	13	8
17	8	16	4	18	0	20	0	19	0
24	8	25	0	23	0	21	0	22	0
Вкупно	24	Вкупно	24	Вкупно	24	Вкупно	20	Вкупно	18
Побрзај		Биди совршен		Задоволи ги другите		Работи напорно		Биди силен	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Овој тип е насочен „кон луѓето“, екстровертен е, може да создава повеќе контакти, но без големо врзување и припадност.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (Paei)</b> , произведува резултати, работлив е и продуктивен и се согласува со луѓето, но има слаба визија и систем. Сака веднаш да биде награден. Иако во одредена мера знае да биде критичен, добар е во составување тимови. Не го интересира надворешната околина на организацијата – пазар, доставувачи, банкари, заедница и не е формалист. Ги поттикнува и поддржува оние кои се успешни во работата.

3. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Н. Б.

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	4
10	8	9	6	8	8	7	8	6	7
15	7	11	8	14	8	12	6	13	3
17	6	16	4	18	7	20	2	19	2
24	8	25	0	23	6	21	0	22	4
<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>37</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>20</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	

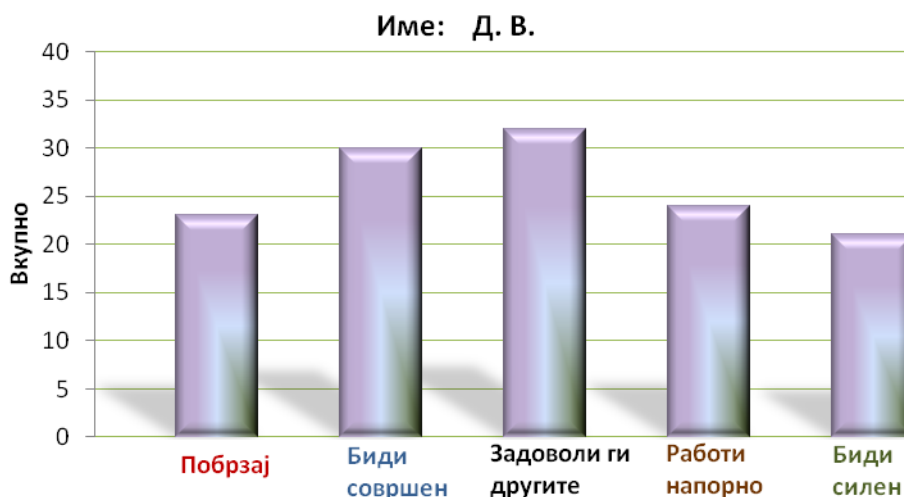


<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Овој тип е насочен „кон луѓето“, со потреба да ги негува и штити колегите, со тенденција „сите“ да бидат задоволни. Има високи критериуми, но со потреба целта напорно да се достигне.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (PaeI)</b> , извонреден помошник, експерт за користење компромиси за произведување краткорочни резултати. Може да состави добар тим. Како менаџер добро би функционирал како најистакнат супервизор ориентиран кон луѓето.



4. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Д. В.

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	5	2	8	3	7	4	7	5	8
10	7	9	6	8	7	7	7	6	8
15	5	11	8	14	6	12	6	13	5
17	5	16	4	18	4	20	1	19	0
24	1	25	4	23	8	21	3	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>23</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>21</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Овој тип е насочен „кон луѓето“, сака да шири добра атмосфера, со јасни потреби, но со проблематичност во финализацијата.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (РАЕД)</b> , вистински организира, вистински ги интегрира своите луѓе, но активностите кои ги организира е можно на крајот да пропаднат. Ако му се даде преголема моќ, ризикува да изгуби можност да ја проценува општествената реалност, што е неопходна компонента за производство.

5. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Н. И.

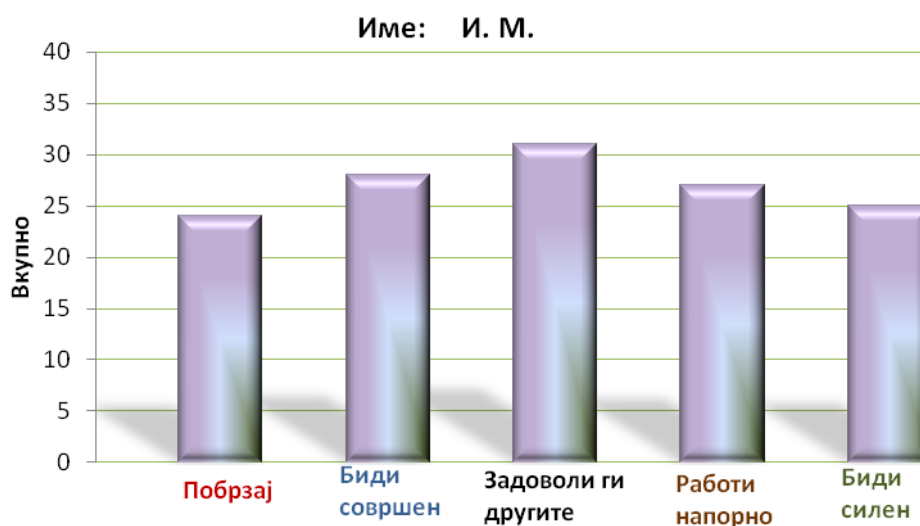
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	2	2	4	3	3	4	1	5	2
10	1	9	1	8	4	7	3	6	5
15	4	11	2	14	8	12	6	13	7
17	3	16	1	18	3	20	4	19	2
24	1	25	5	23	2	21	5	22	6
<b>Вкупно</b>	<b>11</b>	<b>Вкупно</b>	<b>13</b>	<b>Вкупно</b>	<b>20</b>	<b>Вкупно</b>	<b>19</b>	<b>Вкупно</b>	<b>22</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Овој тип е насочен „од луѓето“, интровертен е, пасивен со обсири кон луѓето, несигурен во себе.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (---I)</b> , нема да се обидува да се искачи над најважните интереси на организацијата и нема да го промени нејзиниот правец на движење. Не сака да им се спротивставува ниту на подредените. На подолг рок му недостасува предизвик, правец и храброст. Ќе интегрира исклучиво на начин со кој другите се согласуваат.

6. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: И. М.

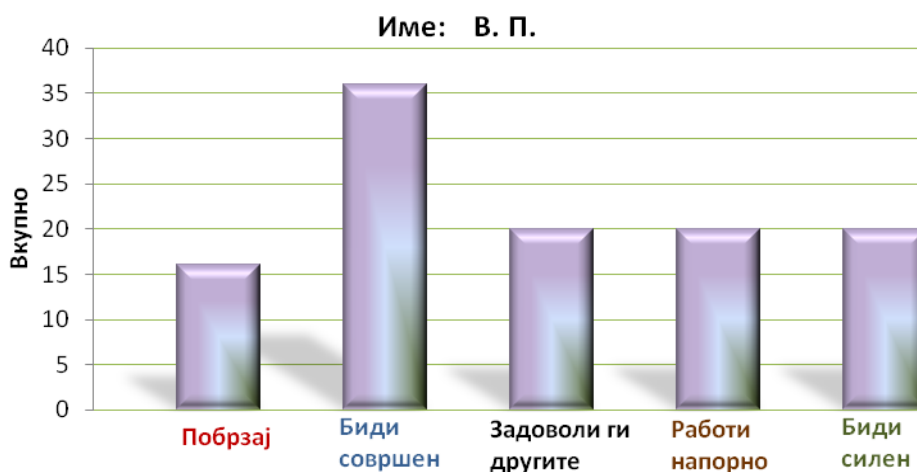
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	4	2	7	3	6	4	7	5	7
10	6	9	7	8	8	7	6	6	8
15	7	11	8	14	6	12	7	13	6
17	2	16	2	18	3	20	5	19	4
24	5	25	4	23	8	21	2	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>Вкупно</b>	<b>25</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Овој тип е насочен „кон луѓето“, интелегентен е, со тенденција за егоцентрична позиција, сака да се прикаже како „столб“ во тимот.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (раеI)</b> , со тенденција за лидер, им овозможува на другите да изнесуваат идеи и да дискутираат околу нив, иако тој самиот ја носи одлуката, за која потоа добива прифаќање. Овој тип е моќен и ефективен, харизматичен, воздржан, објективен, а подредените го сакаат и се трудат да ја завршат работата онака како што тој бара.

7. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: В. П.

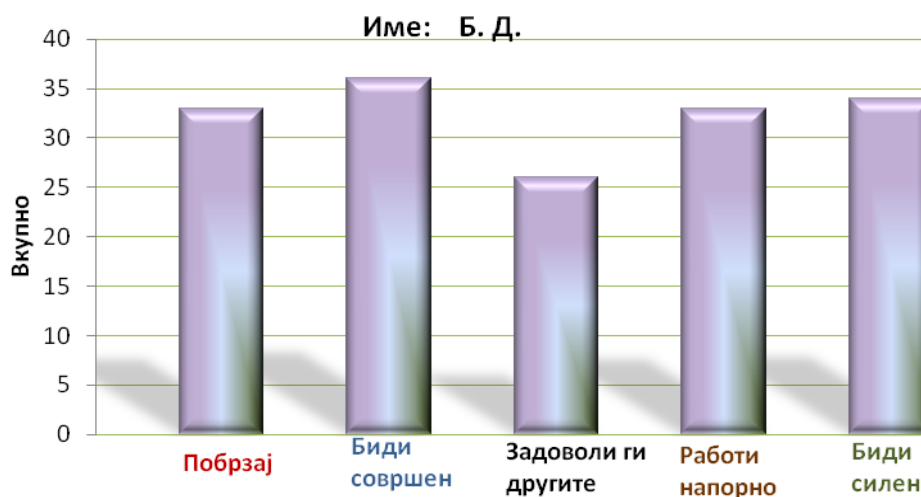
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	4
10	4	9	8	8	8	7	4	6	8
15	4	11	8	14	4	12	4	13	4
17	0	16	4	18	0	20	0	19	0
24	8	25	8	23	0	21	4	22	4
<b>Вкупно</b>	<b>16</b>	<b>Вкупно</b>	<b>36</b>	<b>Вкупно</b>	<b>16</b>	<b>Вкупно</b>	<b>20</b>	<b>Вкупно</b>	<b>20</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Овој тип е насочен „кон луѓето“, но да бидат во негова функција. Одложува одлуки и бара факти, информации и анализи за да се прифати некоја активност и за неа да се заложат.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (-АЕИ)</b> , пример за комбиниран стил на лошо управување. Не произведува резултати, а ако му биде дадена голема моќ, би можел да стане толку уверен во сопствената непогрешливост што би почнал да заборава дека без знаење производството би било залудно.

8. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Б. Д.

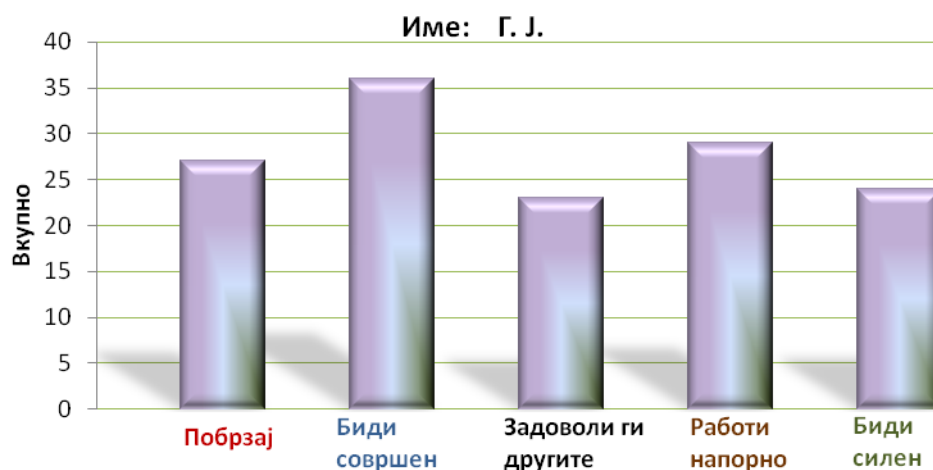
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	5	2	8	3	6	4	6	5	7
10	7	9	7	8	8	7	7	6	8
15	7	11	8	14	6	12	7	13	7
17	6	16	6	18	5	20	6	19	6
24	8	25	7	23	1	21	7	22	6
<b>Вкупно</b>	<b>33</b>	<b>Вкупно</b>	<b>36</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>	<b>Вкупно</b>	<b>34</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Овој тип е насочен „кон луѓето“, интензивен е кон нив, но со доминантна позиција и контрола на членовите од тимот поради недоверба.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (pABi)</b> , чија креативност е насочена кон административните системи. Како лидер би бил некој кој ќе ја користи својата креативност за да ги подобри системите за контрола во организацијата. Би бил евентуално добар консултант или аналитичар.

9. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Г. Ј.

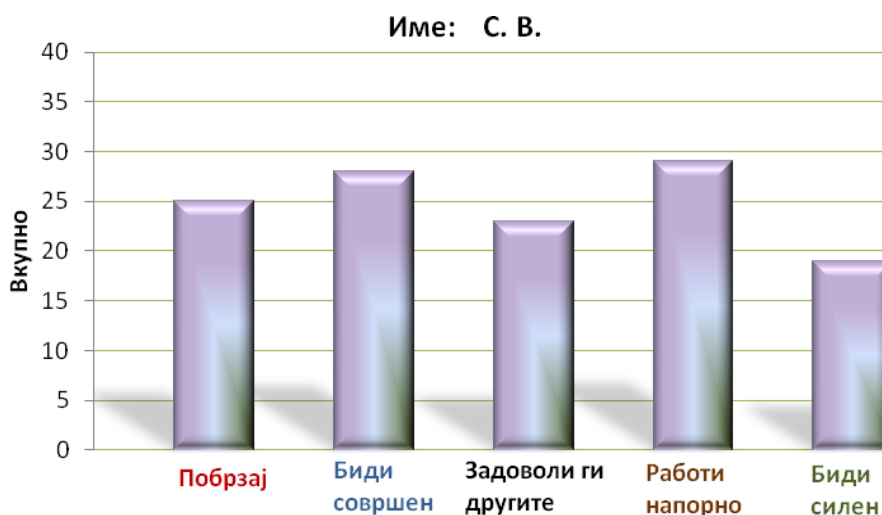
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	7	4	7	5	6
10	8	9	7	8	8	7	7	6	8
15	7	11	8	14	6	12	6	13	6
17	7	16	7	18	0	20	4	19	2
24	5	25	6	23	2	21	5	22	2
<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>Вкупно</b>	<b>36</b>	<b>Вкупно</b>	<b>23</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Неутрален тип (ниту „кон луѓето“ ниту „од луѓето“), сака јасни критериуми и изведба, но има проблем во делегирање (пренос на овластување).
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (РАЕi)</b> , има способност да ја развива организацијата. Секогаш има идеја како да произведува резултати и како да организира систем за тие да се остварат, но не може секогаш да создаде услови во кои подредените ќе создаваат резултати.

10. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: С. В.

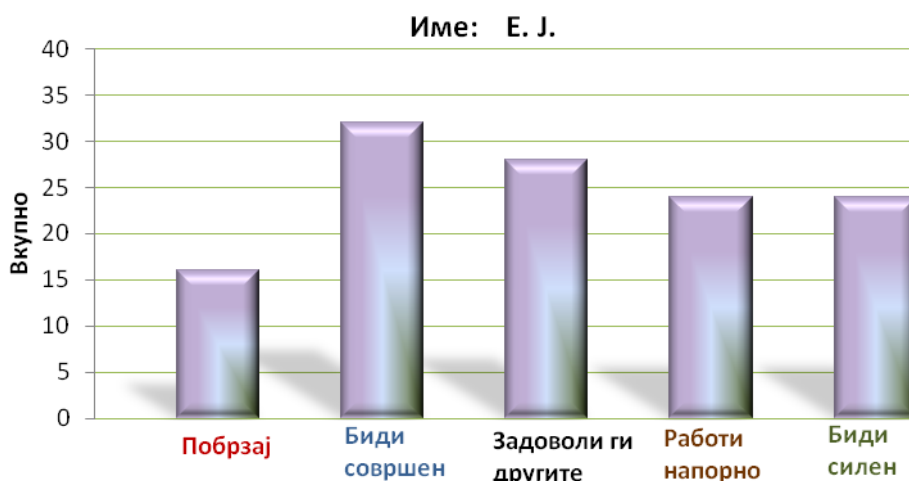
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	7	3	6	4	6	5	5
10	8	9	6	8	7	7	8	6	4
15	8	11	5	14	5	12	7	13	6
17	4	16	4	18	3	20	1	19	2
24	5	25	6	23	2	21	7	22	2
<b>Вкупно</b>	<b>25</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>23</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>19</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Неутрален тип, без специфична изразена карактеристика (безличен), непрепознатлив од членовите на тимот како лидер.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (PaEi)</b> , тип на претприемач кој знае што сака и зошто сака. Тој е креативен, со поставена цел, сериозна и фокусирана личност. Идеите кои не донесуваат резултати го нервираат, а оние резултати кои не се производ на „големите“ идеи, за него се безвредни. Не е вистински лидер, поради недостаток од способност за мотивација на луѓето.

11. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Е. Ј.

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	4	5	4
10	4	9	8	8	8	7	8	6	8
15	4	11	8	14	4	12	4	13	8
17	4	16	4	18	4	20	4	19	4
24	4	25	4	23	4	21	4	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>16</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	

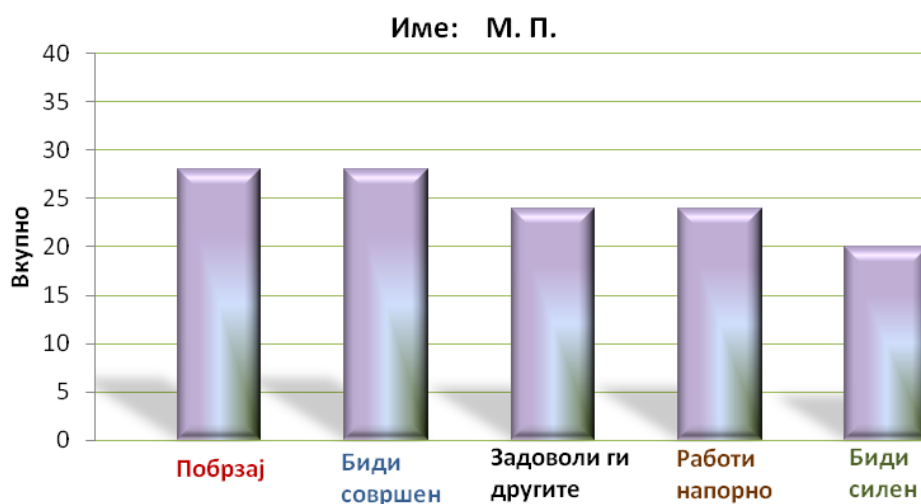


<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Овој тип е насочен „кон луѓето“, со високи критериуми и потреба да биде прифатен, но со тешкотии во финализацијата.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (-АЕI)</b> , пример за комбиниран стил на лошо управување. Не произведува резултати, а ако му биде дадена голема моќ, би можел да стане толку уверен во сопствената непогрешливост што би почнал да заборава дека без знаење, производството би било залудно.



12. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: М. П.

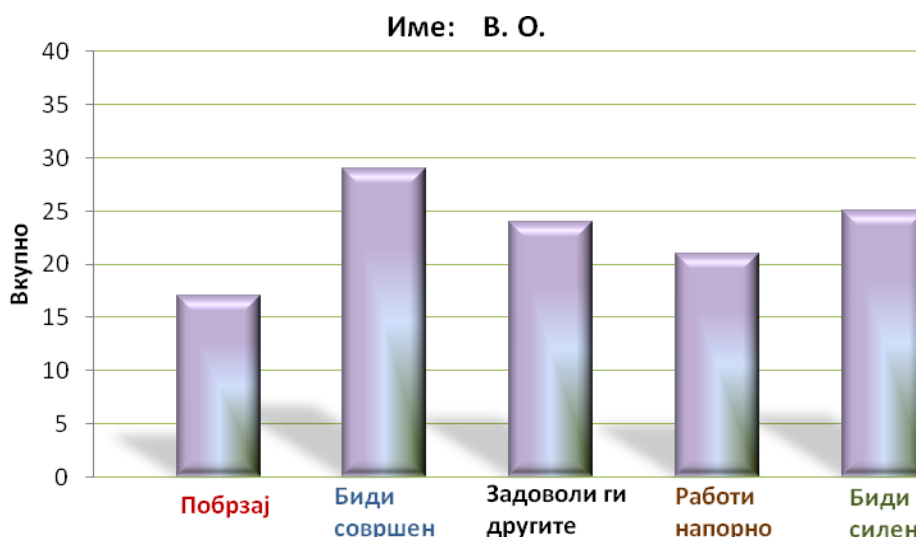
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	4
10	8	9	8	8	8	7	8	6	8
15	8	11	8	14	4	12	4	13	4
17	4	16	4	18	4	20	0	19	0
24	8	25	0	23	0	21	4	22	4
<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>20</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Овој тип е насочен „кон луѓето“, со јасни критериуми и за изведба и за ефикасност, со наметнување кратки рокови. Дobar е за краткорочни проекти.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (РАеi)</b> , кој е ориентиран кон постигнувања, резултати и контроли. Заинтересиран е за ефективност и за ефикасност. Одговара на профил на менаџерски тип кој би го нарекле Полицаец.

13. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: В. О.

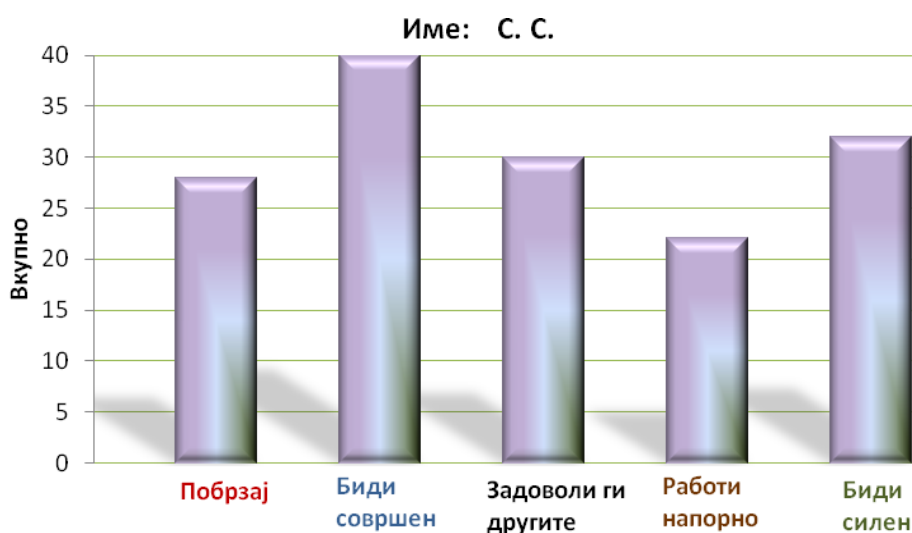
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	5	3	7	4	8	5	8
10	5	9	8	8	7	7	7	6	8
15	4	11	8	14	4	12	6	13	3
17	4	16	0	18	2	20	0	19	6
24	4	25	8	23	4	21	0	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>17</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>	<b>Вкупно</b>	<b>21</b>	<b>Вкупно</b>	<b>25</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Неутрален тип, кој своите критериуми не ги експонира експлицитно, повеќе очекува отколку што јасно делегира. Без да ги „задоволува другите“ успешен е во идејни остварувања и менаџирање без експлицитни наредби.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (-АЕИ)</b> , пример за комбиниран стил на лошо управување. Не произведува резултати, а ако му биде дадена голема моќ, би можел да стане толку уверен во сопствената непогрешливост што би почнал да заборава дека без знаење производството би било залудно.

14. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: С. С.

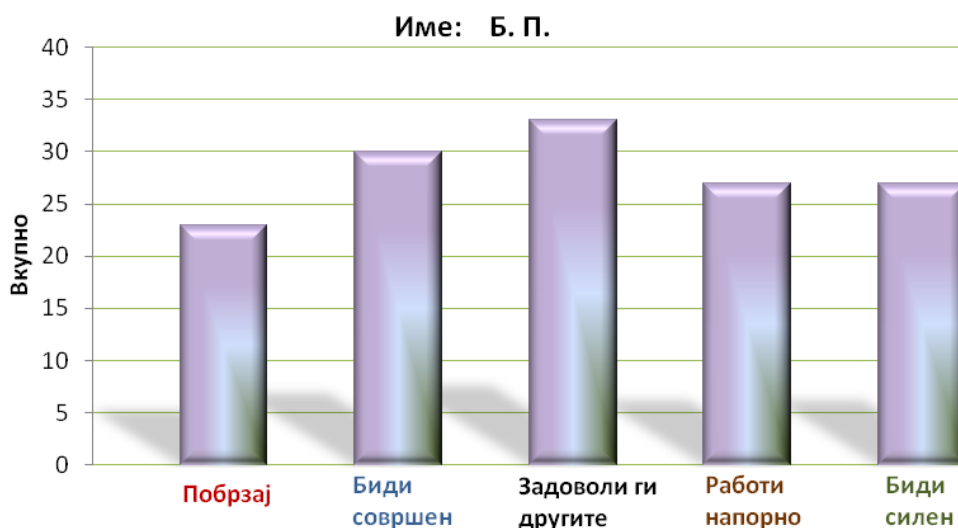
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	4	5	8
10	4	9	8	8	8	7	8	6	8
15	8	11	8	14	6	12	6	13	8
17	8	16	8	18	4	20	0	19	4
24	8	25	8	23	4	21	4	22	4
<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>40</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Тип кој е насочен „кон луѓето“, но со тенденција да биде неутрален. Сака луѓето да бидат во негова функција. Своите критериуми не ги експонира експлицитно, повеќе очекува отколку што јасно делегира. Успешен е во идејни остварувања и менаџирање без експлицитни наредби.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (pAeI)</b> , кој е потенцијален административен лидер, добар во грижата, но на свој одговорен начин. Се грижи за прецизноста во интегрирањето на информациите, за да не се случи да дојде до губење на податоците од неговите бази.

15. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Б. П.

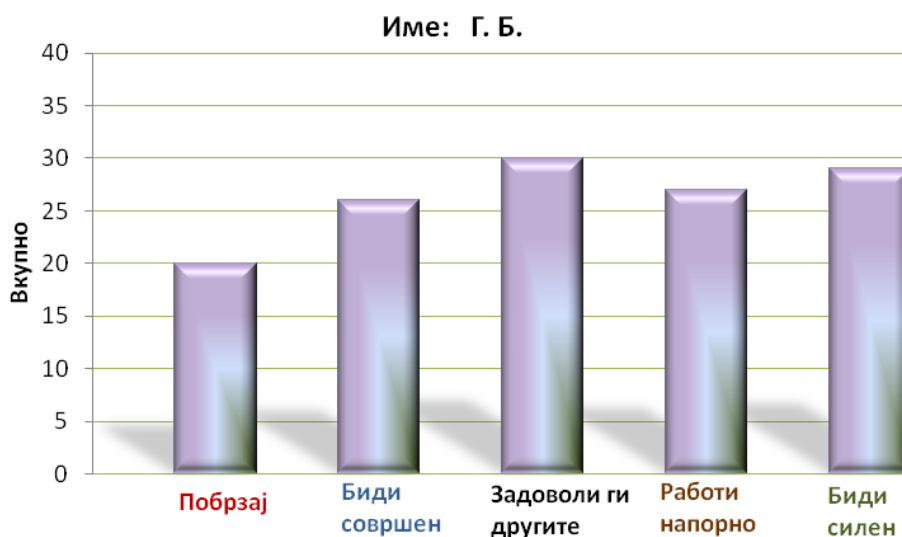
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	6	2	6	3	8	4	5	5	5
10	3	9	6	8	7	7	7	6	6
15	4	11	8	14	4	12	4	13	5
17	5	16	6	18	7	20	6	19	6
24	5	25	4	23	7	21	5	22	5
<b>Вкупно</b>	<b>23</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>33</b>	<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>Вкупно</b>	<b>27</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Тип кој е насочен „кон луѓето“, со изразена посветеност кон нив, но со тенденција да има фази на „согорување“.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (pAED)</b> , вистински организира, вистински ги интегрира своите луѓе, но активностите кои ги организира можно е на крајот да пропаднат. Ако му се даде преголема моќ, ризикува да изгуби можност да ја проценува општествената реалност, што е неопходна компонента за производство.

16. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Г. Б.

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	4	2	5	3	7	4	4	5	5
10	2	9	6	8	5	7	7	6	6
15	4	11	5	14	4	12	4	13	5
17	5	16	6	18	7	20	6	19	8
24	5	25	4	23	7	21	6	22	5
<b>Вкупно</b>	<b>20</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Тип кој е насочен „од луѓето“, интровертен, доверлив, не поставува преголеми барања, издржлив.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (paEI)</b> , пронаоѓа идеи кои ќе им се допаднат на подредените и ги интегрира во сопствен стил во форма на ветување. Се грижи за резултатите и за ситуациите кои следат.

17. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: И. К.

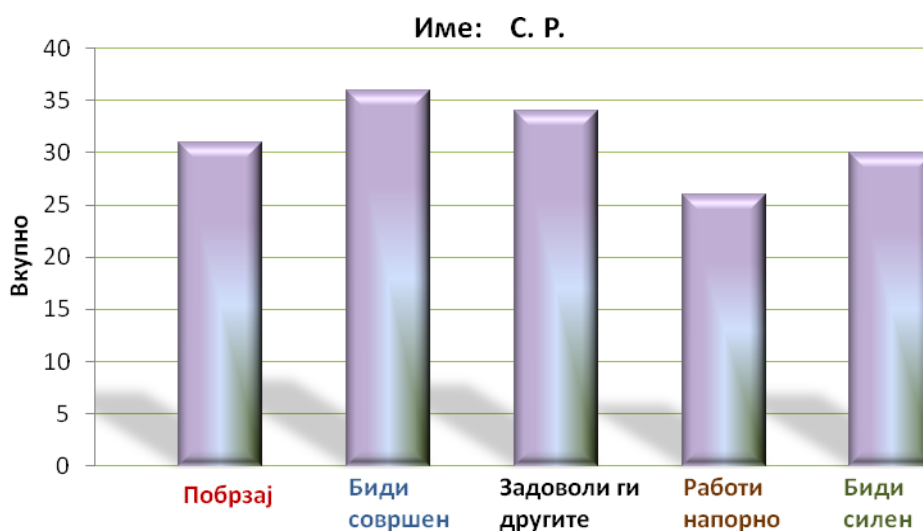
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	2	2	7	3	4	4	3	5	5
10	4	9	3	8	0	7	3	6	4
15	8	11	5	14	4	12	2	13	4
17	2	16	4	18	3	20	0	19	4
24	4	25	6	23	3	21	0	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>20</b>	<b>Вкупно</b>	<b>25</b>	<b>Вкупно</b>	<b>14</b>	<b>Вкупно</b>	<b>8</b>	<b>Вкупно</b>	<b>17</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Тип кој е насочен „кон луѓето“, со послаб интензитет на раководење, може да се „претопува“ во атмосферата на тимот.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (pAcI)</b> , кој е добар функционален администратор, насочен кон производство и давање услуги, флексибилен и се менува во зависност од потребите. Соработува со другите вработени.

18. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: С. Р.

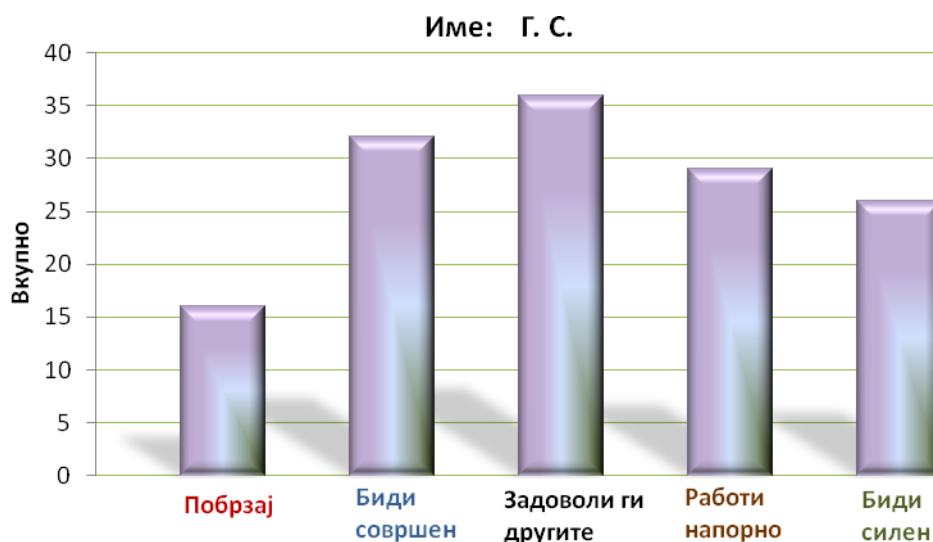
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	4
10	8	9	8	8	8	7	7	6	6
15	8	11	8	14	8	12	8	13	8
17	7	16	6	18	5	20	0	19	6
24	8	25	6	23	5	21	3	22	6
Вкупно	31	Вкупно	36	Вкупно	34	Вкупно	26	Вкупно	30
Побрзај		Биди совршен		Задоволи ги другите		Работи напорно		Биди силен	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Тип кој е насочен „кон луѓето“, доминантен е и е во улога на „глава на семејството“. Има тенденција да води грижа и да контролира.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (РАеI)</b> , кој е со тенденција да биде добар во сите четири улоги. Моќен е, објективен, ефективен и е лидерски тип. Како тип на комбинација од улоги ретко се среќава и би бил одличен администратор.

19. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Г. С.

МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	4
10	4	9	8	8	8	7	8	6	8
15	8	11	8	14	6	12	8	13	6
17	0	16	4	18	6	20	5	19	8
24	4	25	4	23	8	21	0	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>16</b>	<b>Вкупно</b>	<b>32</b>	<b>Вкупно</b>	<b>36</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	

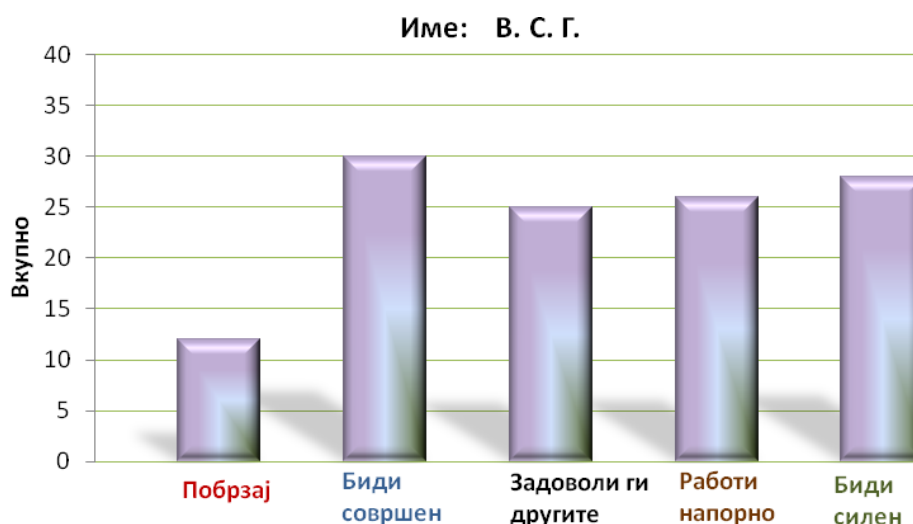


<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Тип кој е насочен „кон луѓето“, посветен кон тимот и е со тенденција да го одржува тимот за долгорочни проекти.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (РАЕИ)</b> , вистински организира, вистински ги интегрира своите луѓе, но активностите кои ги организира можно е на крајот да пропаднат. Ако му се даде преголема моќ, ризикува да изгуби можност да ја проценува општествената реалност, што е неопходна компонента за производство.



20. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: В. С. Г.

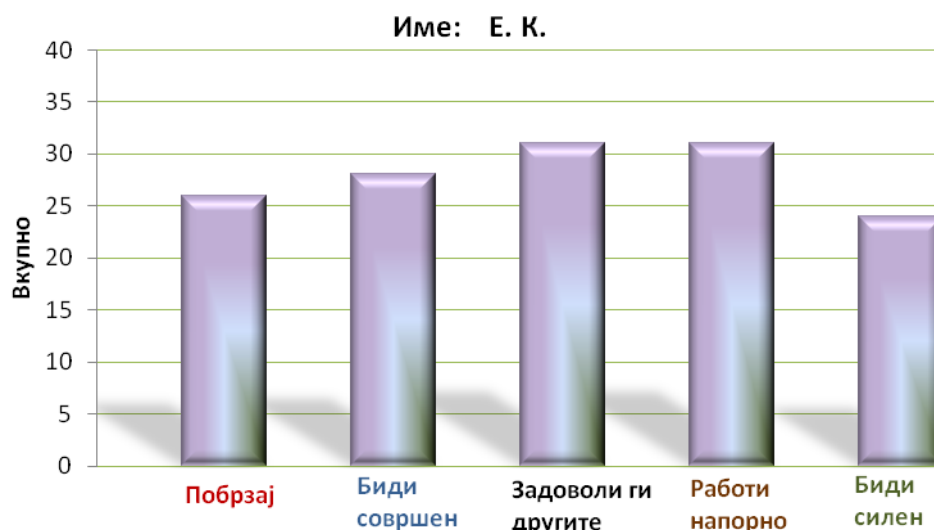
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	4
10	4	9	8	8	7	7	3	6	8
15	4	11	7	14	3	12	7	13	4
17	4	16	3	18	3	20	4	19	4
24	0	25	4	23	4	21	4	22	8
<b>Вкупно</b>	<b>12</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>25</b>	<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Тип кој е насочен „кон луѓето“, со тенденција кон стабилни релации и кон остварување стабилни цели без влијание на интензивни нови информации.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (pAЕI)</b> , вистински организира, вистински ги интегрира своите луѓе, но активностите кои ги организира можно е на крајот да пропаднат. Ако му се даде преголема моќ, ризикува да изгуби можност да ја проценува општествената реалност, што е неопходна компонента за производство.

21. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Е. К.

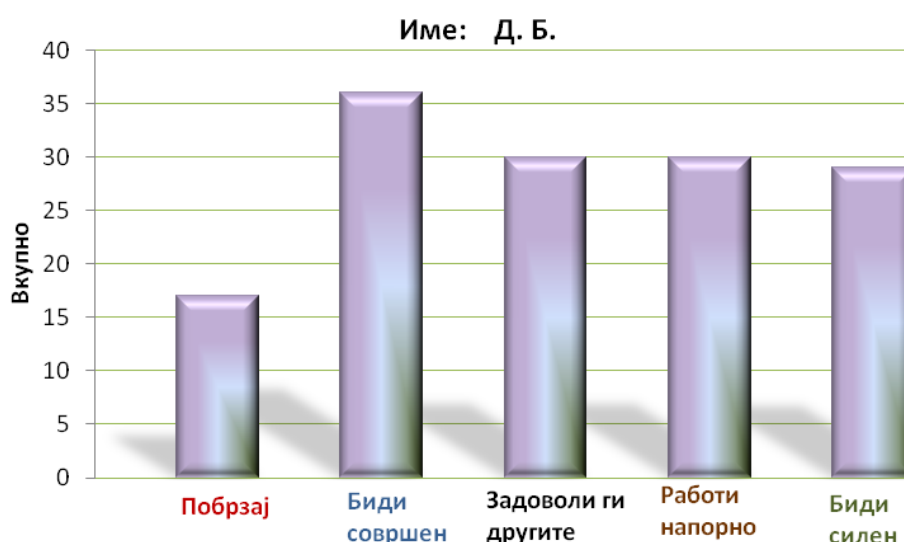
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	6
10	7	9	6	8	8	7	8	6	8
15	4	11	8	14	7	12	7	13	6
17	7	16	4	18	0	20	4	19	2
24	8	25	2	23	8	21	4	22	2
<b>Вкупно</b>	<b>26</b>	<b>Вкупно</b>	<b>28</b>	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>Вкупно</b>	<b>31</b>	<b>Вкупно</b>	<b>24</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Неутрален тип, доминантен во тимот, може да има тешкотии во финализација на цели и проекти.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (PaEI)</b> , тип кој е менаџерски ориентиран, креира нови правци, ги мотивира колегите. Успешните резултати кои ги постигнува се врз основа на неговата харизма. Се грижи и за следната генерација, не само за моменталната. Помалку успешен ќе биде во систематичност и во разбирање на таквиот процес.

22. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Д. Б.

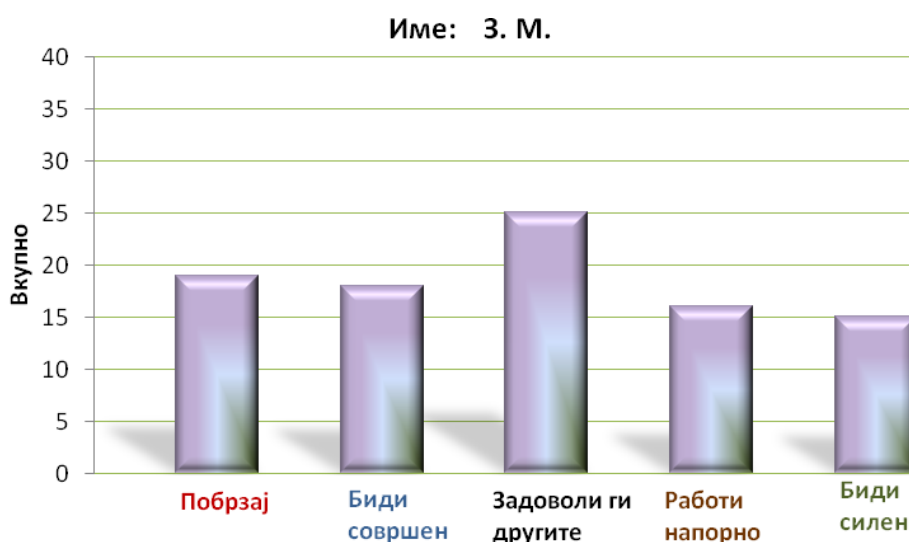
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	4	5	4
10	4	9	8	8	8	7	8	6	8
15	6	11	8	14	4	12	6	13	4
17	3	16	6	18	6	20	6	19	7
24	4	25	6	23	4	21	6	22	6
<b>Вкупно</b>	<b>17</b>	<b>Вкупно</b>	<b>36</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>30</b>	<b>Вкупно</b>	<b>29</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Неутрален тип, доминантен во тимот, но со стабилни релации со членовите на тимот. Има тешкотии во финализација на цели и проекти.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (pAЕI)</b> , вистински организира, вистински ги интегрира своите луѓе, но активностите кои ги организира можно е на крајот да пропаднат. Ако му се даде преголема моќ, ризикува да изгуби можност да ја проценува општествената реалност, што е неопходна компонента за производство.

23. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: З. М.

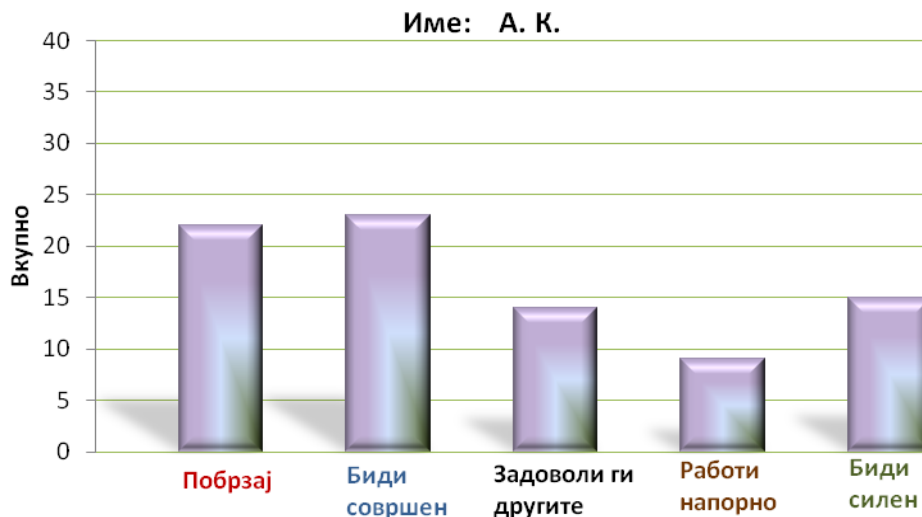
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	2	2	4	3	6	4	3	5	1
10	6	9	2	8	3	7	4	6	4
15	4	11	5	14	8	12	5	13	8
17	6	16	3	18	5	20	0	19	0
24	1	25	4	23	3	21	4	22	2
<b>Вкупно</b>	<b>19</b>	<b>Вкупно</b>	<b>18</b>	<b>Вкупно</b>	<b>25</b>	<b>Вкупно</b>	<b>16</b>	<b>Вкупно</b>	<b>15</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Тип насочен „кон луѓето“, со послаба егзекутивна моќ, подложен на влијание од тимот.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	Тип (p--I), кој се согласува со луѓето, но му недостасува визија или систем. Тој е извонреден помошник, експерт за користење компромиси за постигнување краткорочни цели.

24. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: А. К.

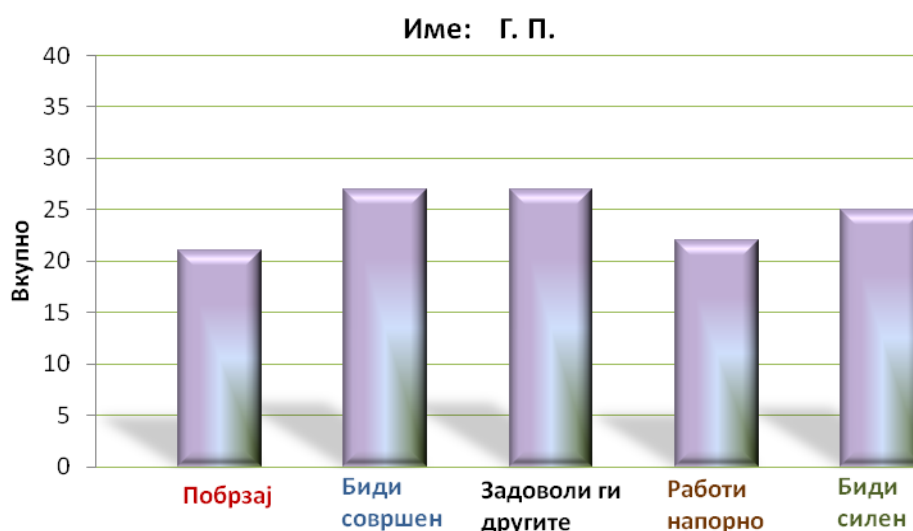
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	3	2	7	3	2	4	0	5	4
10	4	9	2	8	1	7	3	6	3
15	6	11	5	14	6	12	6	13	6
17	5	16	5	18	3	20	0	19	2
24	4	25	4	23	2	21	0	22	0
<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>23</b>	<b>Вкупно</b>	<b>14</b>	<b>Вкупно</b>	<b>9</b>	<b>Вкупно</b>	<b>14</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Тип насочен „кон луѓето“, со тенденција кон интелектуализација и проверка на многу информации и при тоа може да го запостави тимот.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (pAcі)</b> , кој е добар администратор, сака сè да биде однапред осмислено и организирано, со одлична меморија, но со тенденција да инсистира дека ништо не треба да се претпоставува, додека стопроцентно не се докаже.

25. ИМЕ И ПРЕЗИМЕ: Г. П.

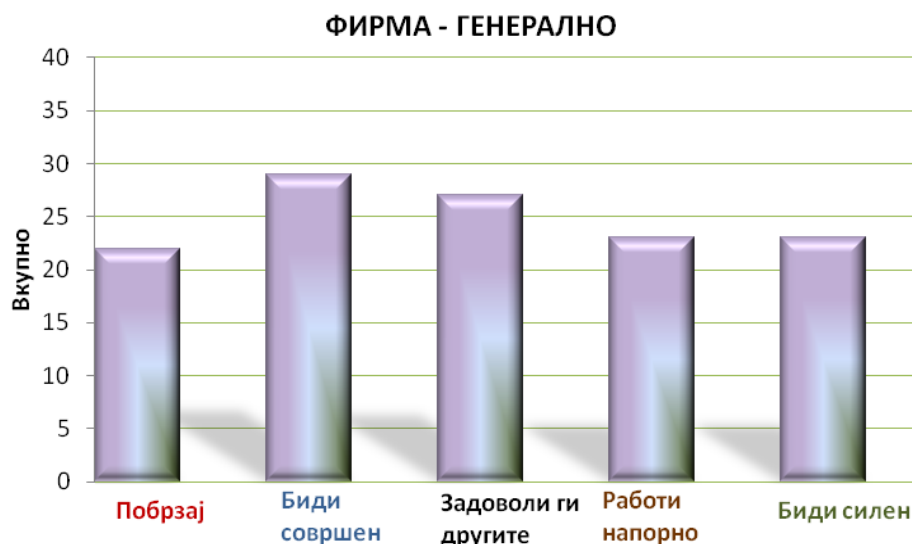
МОЈОТ РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ)									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	0	2	8	3	8	4	8	5	8
10	8	9	4	8	8	7	8	6	8
15	4	11	6	14	4	12	6	13	4
17	5	16	5	18	3	20	0	19	3
24	4	25	4	23	4	21	0	22	2
<b>Вкупно</b>	<b>21</b>	<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>Вкупно</b>	<b>27</b>	<b>Вкупно</b>	<b>22</b>	<b>Вкупно</b>	<b>25</b>
<b>Побрзај</b>		<b>Биди совршен</b>		<b>Задоволи ги другите</b>		<b>Работи напорно</b>		<b>Биди силен</b>	



<b>АНАЛИЗА СПОРЕД РАБОТНИОТ СТИЛ</b>	Тип насочен „кон луѓето“, доминантен, кој бара потврда за себе во остварување на грижа за другите.
<b>АНАЛИЗА СПОРЕД КОМБИНАЦИЈА НА УЛОГИТЕ</b>	<b>Тип (pAcI)</b> , кој е потенцијален административен лидер, добар во грижата, но на свој одговорен начин. Има изразена способност за интегрирање на членовите од тимот. Се грижи за прецизноста во интегрирањето на информациите, за да не се случи да дојде до губење на податоците од неговите бази.

## Вкупен резултат од 25 поединечни работни стилови

РАБОТЕН СТИЛ (СТИЛОВИ) НА ФИРМАТА									
Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови	Точка	Бодови
1	33	2	180	3	173	4	143	5	125
10	124	9	146	8	168	7	163	6	171
15	145	11	176	14	141	12	142	13	143
17	114	16	108	18	87	20	58	19	86
24	124	25	112	23	104	21	77	22	68
Вкупно ( / 25)	22	Вкупно ( / 25)	29	Вкупно ( / 25)	27	Вкупно ( / 25)	23	Вкупно ( / 25)	23
Побрзај		Биди совршен		Задоволи ги другите		Работи напорно		Биди силен	



Според изразеноста на работните стилови, може да заклучиме дека оваа организација е отворена кон луѓето, со тенденција за многу информации и нивна интензивна размена, ориентирана повеќе кон дејствување, но со тенденција кон анализа и напорно работење.

**Тимско мото:** Перфекција во изведба

**Тимска потреба:** Сите да бидат задоволни

**Проблем на тимот:** Адаптација на нови членови во тимот, особено ако тие се интровертни и аналитични.

Според комбинацијата на улоги, имаме **тип на организација (pAEI)**, која е добро организирана, добро ги интегрира своите луѓе во спроведување на мисиите и има изразена жед за успех.

Недостаток на кој може дополнително да се поработи е можната ограниченост на соодветно знаење и недостаток на време во трката за успех за да се добие такво знаење.

**Препорака:** Да се организираат соодветни обуки во фирмата за да се зголеми нивото на точност на проценка на општествената реалност.

**Предлог за добар работен (менаџерски) тим:** Според целокупната претходна разработка и поединечна анализа, за оваа организација би бил одличен тимот составен од следниве вработени:

- **Бр. 18: С.Р. (PAeI) – лидер на тимот**

Тип кој е со тенденција да биде добар во сите четири улоги. Моќен е, објективен, ефективен и е лидерски тип. Како тип на комбинација од улоги ретко се среќава и би бил одличен администратор.

- **Бр. 10: С.В. (PaEi) – член на тимот**

Тип на претприемач кој знае што сака и зошто го сака тоа. Тој е креативен, со поставена цел, сериозна и фокусирана личност. Идеите кои не донесуваат резултати го нервираат, а оние резултати кои не се производ на „големите“ идеи за него се безвредни. Не е вистински лидер поради недостаток од способност за мотивација на луѓето.

- **Бр. 16: Г.Б. (paEI) – член на тимот**

Пронаоѓа идеи кои ќе им се допаднат на подредените и ги интегрира во сопствен стил во форма на ветување. Се грижи за резултатите и за ситуациите кои следуваат.

- **Бр. 21: Е. К. (PaEI) – член на тимот**

Тип кој е менаџерски ориентиран, креира нови правци, ги мотивира колегите. Успешните резултати кои ги постигнува се резултат на неговата харизма. Се грижи и за следната генерација, не само за моменталната. Помалку успешен ќе биде во систематичност и во разбирање на таквиот процес.



#### IV.2.4. Пример 4. Технолошко-металуршки факултет [89]

Анкетирањето беше извршено на примерок од 110 студенти при Технолошко-металуршкиот факултет во Скопје. Примерокот беше земен од студенти запишани на втора и трета година на шест студиски програми – насоки:

- Неорганско инженерство и заштита на животната средина (НИЗЖС)
- Дизајн и инженеринг на облека (ДИО)
- Металургија, дизајн и менаџмент (МДМ)
- Прехранбена технологија и биотехнологија (ПТБ)
- Инженерство на материјали и нанотехнологии (ИМН)
- Дизајн и менаџмент на технолошки процеси (ДМТП)

Со примена на *Прашалникот за работни стилови* на Џули Хеј можат да се одредат *Работните стилови*. Одговорите на прашалникот статистички се обработени за секој од анкетираниите студенти поединечно, бодовите се внесени соодветно во табели и добиени се хистограми за секој студент поединечно. Работните стилови може да се појават со интензитет на скала од 0 до 40, па така, зависно од резултатите, степенот на предвидување е различен.

Понатаму од индивидуалните вредности за работните стилови статистички се пресметани средните вредности на работните стилови за групите студенти по студиски програми – насоки соодветно и изработени се хистограми за секоја студиска програма – насока. На крајот, направена е сумарна статистичка пресметка за работните стилови за целата група испитаници и изработен е сумарен хистограм.

Следува анализата на индивидуалните резултати за секој студент, за секоја група студенти по студиски програми – насоки и за целата група студенти – испитаници, со цел да се добие зголемен увид и можност за соодветни препораки и примени за групите, за наставните програми, за студентите поединечно и за понатамошни соодветни стратегии на Техничко-металуршкиот факултет во Скопје.

Извршената анализа и толкување на хистограмите содржи:

– за секој испитаник – студент определени се: карактеристичен сценариски образец, главна комуникациска врата и карактеристичен образец реченици

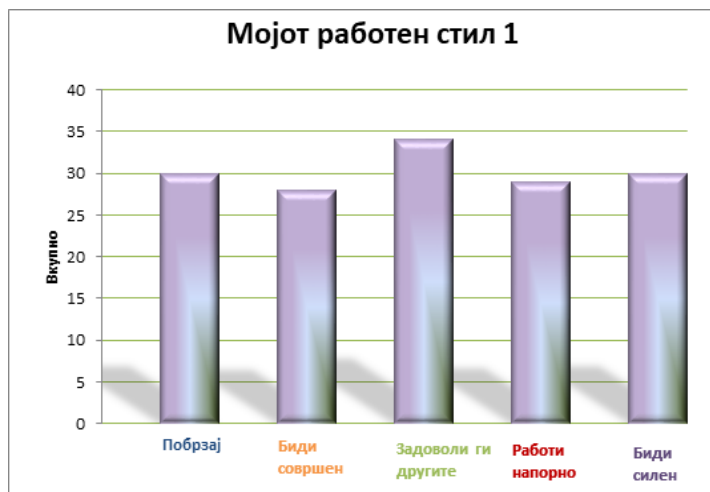
– за секоја насока одделно се определени: карактеристичен сценариски образец, главна комуникациска врата и карактеристичен образец реченици, како и доминантен работен стил и најслаб работен стил и тие се толкувани и се дадени препораки

– за целиот примерок испитаници од сите студиски програми – насоки се определени: карактеристичен сценариски образец, главна комуникациска врата и карактеристичен образец реченици, како и доминантен работен стил и најслаб работен стил, и тие се толкувани и се дадени препораки

Во продолжение следуваат резултатите и толкувањата на добиените профили за секој од студентите, за шесте студиски програми и сумарно за целата група испитаници – студенти при Технолошко--металуршкиот факултет во Скопје.

## Резултати за студенти на студиски програми при ТМФ

### 1. Поединечни резултати за студенти на НИЖЗС



#### Карактеристичен сценариски образец

- Потоа (Задоволи ги другите и Побрзај)

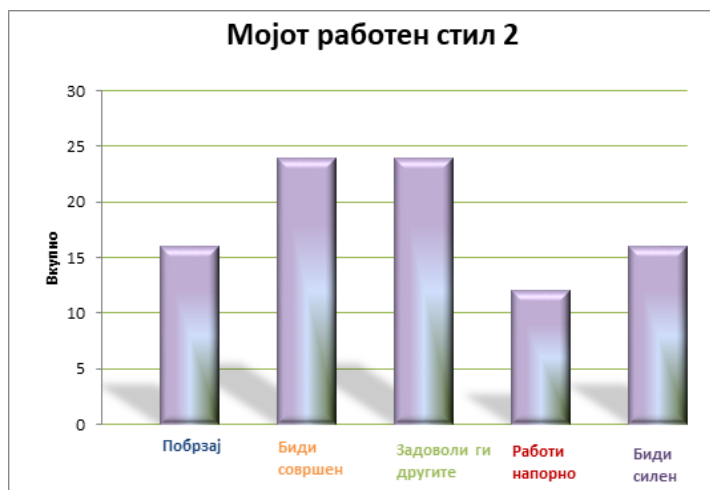
#### Главна комуникациска врата

- Чувства

#### Карактеристичен образец на реченица

- + чувства, но – чувства

Океј   
 Неокеј 



#### Карактеристичен сценариски образец

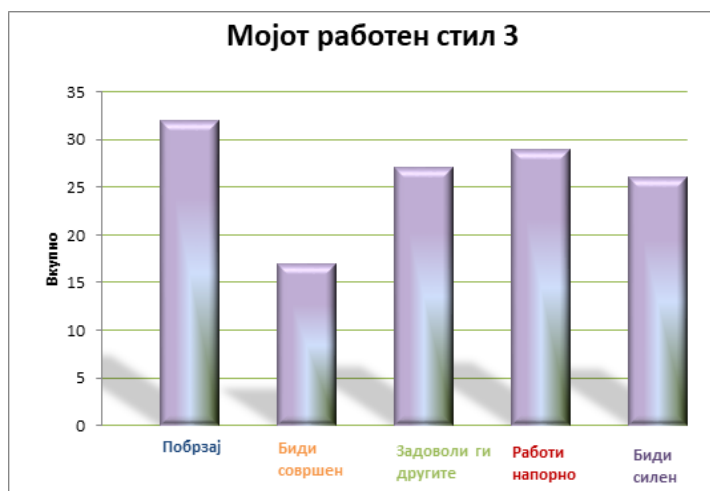
- Додека (Биди совршен и Задоволи ги другите)

#### Главна комуникациска врата

- Размислување

#### Карактеристичен образец на реченица

→ вметнат →  
 ТЕКСТ





#### Карактеристичен сценариски образец

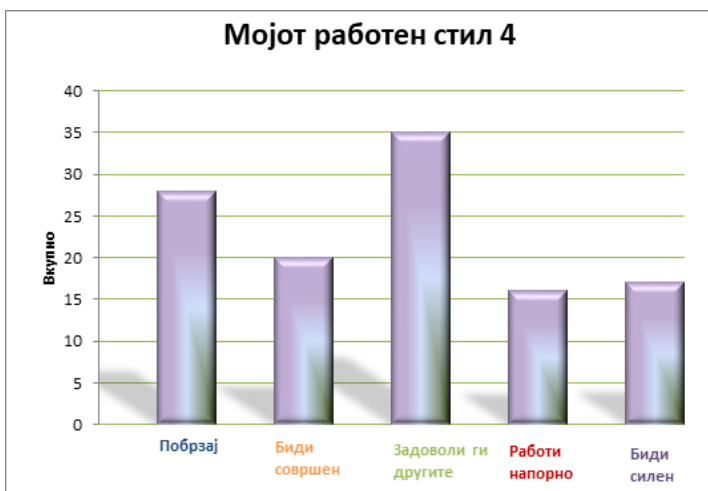
- Речиси (Работи напорно, Задоволи ги другите)

#### Главна комуникациска врата

- Однесување

#### Карактеристичен образец на реченица

++++- Тип I  
 Тип II  
 Тип III



#### Карактеристичен сценариски образец

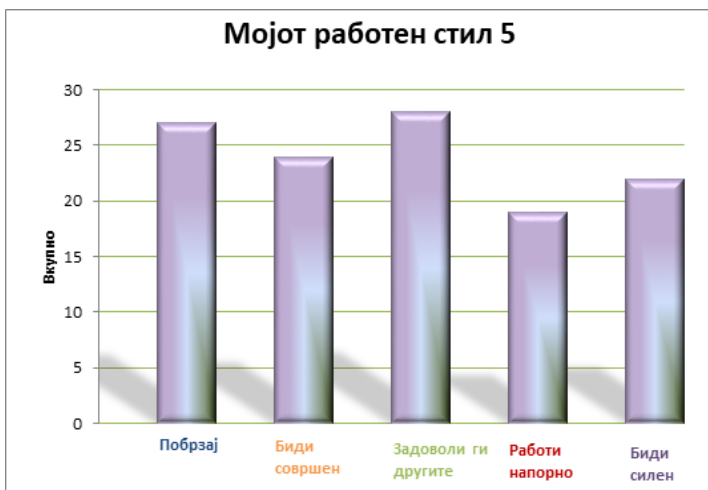
- Потоа (Задоволи ги другите и Побрзај)

#### Главна комуникациска врата

- Чувства

#### Карактеристичен образец на реченица

- + чувства, но – чувства



#### Карактеристичен сценариски образец

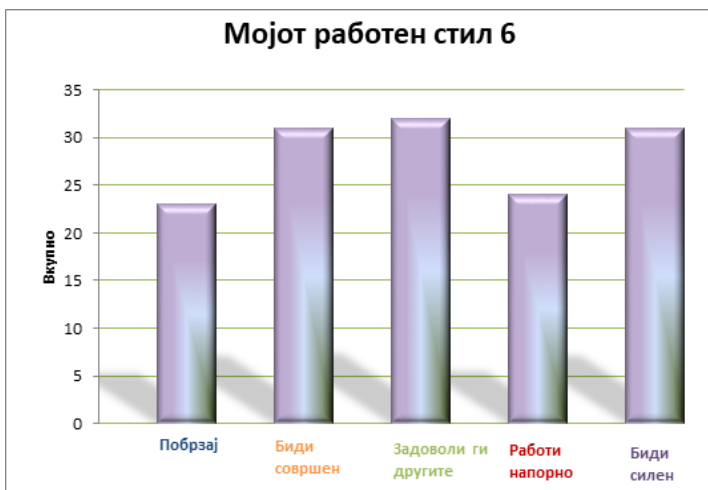
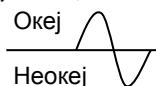
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

#### Главна комуникациска врата

- Чувства

#### Карактеристичен образец на реченица

- + чувства, но – чувства



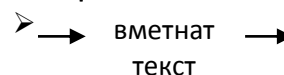
#### Карактеристичен сценариски образец

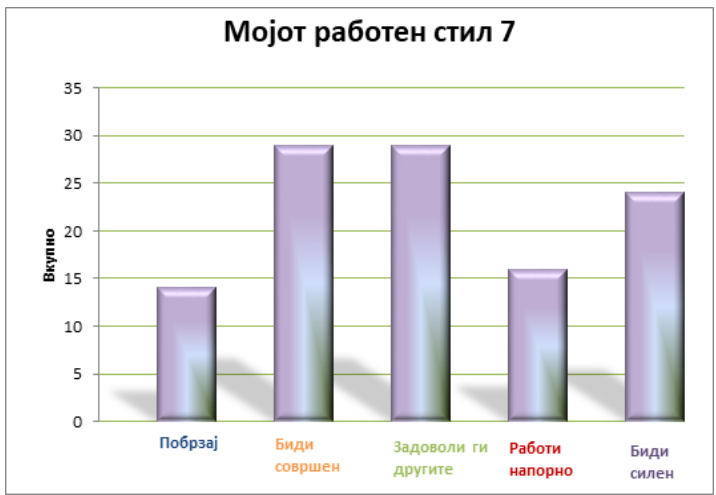
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

#### Главна комуникациска врата

- Размислување

#### Карактеристичен образец на реченица





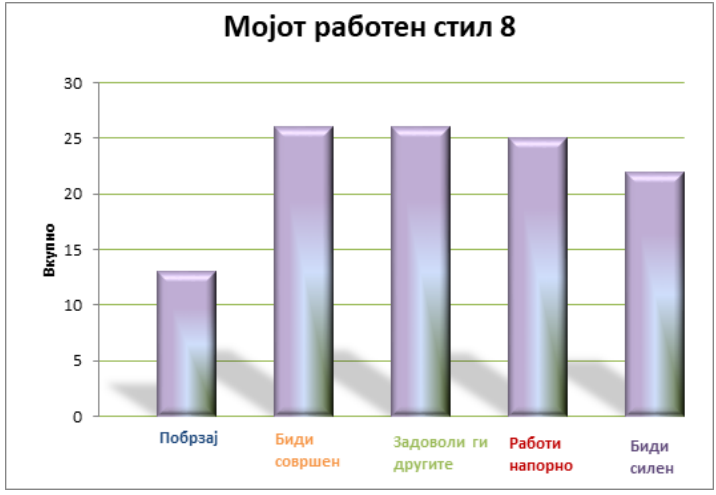
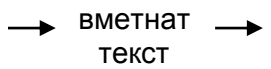
**Карактеристичен сценариски образец**

- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**



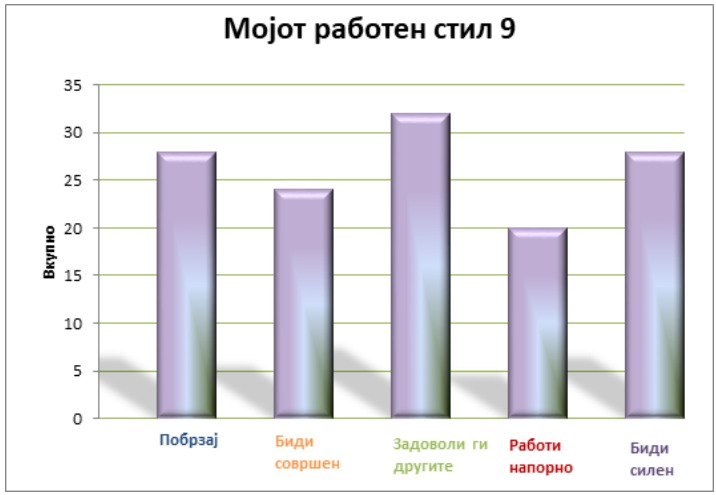
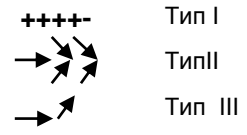
**Карактеристичен сценариски образец**

- Речиси (Работи напорно, Задоволи ги другите)

**Главна комуникациска врата**

- Однесување

**Карактеристичен образец на реченица**



**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

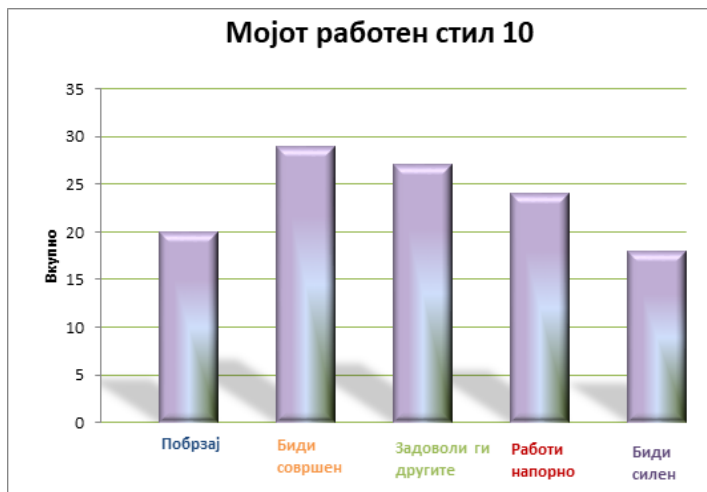
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

- + чувства, но – чувства





**Карактеристичен сценариски образец**

- Додека (Биди совршен, Побрзај)

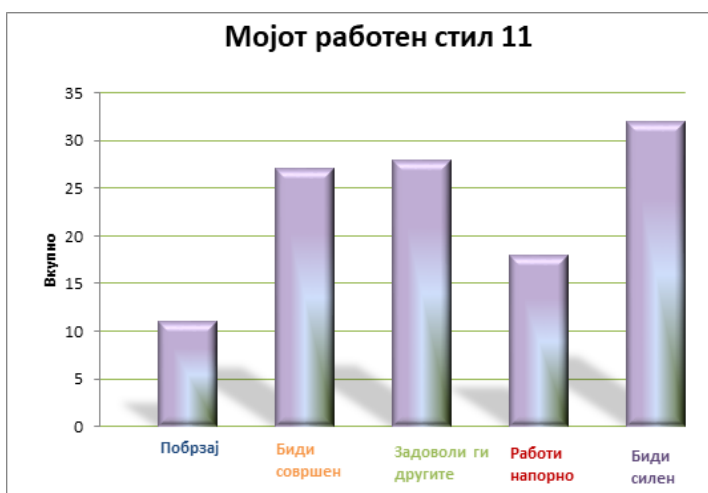
**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ ВМЕТНАТ →  
ТЕКСТ

## 2. Резултати за студенти на студиска програма ДИО



### Карактеристичен сценариски образец

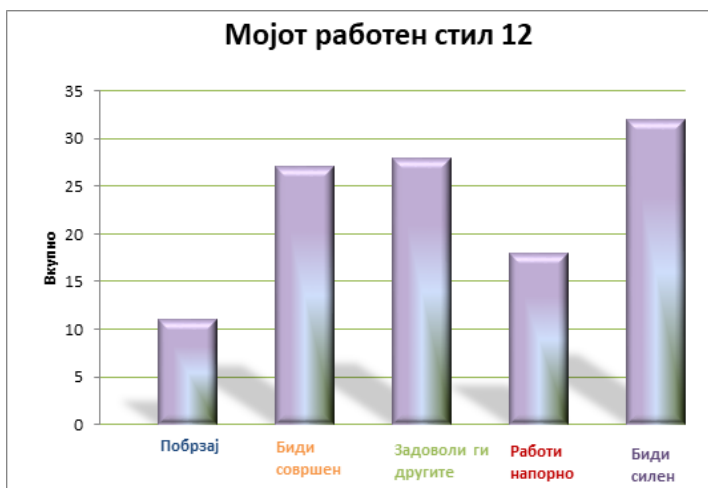
- Секогаш (Биди силен, Задоволи ги другите)

### Главна комуникациска врата

- Однесување

### Карактеристичен образец на реченица

- Неконзистентни реченици
- Многу квалификувачки зборови



### Карактеристичен сценариски образец

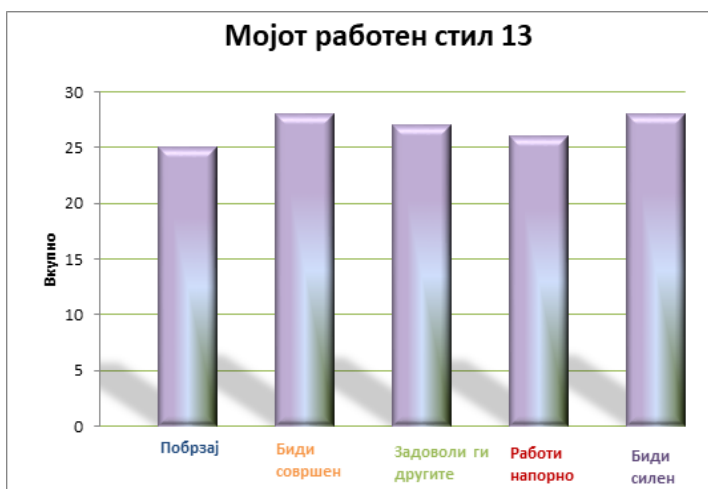
- Секогаш: (Биди силен, Задоволи ги другите)

### Главна комуникациска врата

- Однесување

### Карактеристичен образец на реченица

- Неконзистентни реченици
- Многу квалификувачки зборови



### Карактеристичен сценариски образец

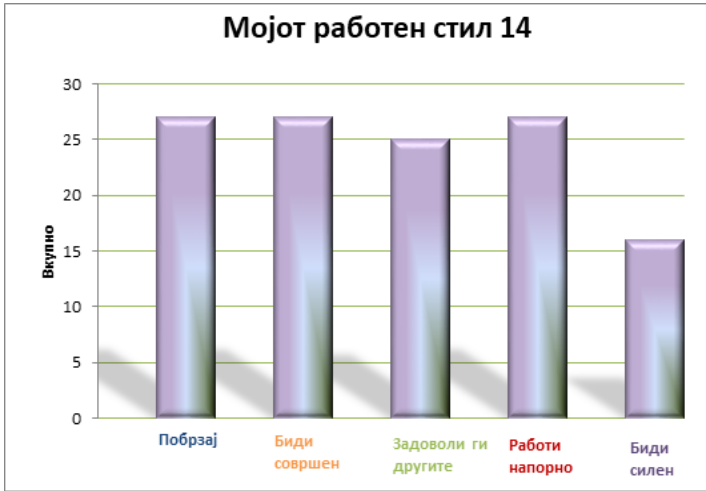
- автономна личност

### Главна комуникациска врата

Сите соодветно на ситуација

### Карактеристичен образец на реченица

Нема



**Карактеристичен сценариски образец**

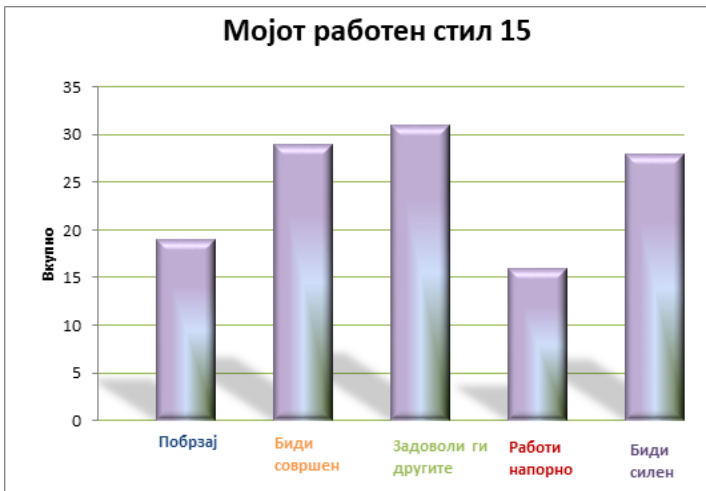
- Додека (Биди совршен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Размислувај

**Карактеристичен образец на реченица**

→ ВМЕТНАТ →  
ТЕКСТ



**Карактеристичен сценариски образец**

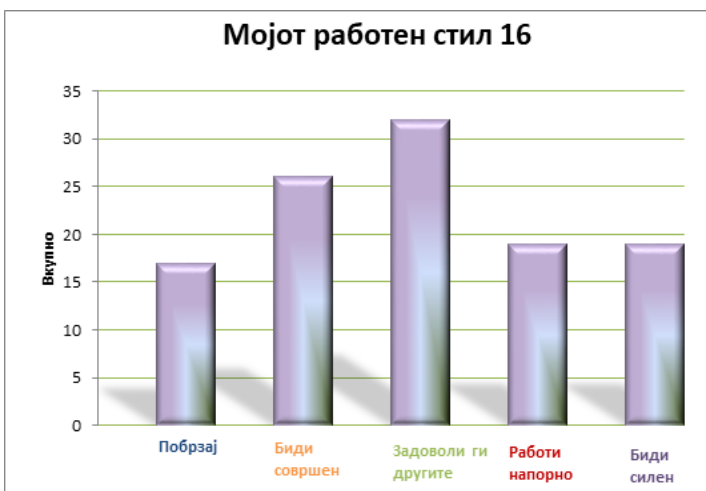
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислувај

**Карактеристичен образец на реченица**

→ ВМЕТНАТ →  
ТЕКСТ



**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа (Задоволи ги другите)

**Главна комуникациска врата**

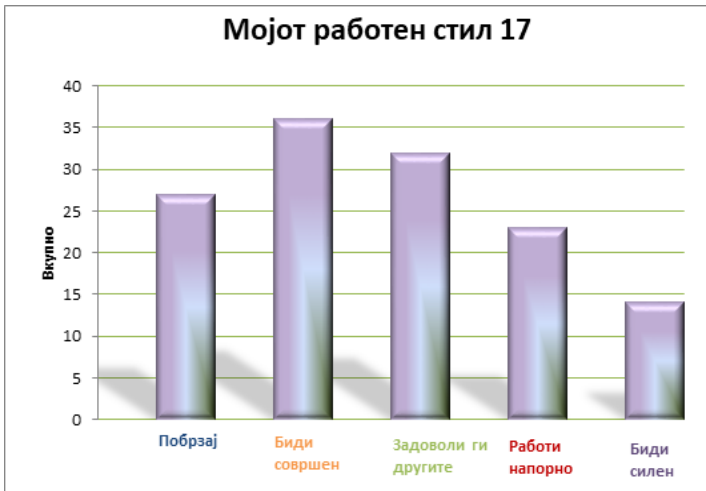
- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј  
—  
Неокеј





**Карактеристичен сценариски образец**

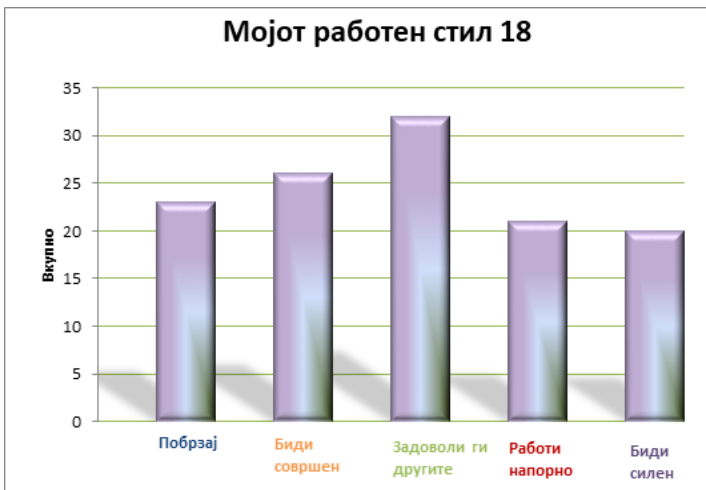
- Додека (Биди совршен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Размислувај

**Карактеристичен образец на реченица**

→ ВМЕТНАТ →  
ТЕКСТ



**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

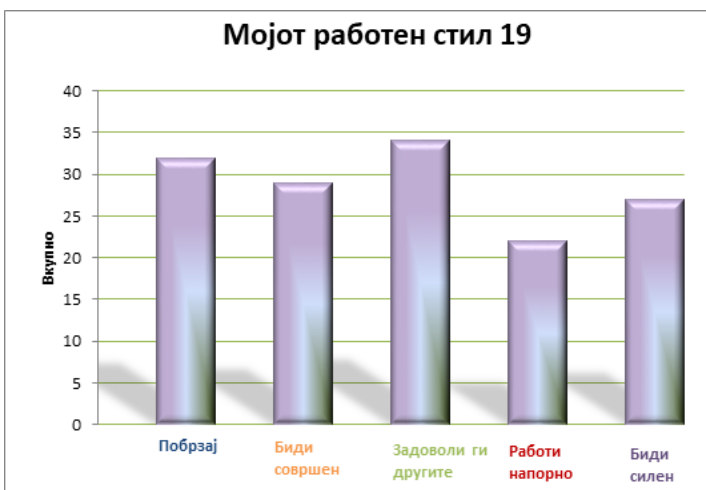
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства.

Океј  
Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

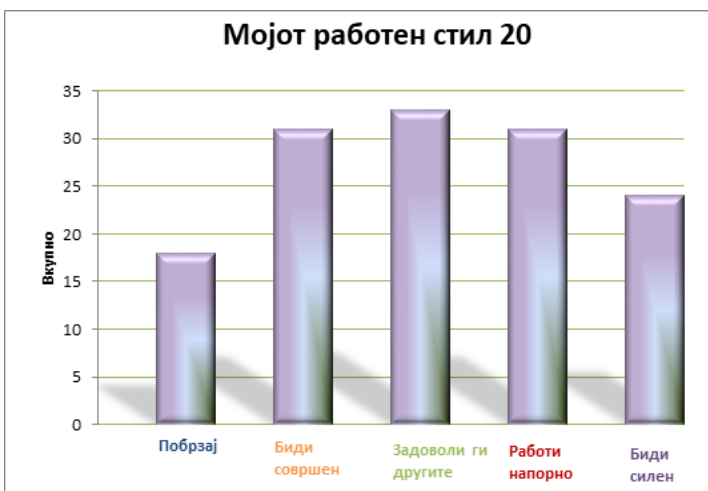
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства.

Океј  
Неокеј



**Карактеристичен сценарски образец**

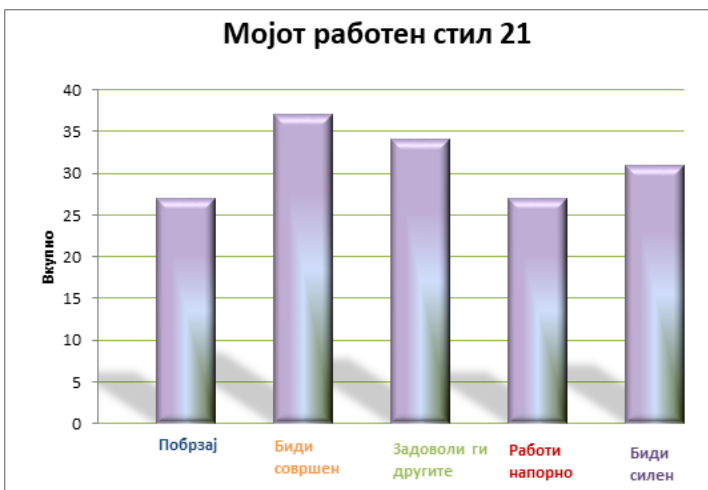
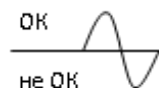
- Потоа (Задоволи ги другите)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства.



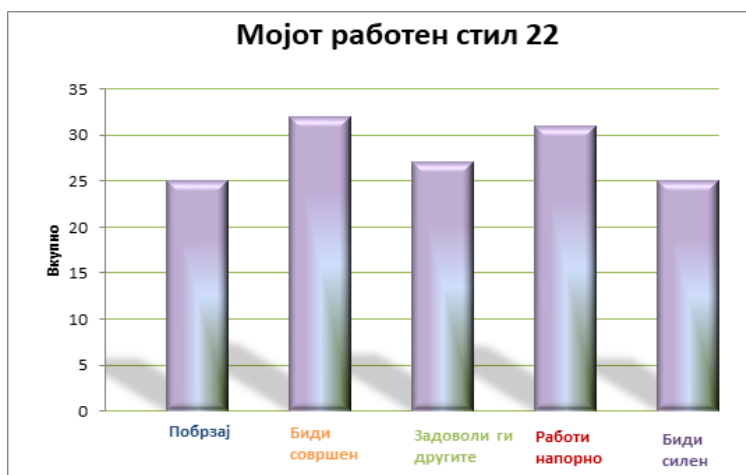
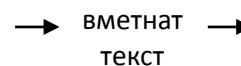
**Карактеристичен сценарски образец**

- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**



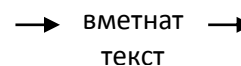
**Карактеристичен сценарски образец**

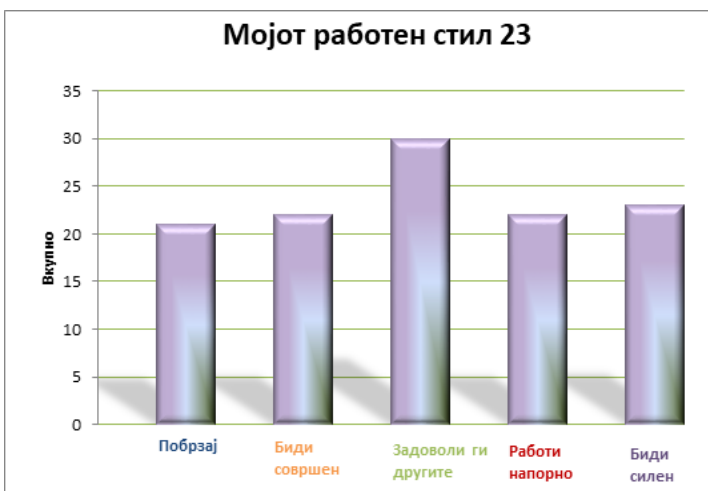
- Додека (Биди совршен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**





**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

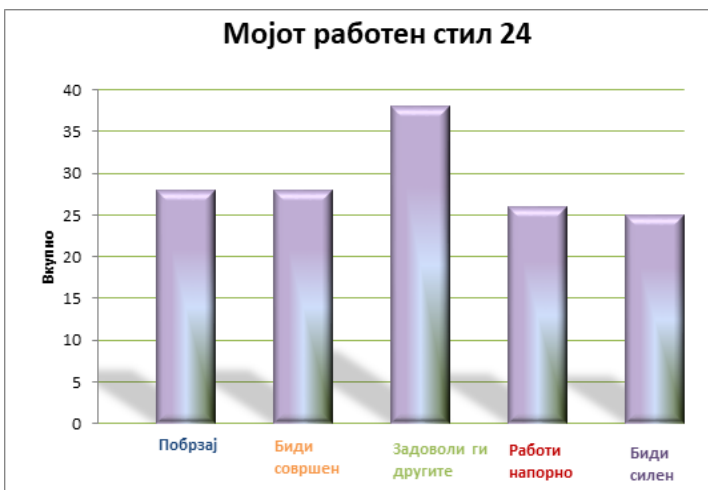
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј  
Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

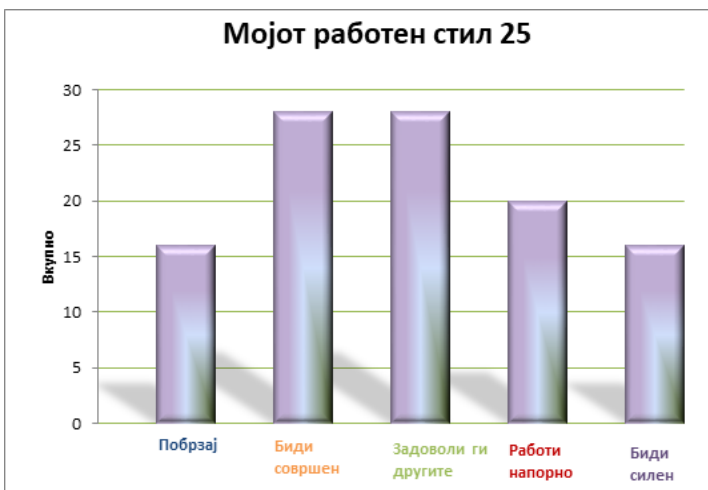
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј  
Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

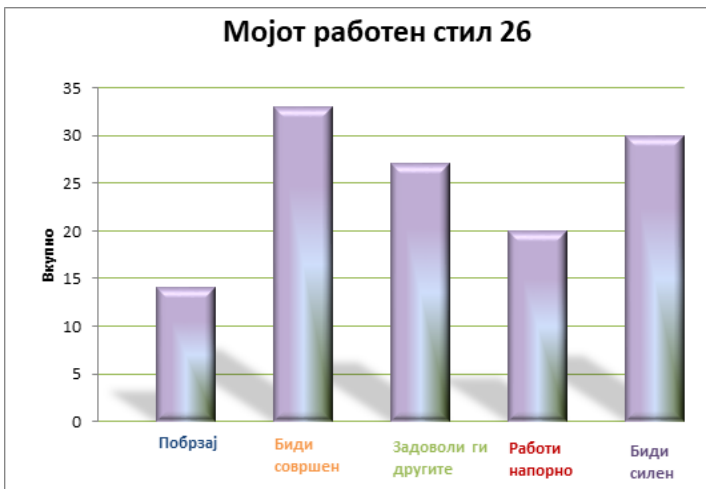
**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

ОК  
Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ ВМЕТНАТ →  
ТЕКСТ



**Карактеристичен сценариски образец**


- Потоа

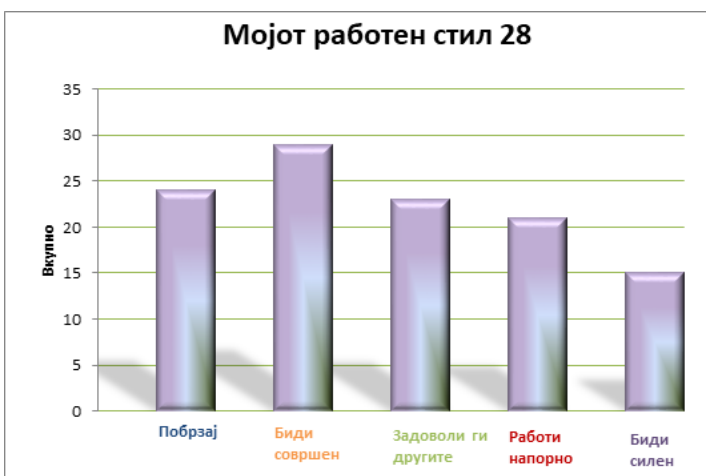
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства.

Океј   
Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

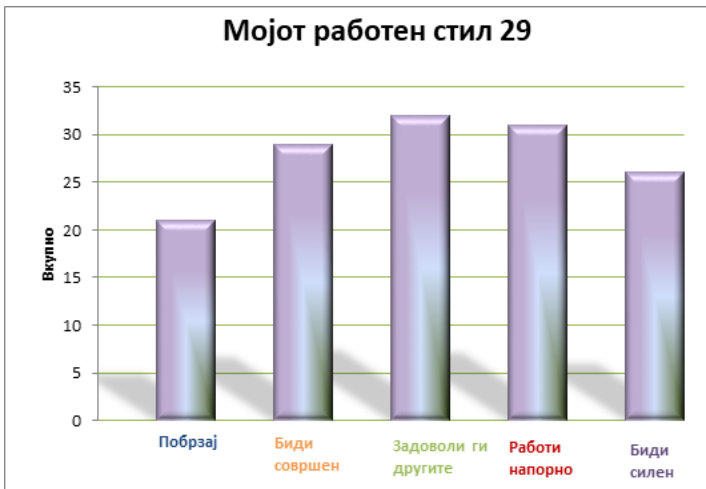
- Додека (Биди совршен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ ВМЕТНАТ →  
ТЕКСТ



**Карактеристичен сценарски образец**

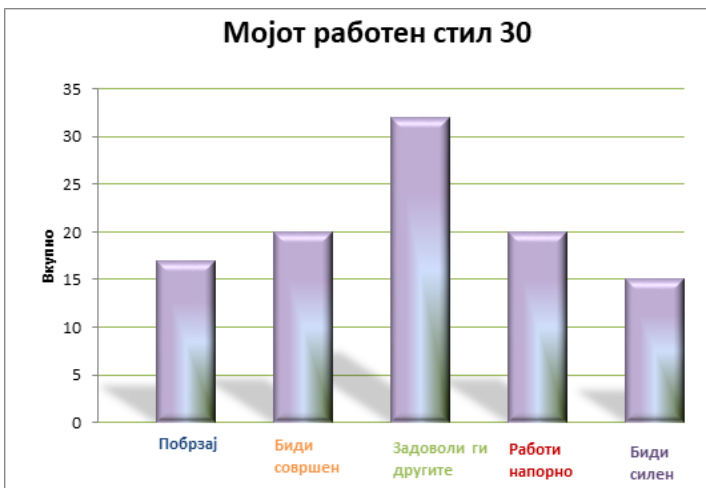
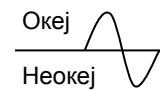
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства.



**Карактеристичен сценарски образец**

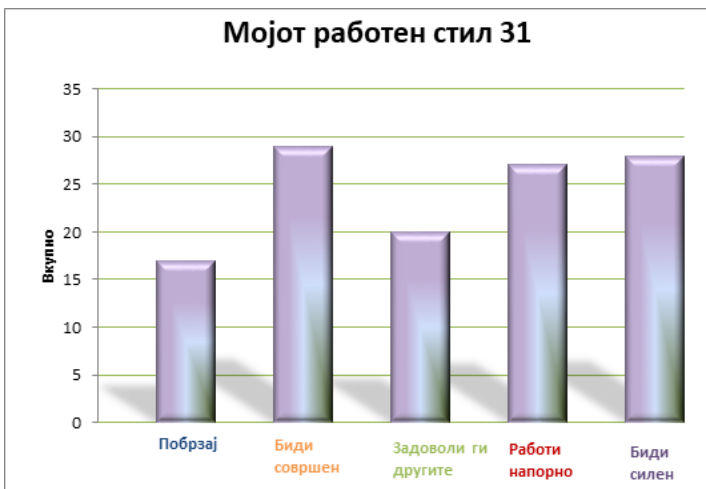
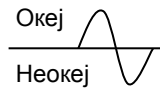
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

- + чувства, но – чувства



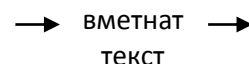
**Карактеристичен сценарски образец**

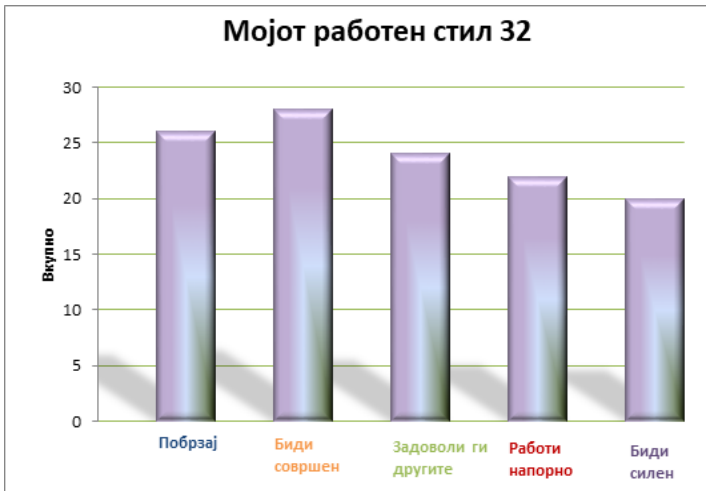
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**





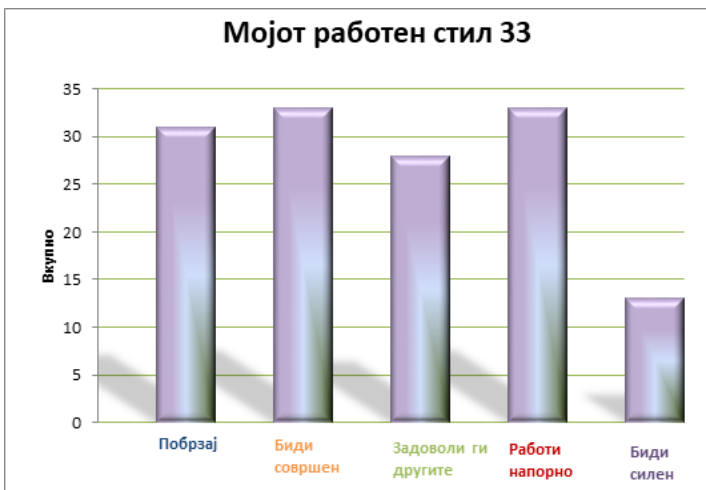
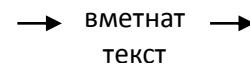
**Карактеристичен сценариски образец**

- Додека (Биди совршен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**



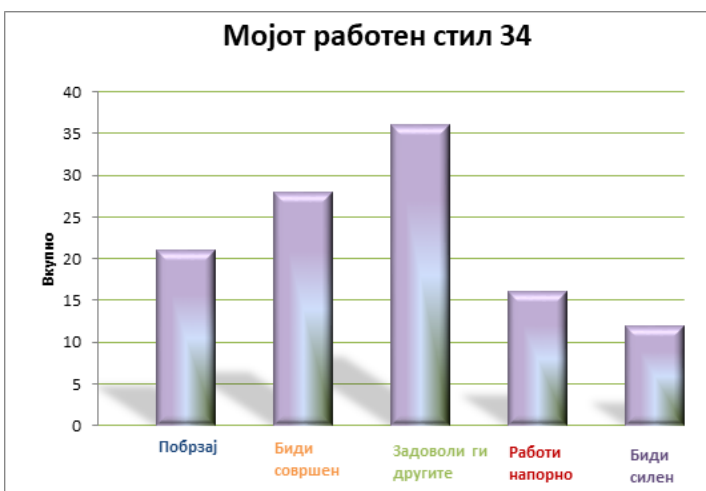
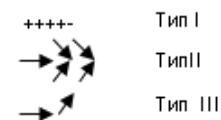
**Карактеристичен сценариски образец**

- Речиси

**Главна комуникациска врата**

- Однесување

**Карактеристичен образец на реченица**



**Карактеристичен сценариски образец**

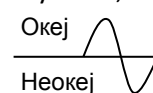
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

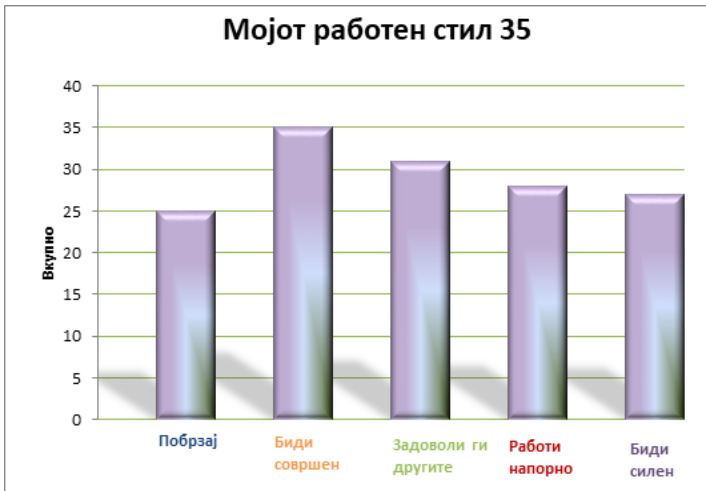
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства.





**Карактеристичен сценариски образец**

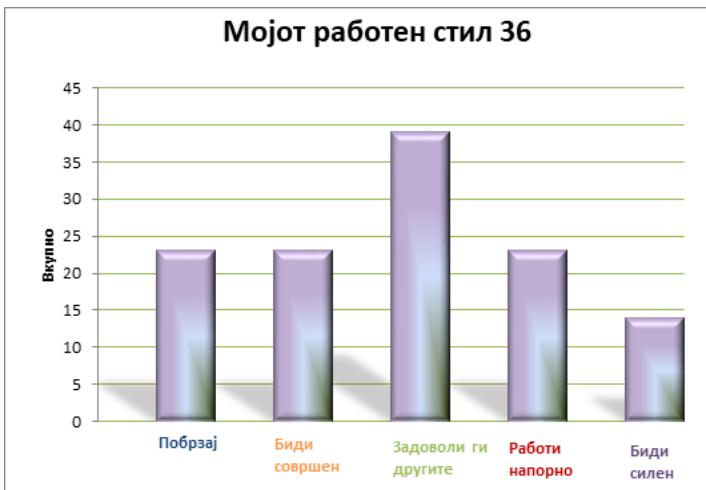
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ **ВМЕТНАТ** →  
ТЕКСТ



**Карактеристичен сценариски образец**



- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

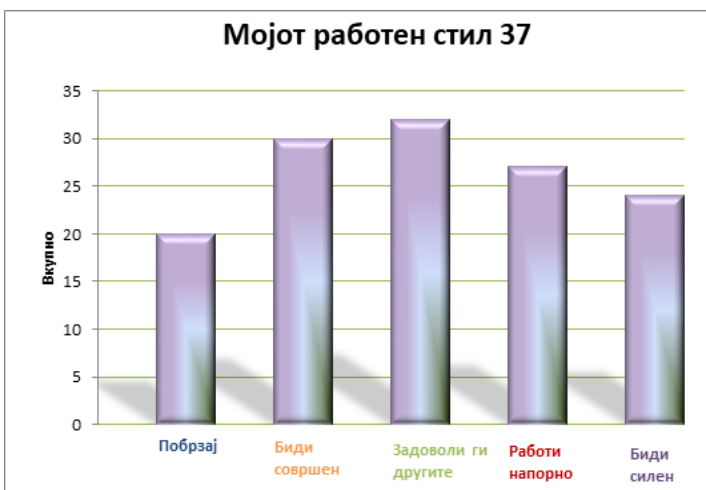
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства.

Океј   
Неокеј 





**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

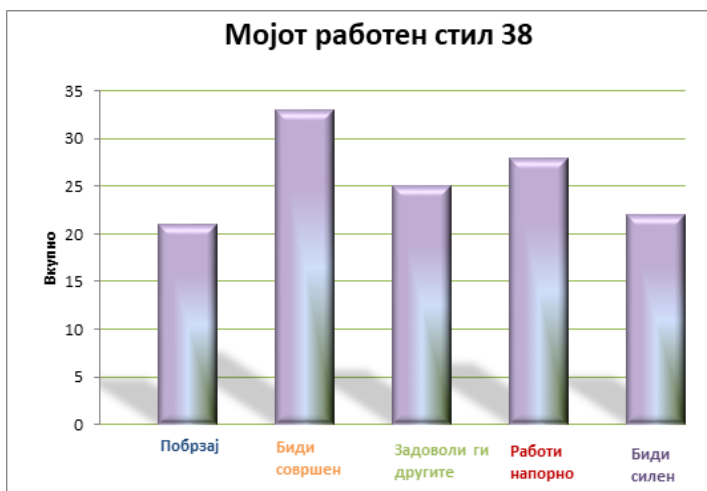
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

Океј   
Неокеј 

### 3. Резултати за студенти на студиска програма МДМ



**Карактеристичен сценариски образец**

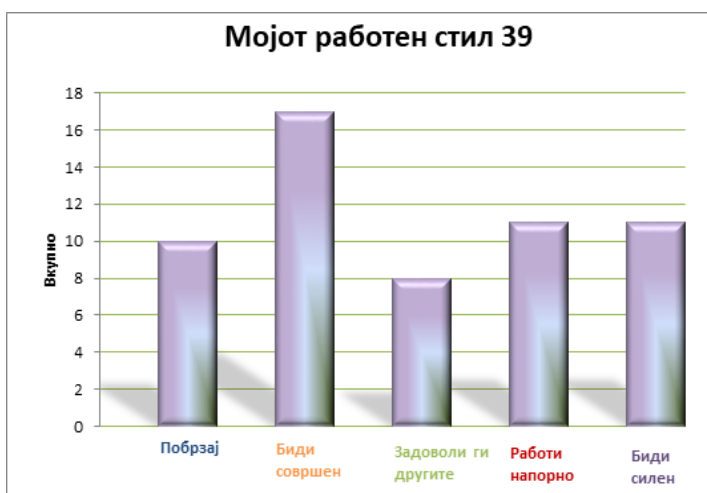
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

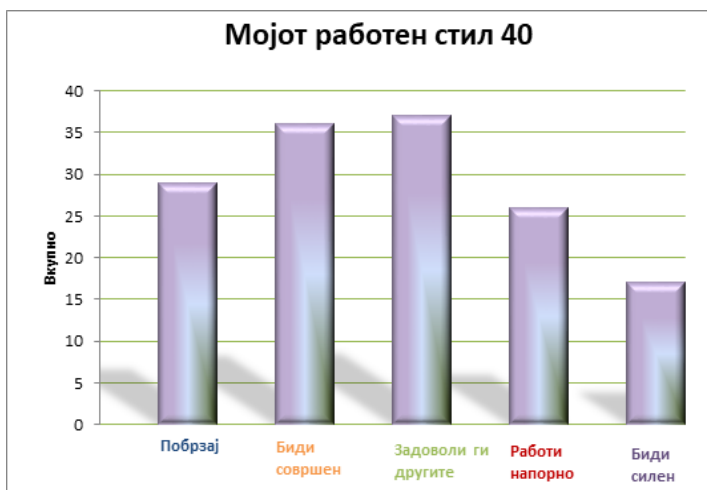
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

- Додека (Биди совршен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

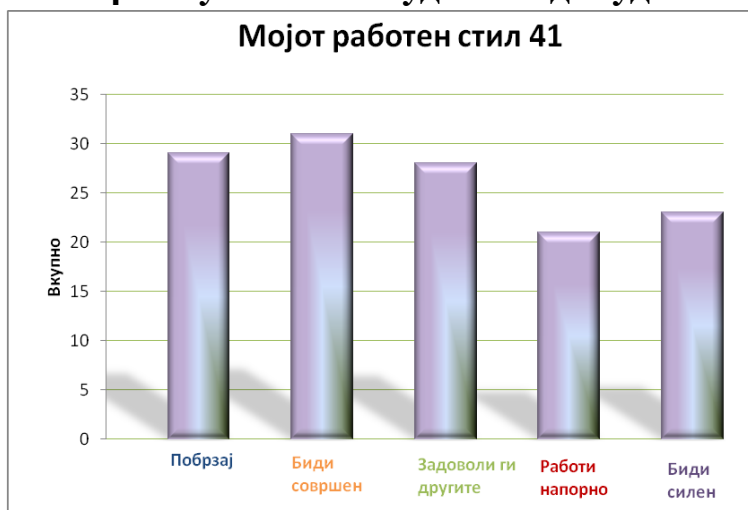
- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
ТЕКСТ



#### 4. Резултати за студенти од студиска програма ПТБ



**Карактеристичен сценариски образец**

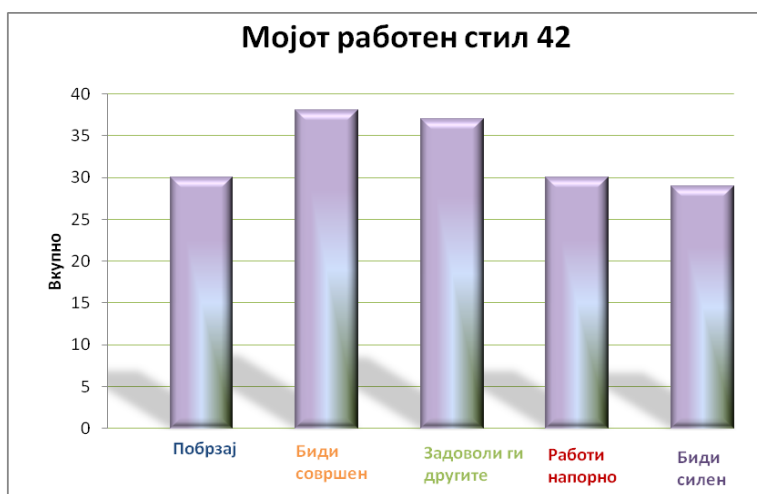
- Додека (Биди совршен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

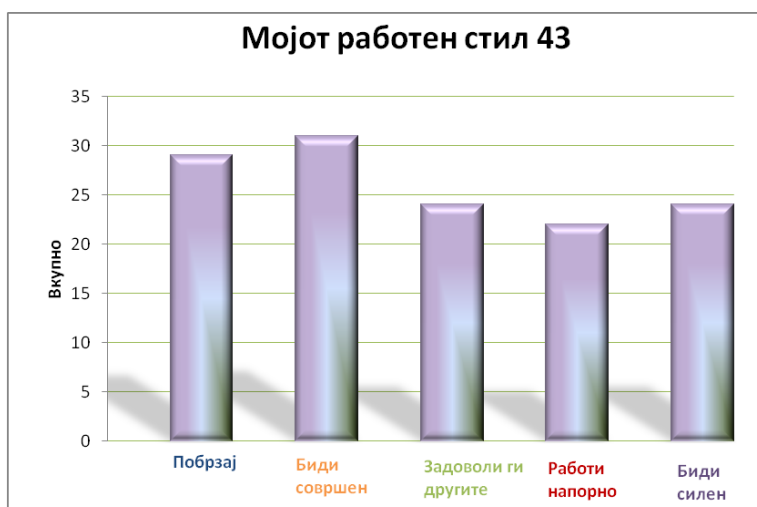
- Додека (Биди совршен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

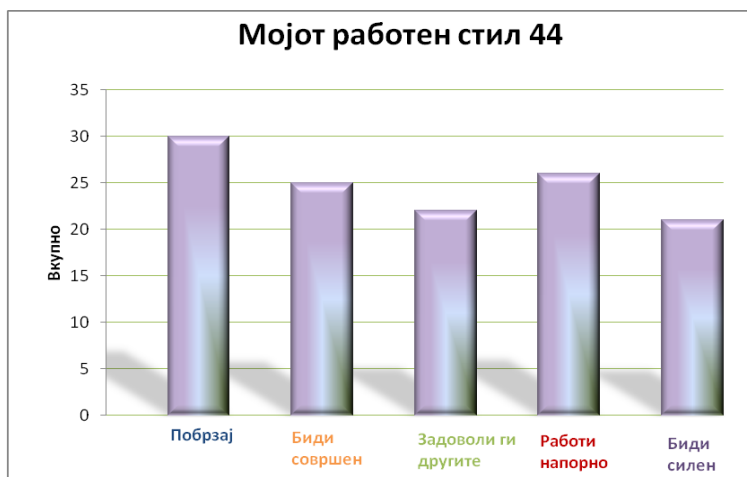
- Додека(Биди совршен, Поврзај)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



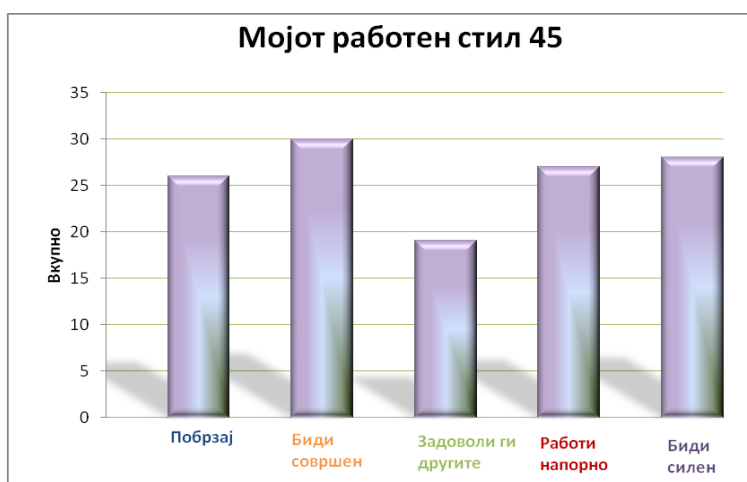
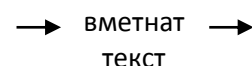
**Карактеристичен сценариски образец**

- Додека

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**



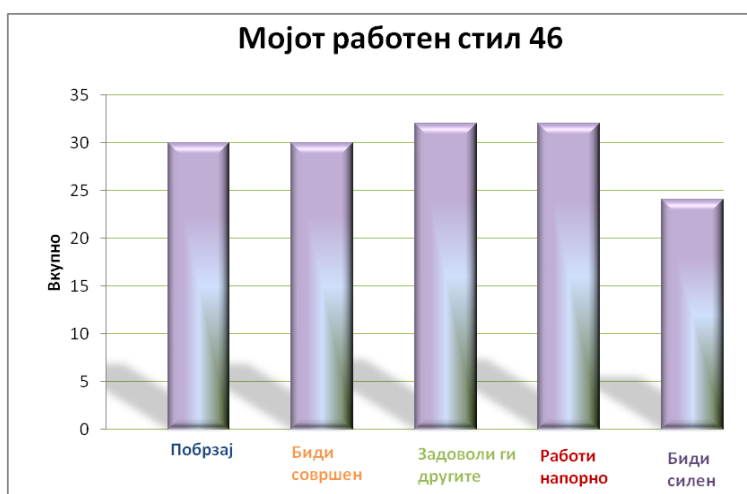
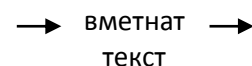
**Карактеристичен сценариски образец**

- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**



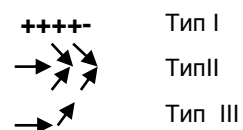
**Карактеристичен сценариски образец**

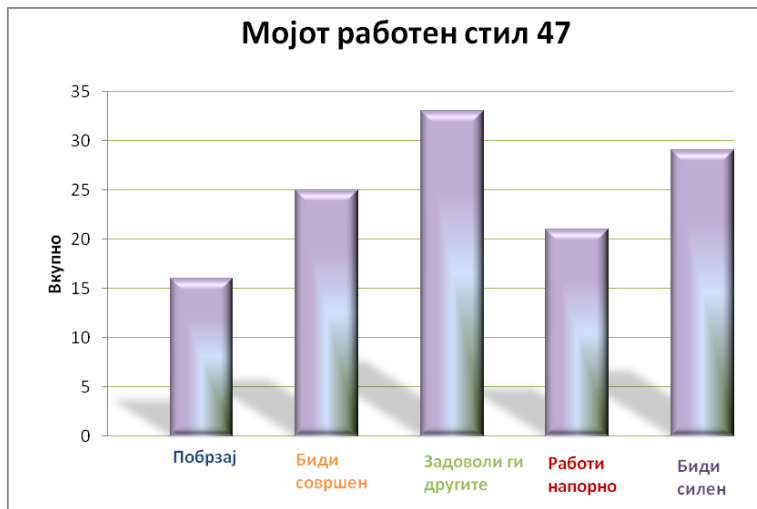
- Речиси (Работи напорно, Задоволи ги другите)

**Главна комуникациска врата**

- Однесување

**Карактеристичен образец на реченица**





**Карактеристичен сценариски образец**

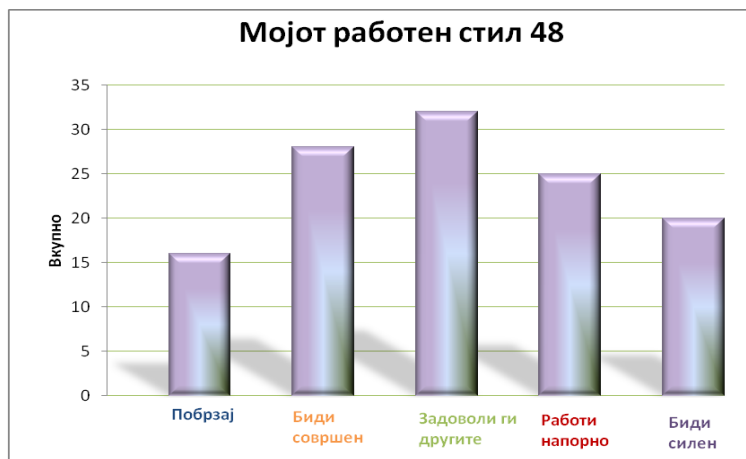
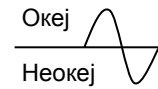
- Потоа (Задоволи ги другите)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



**Карактеристичен сценариски образец**

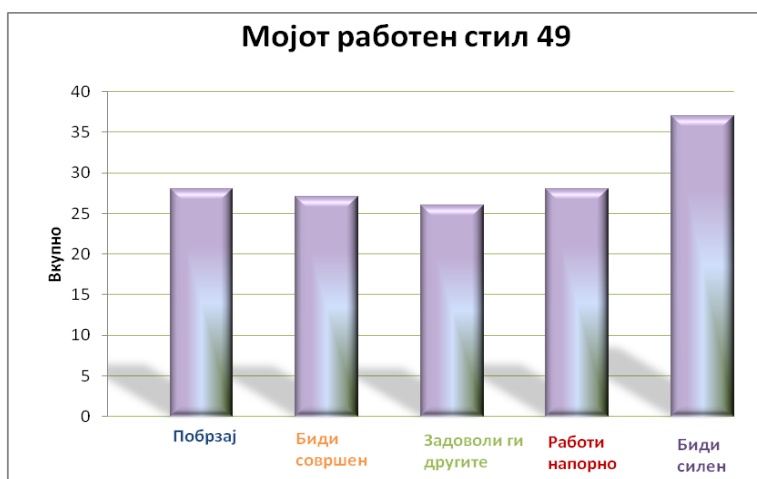
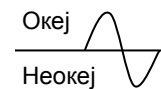
- Потоа (Задоволи ги другите)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



**Карактеристичен сценариски образец**

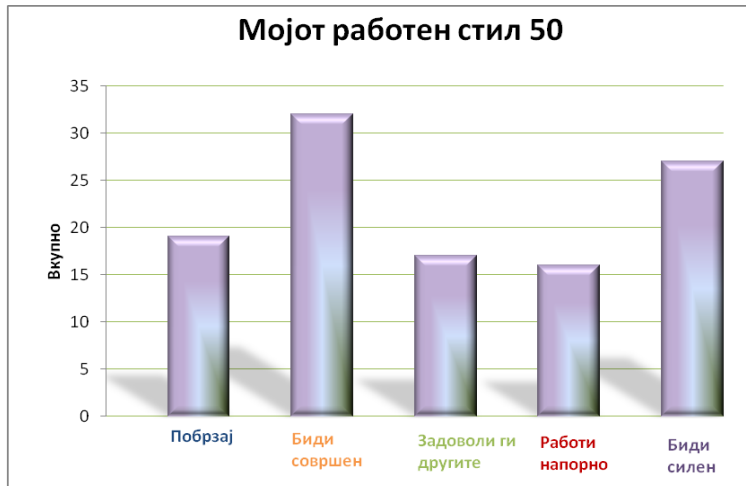
- Секогаш (Биди силен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Однесување

**Карактеристичен образец на реченица**

- Неконзистентни реченици
- Многу квалификувачки зборови



**Карактеристичен сценариски образец**

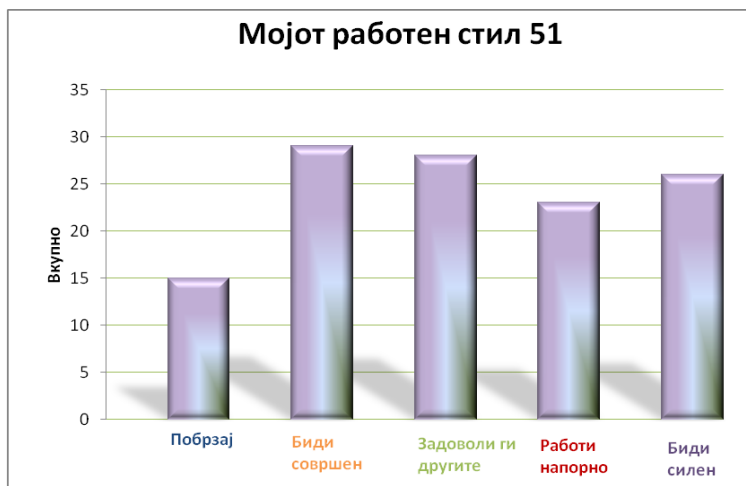
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

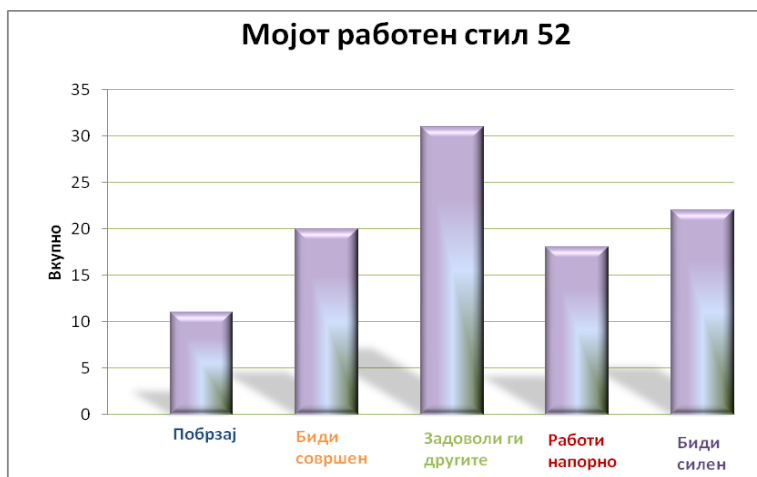
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа

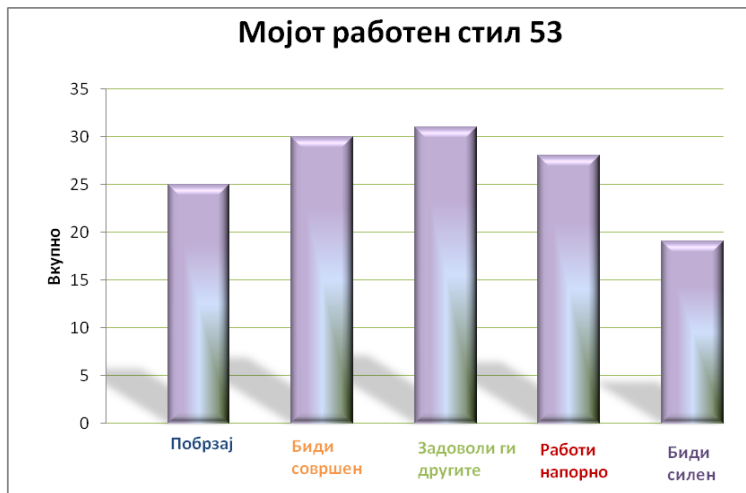
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј  
Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

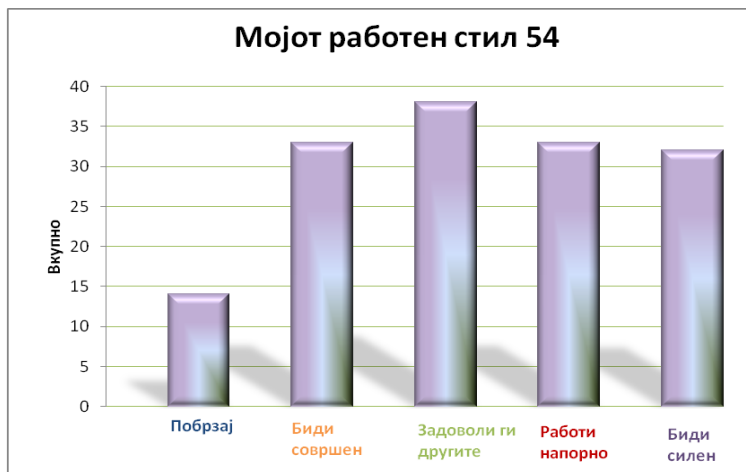
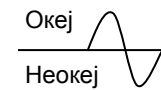
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



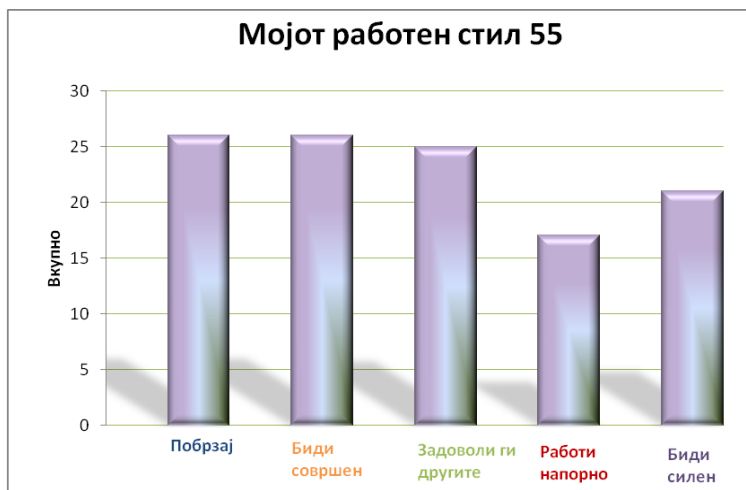
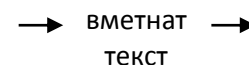
**Карактеристичен сценариски образец**

- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**



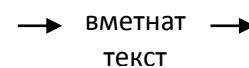
**Карактеристичен сценариски образец**

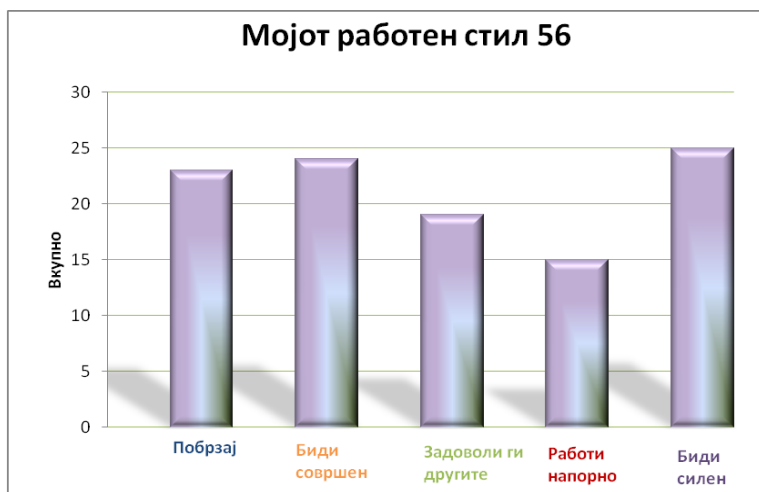
- Додека

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**





#### Карактеристичен сценариски образец

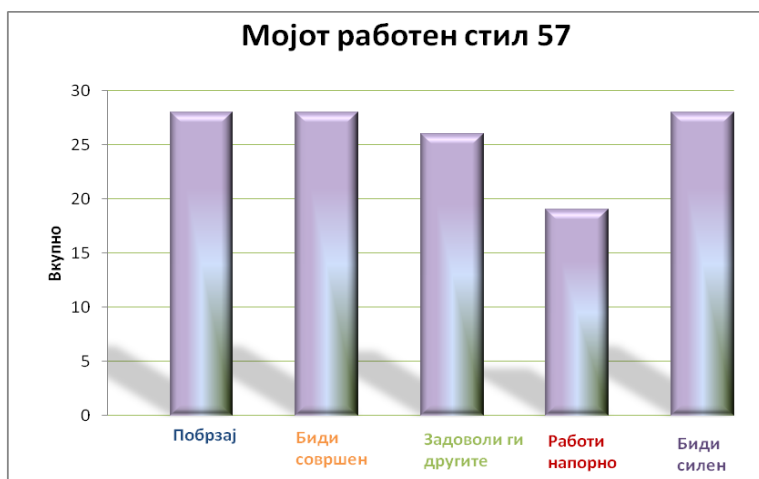
- Секогаш (Биди силен: Побрзај)

#### Главна комуникациска врата

- Однесување

#### Карактеристичен образец на реченица

- Неконзистентни реченици
- Многу квалификувачки зборови



#### Карактеристичен сценариски образец

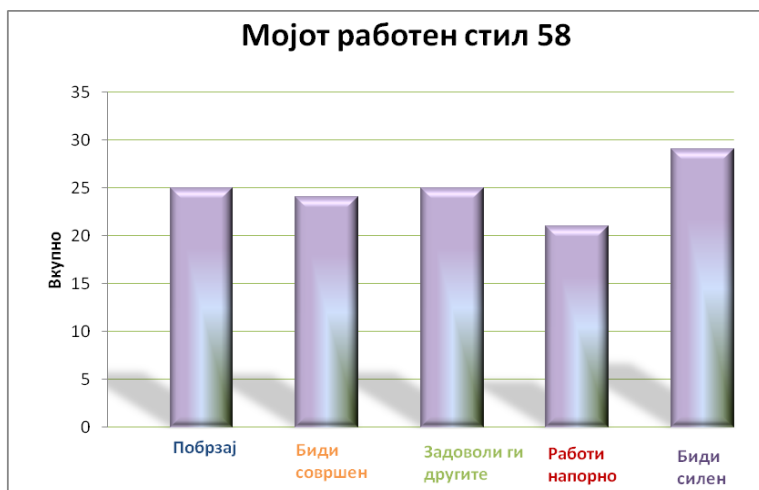
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

#### Главна комуникациска врата

- Размислување

#### Карактеристичен образец на реченица

→ вметнат →  
текст



#### Карактеристичен сценариски образец

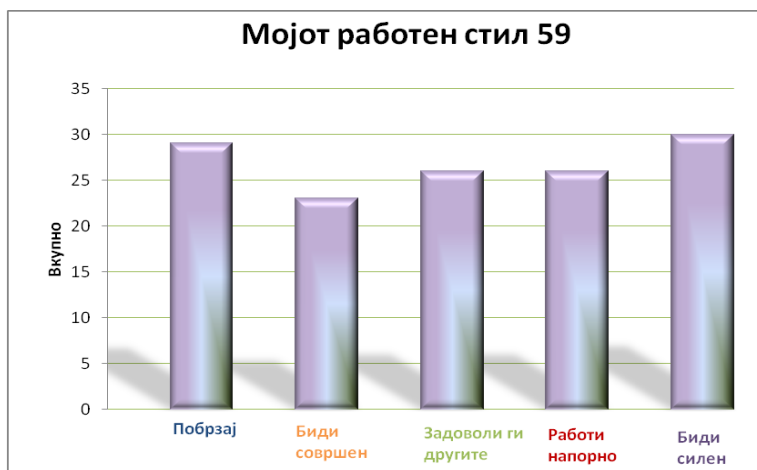
- Секогаш (Биди силен, Побрзај)

#### Главна комуникациска врата

- Однесување

#### Карактеристичен образец на реченица

- Неконзистентни реченици
- Многу квалификувачки зборови



#### Карактеристичен сценариски образец

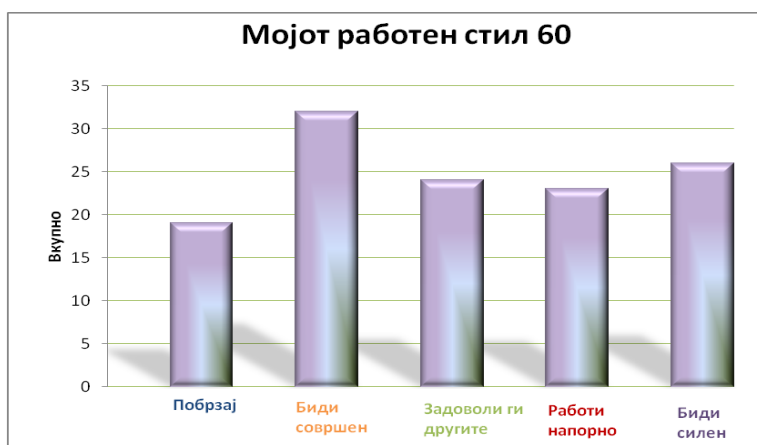
- Секогаш (Биди силен, Побрзај)

#### Главна комуникациска врата

- Однесување

#### Карактеристичен образец на реченица

- Неконзистентни реченици
- Многу квалификувачки зборови



#### Карактеристичен сценариски образец

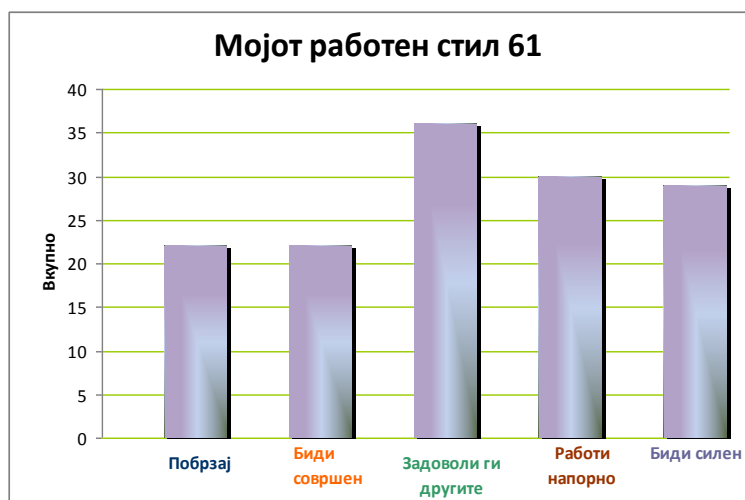
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

#### Главна комуникациска врата

- Размислување

#### Карактеристичен образец на реченица

→ ВМЕТНАТ →  
ТЕКСТ



#### Карактеристичен сценариски образец



- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

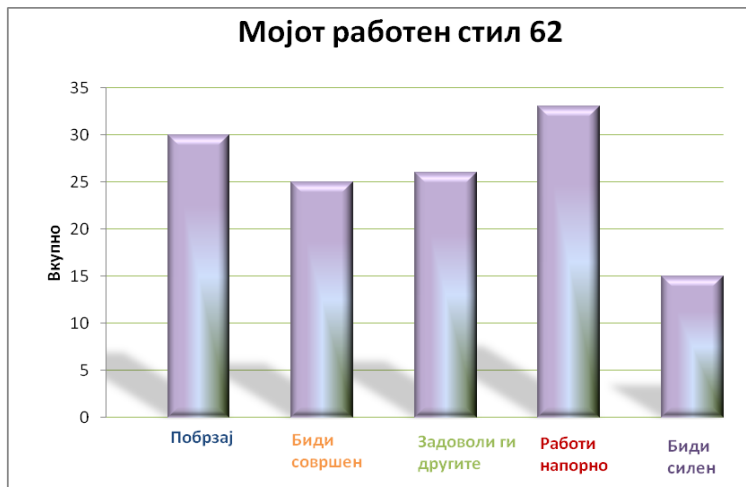
#### Главна комуникациска врата

- Чувства

#### Карактеристичен образец на реченица

+ чувства, но – чувства

Океј   
Неокеј 



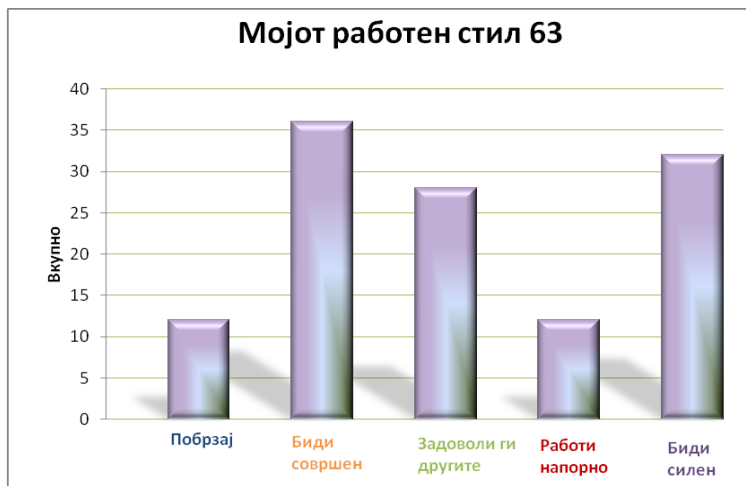
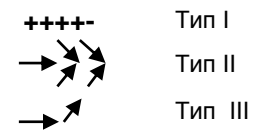
#### Карактеристичен сценариски образец

- Речиси (Работи напорно, Задоволи ги другите)

#### Главна комуникациска врата

- Однесување

#### Карактеристичен образец на реченица



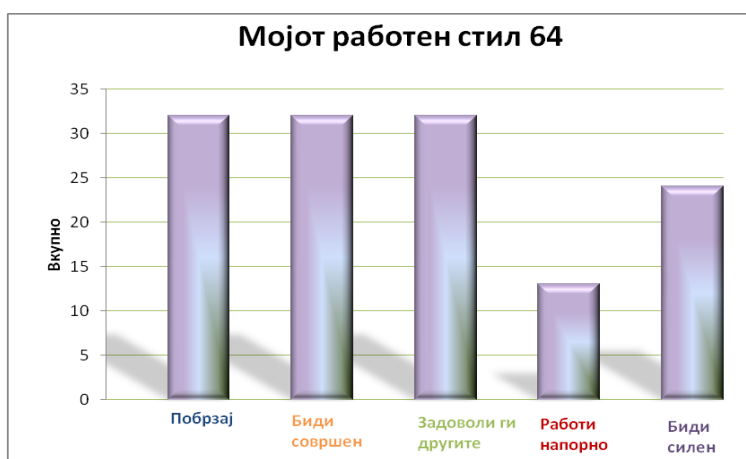
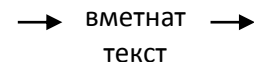
#### Карактеристичен сценариски образец

- Додека (Биди совршен, Биди силен)

#### Главна комуникациска врата

- Размислување

#### Карактеристичен образец на реченица



#### Карактеристичен сценариски образец

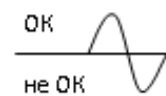
- Потоа

#### Главна комуникациска врата

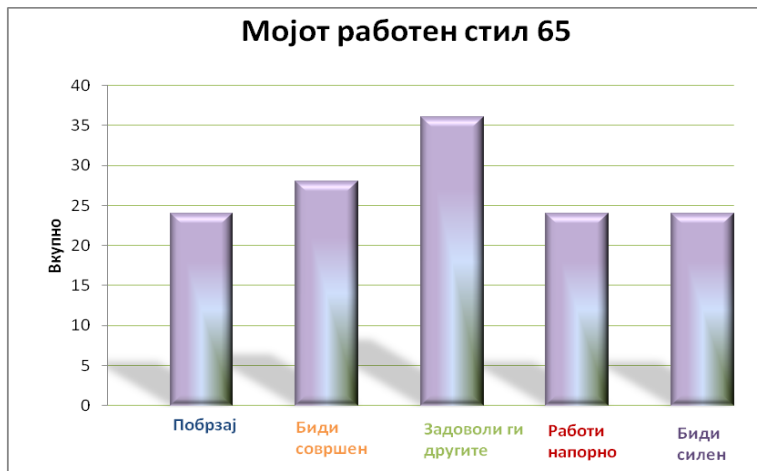
- Чувства

#### Карактеристичен образец на реченица

+ чувства, но – чувства







**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

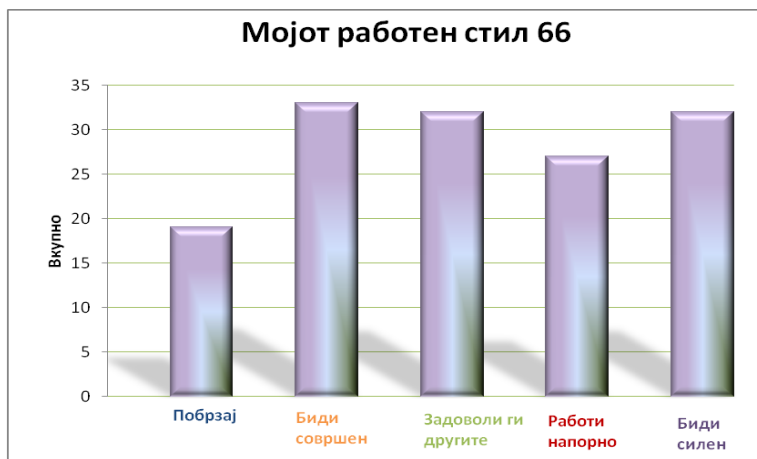
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј  
 Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

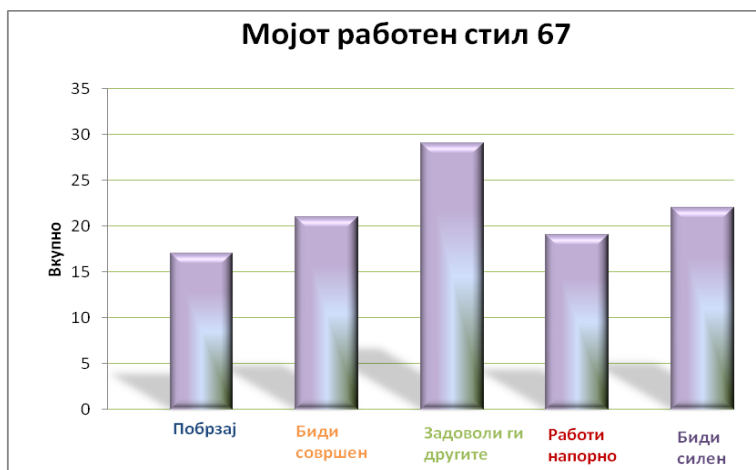
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
 текст



**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

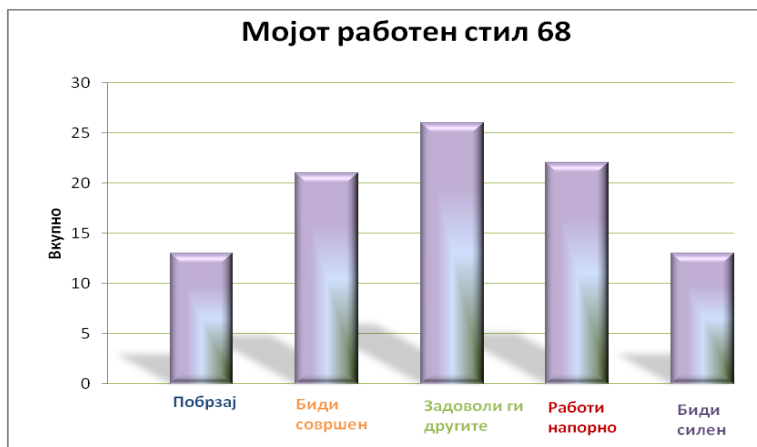
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј  
 Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

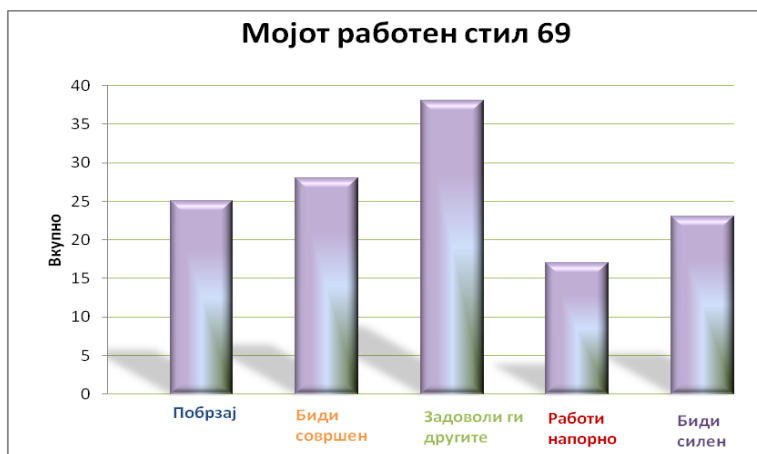
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



**Карактеристичен сценариски образец**

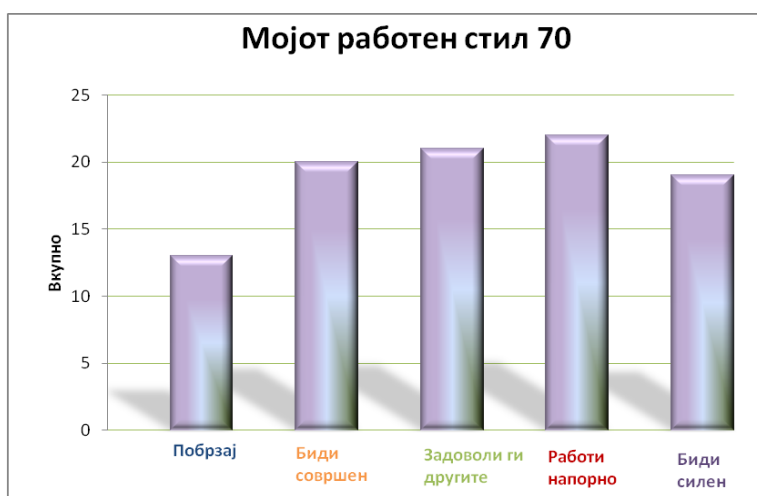
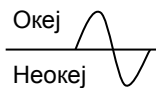
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



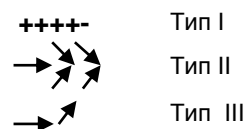
**Карактеристичен сценариски образец**

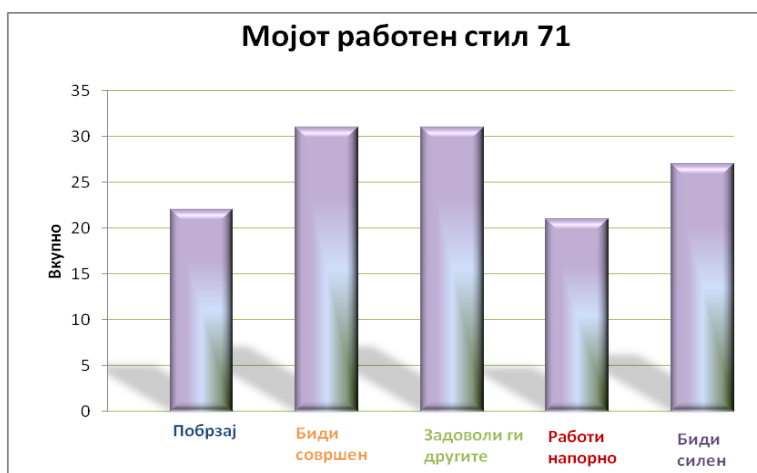
- Речиси (Работи напорно, Задоволи ги другите)

**Главна комуникациска врата**

- Однесување

**Карактеристичен образец на реченица**





**Карактеристичен сценариски образец**

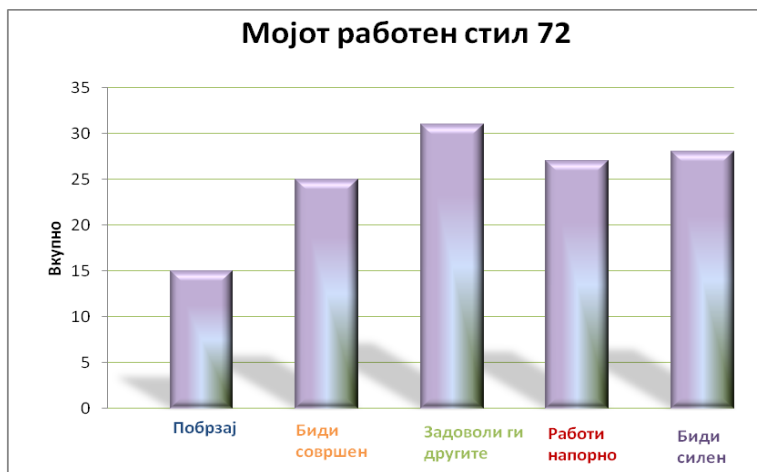
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа

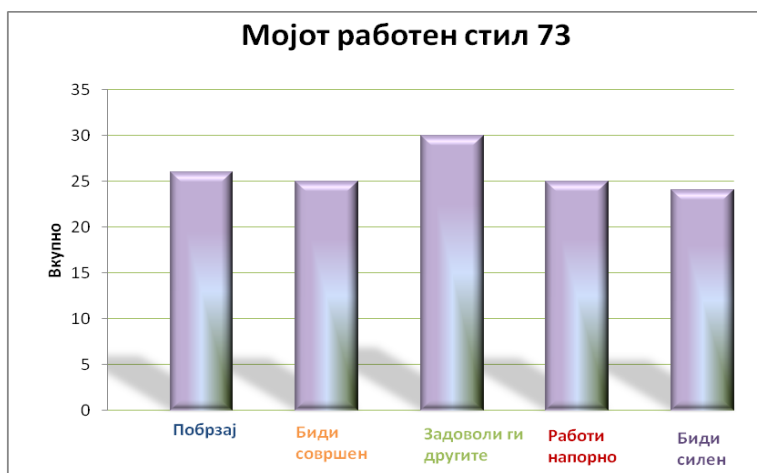
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј  
Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

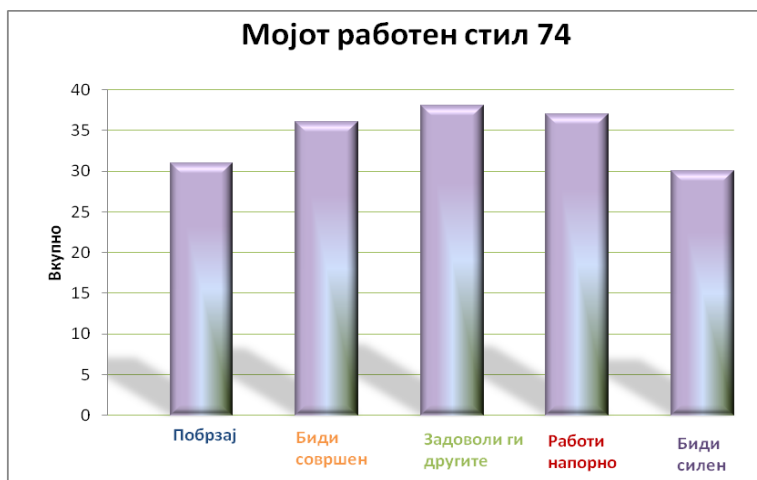
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј  
Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

➤ Потоа

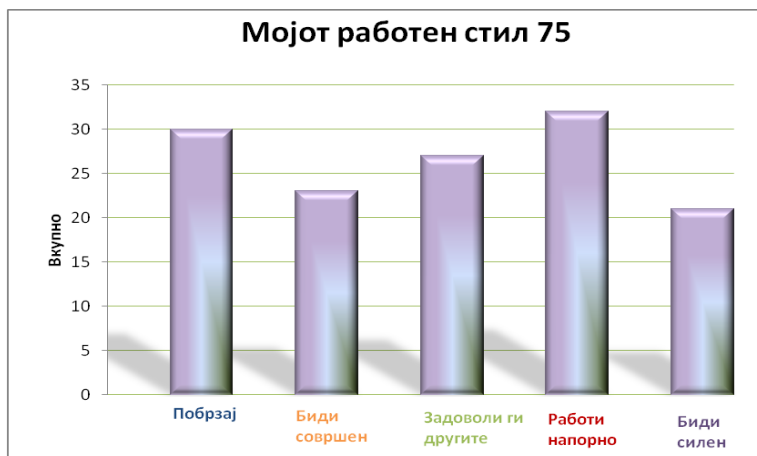
**Главна комуникациска врата**

➤ Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј  
 \_\_\_\_\_  
 Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

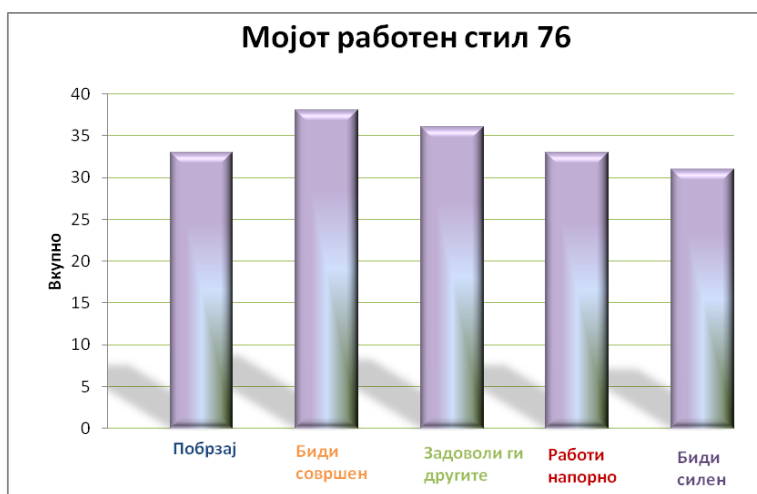
➤ Речиси (Работи напорно, Задоволи ги другите)

**Главна комуникациска врата**

➤ Однесување

**Карактеристичен образец на реченица**

++++-      Тип I  
 → → → →      Тип II  
 → →      Тип III



**Карактеристичен сценариски образец**

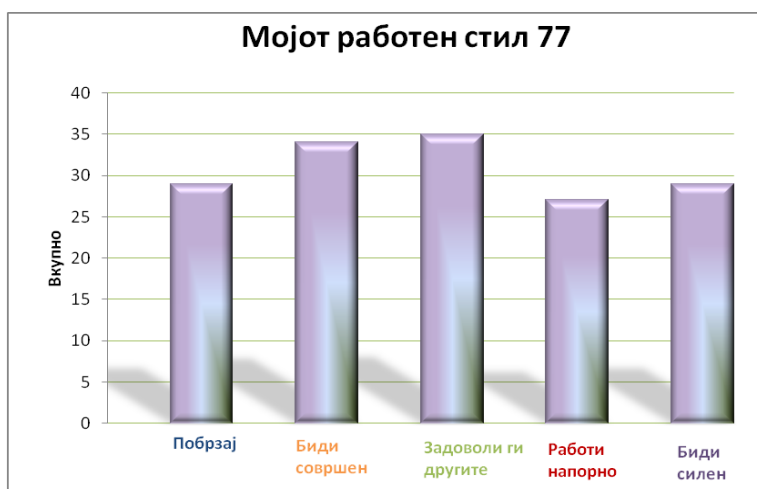
➤ Додека (Биди совршен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

➤ Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
 текст



**Карактеристичен сценариски образец**

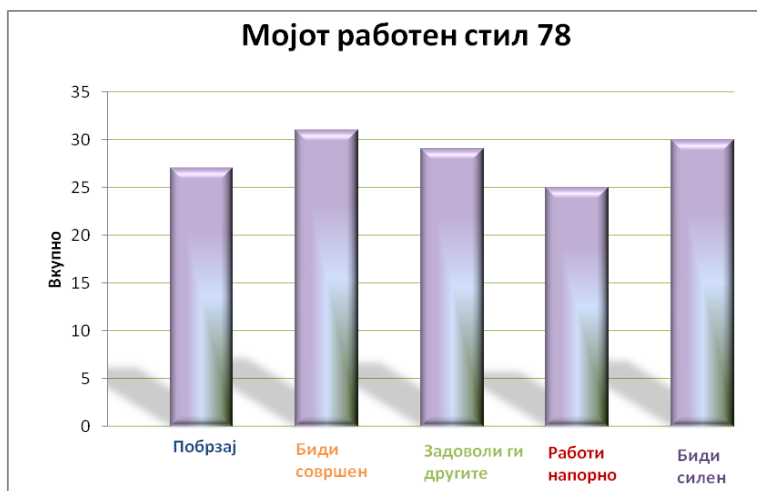
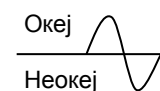
➤ Потоа

**Главна комуникациска врата**

➤ Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



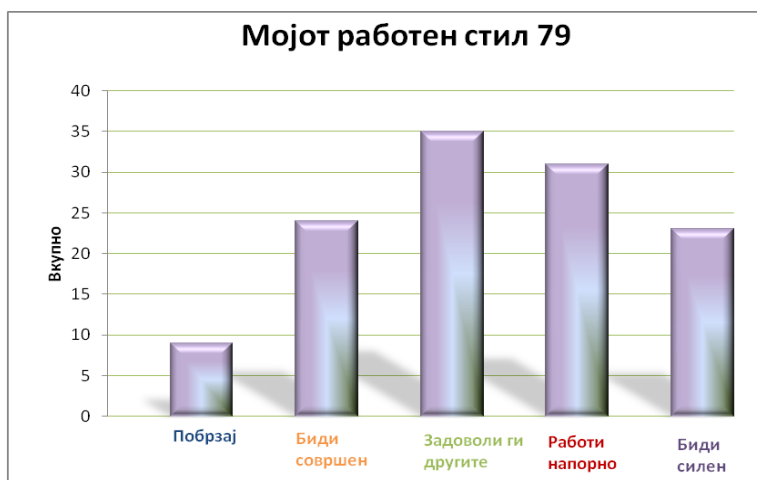
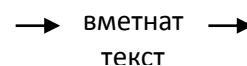
**Карактеристичен сценариски образец**

➤ Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

➤ Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**



**Карактеристичен сценариски образец**

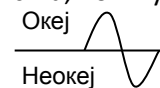
➤ Потоа

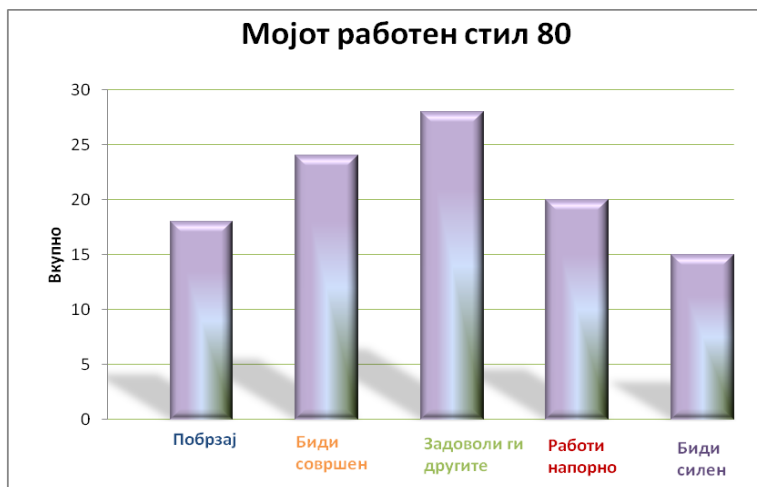
**Главна комуникациска врата**

➤ Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства





**Карактеристичен сценариски образец**

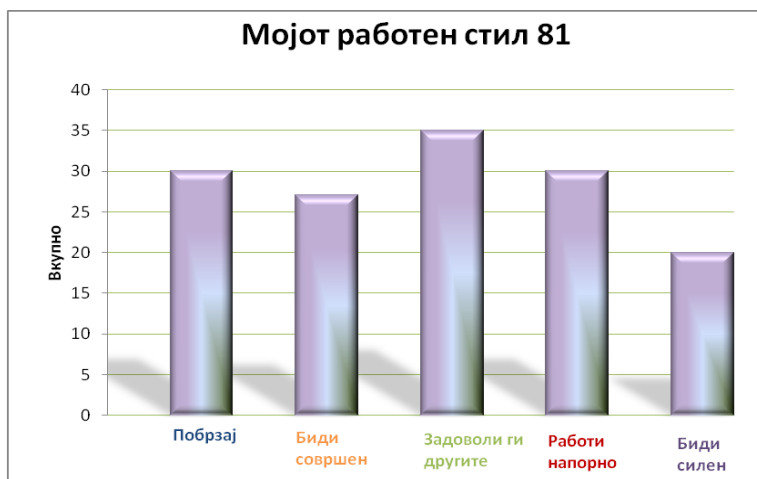
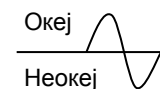
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



**Карактеристичен сценариски образец**

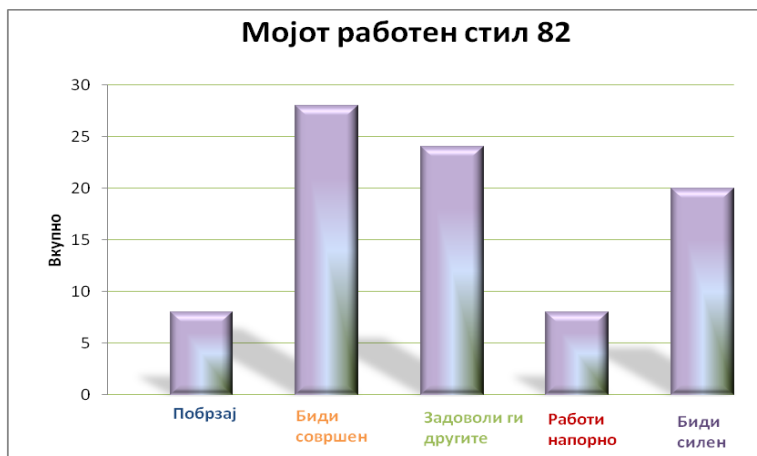
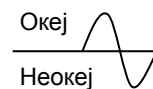
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



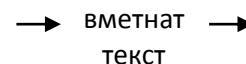
**Карактеристичен сценариски образец**

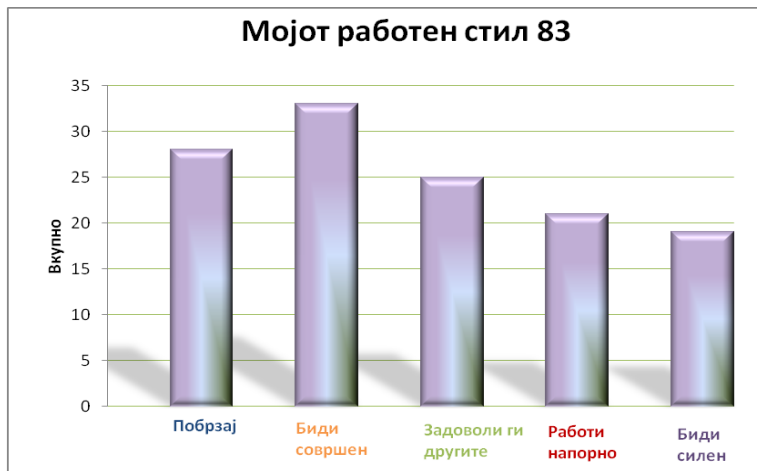
- Додека (Биди совршен, Побрзај или Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**





**Карактеристичен сценариски образец**

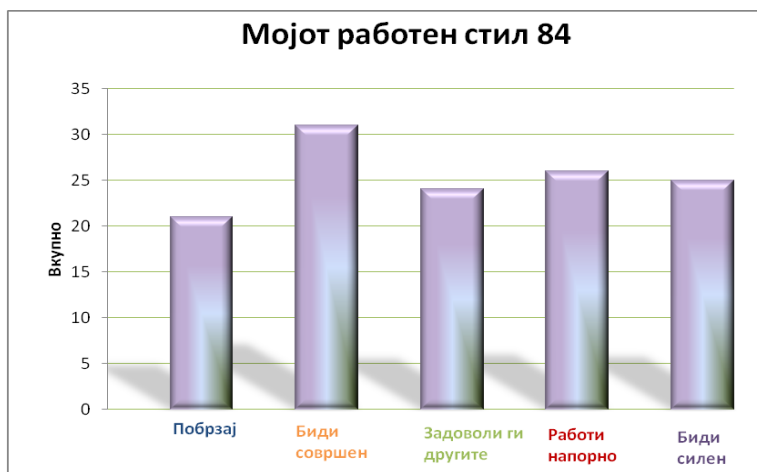
- Додека (Биди совршен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

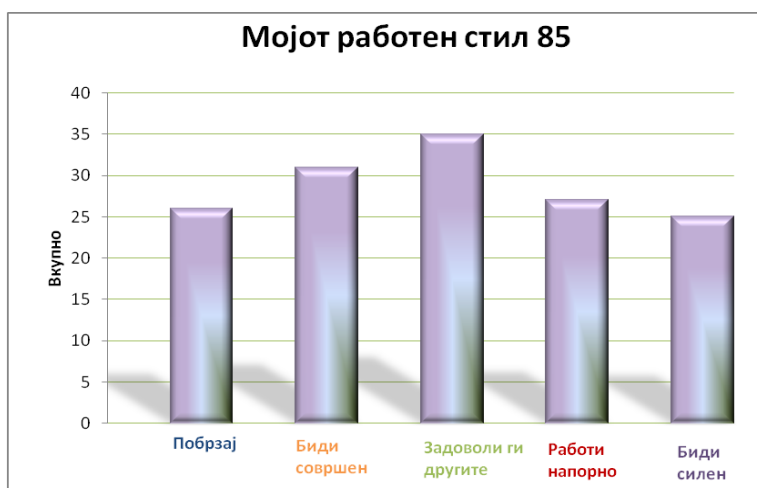
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**



- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

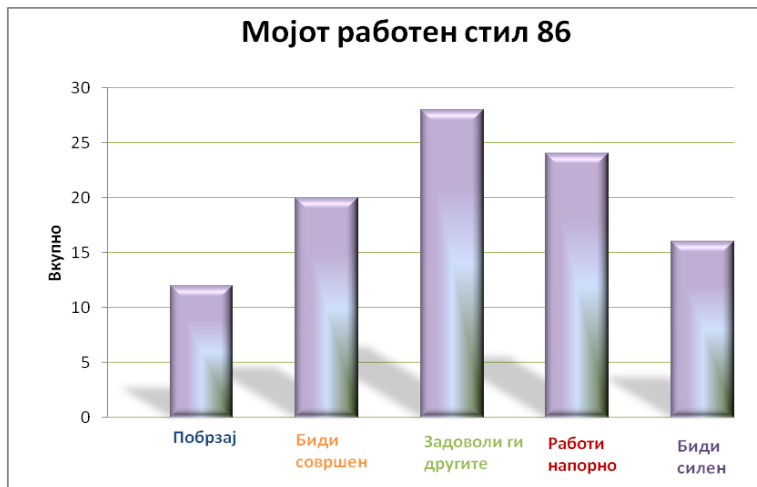
**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј   
Неокеј 



**Карактеристичен сценариски образец**

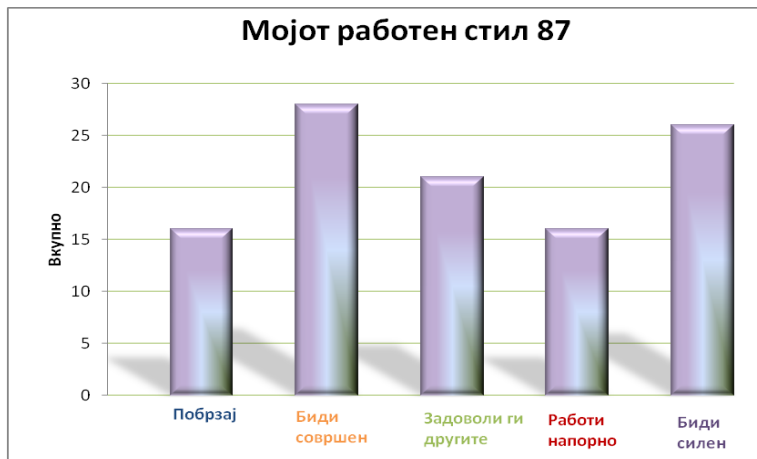
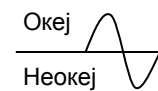
➤ Потоа

**Главна комуникациска врата**

➤ Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



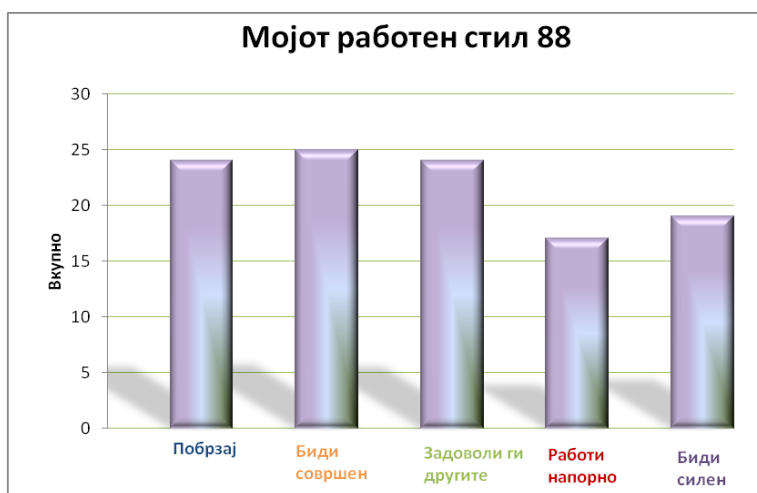
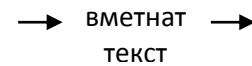
**Карактеристичен сценариски образец**

➤ Додека (Биди совршен, Побрзај или Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

➤ Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**



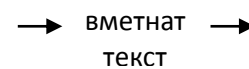
**Карактеристичен сценариски образец**

➤ Додека (Биди совршен, Побрзај)

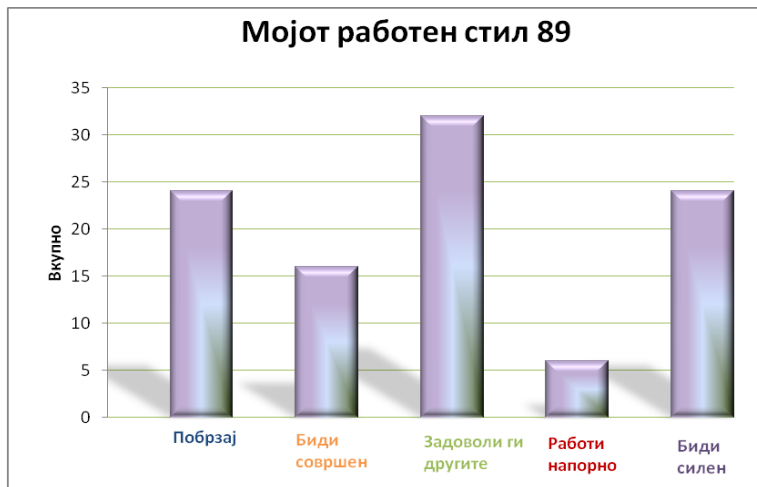
**Главна комуникациска врата**

➤ Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**







**Карактеристичен сценариски образец**

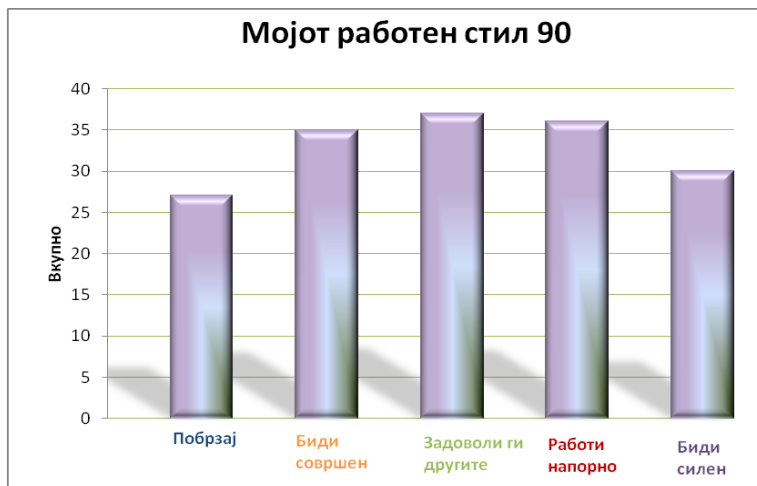
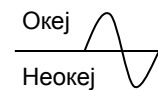
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



**Карактеристичен сценариски образец**

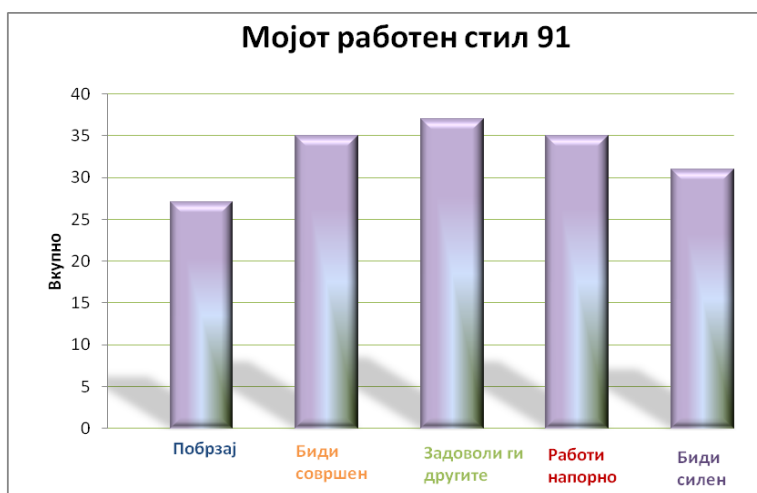
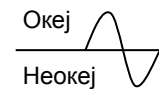
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



**Карактеристичен сценариски образец**

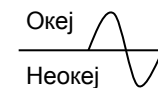
- Потоа

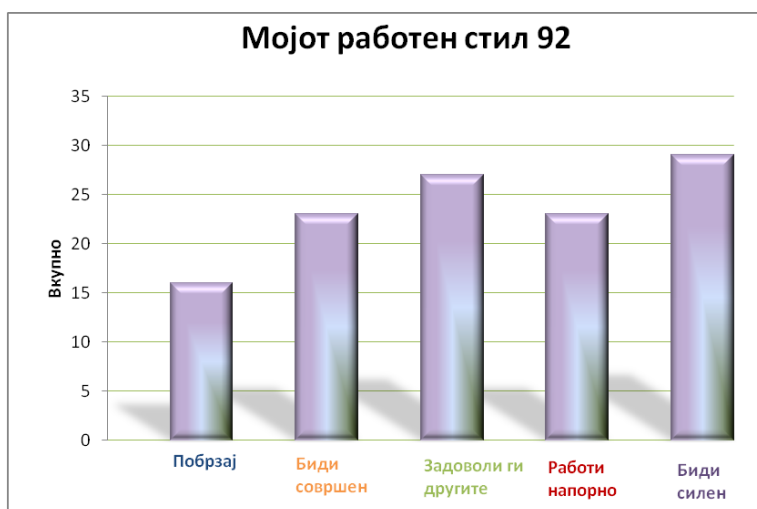
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства





**Карактеристичен сценариски образец**

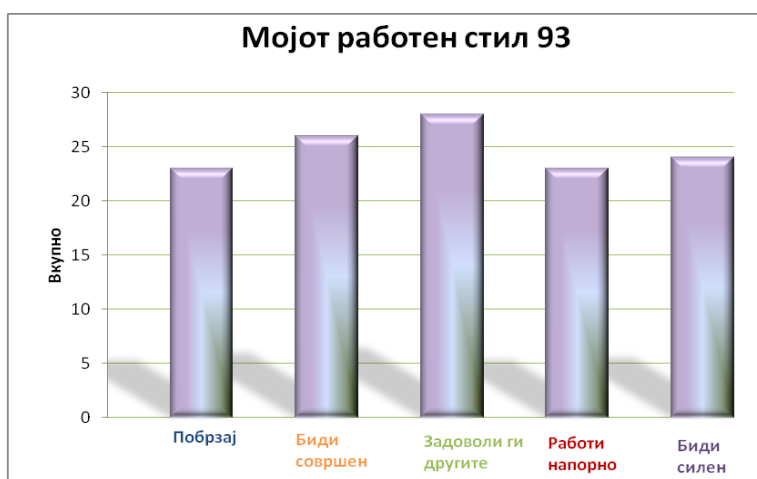
Секогаш (Биди силен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

➤ Однесување

**Карактеристичен образец на реченица**

➤ Неконзистентни реченици  
➤ Многу квалификувачки зборови



**Карактеристичен сценариски образец**



➤ Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

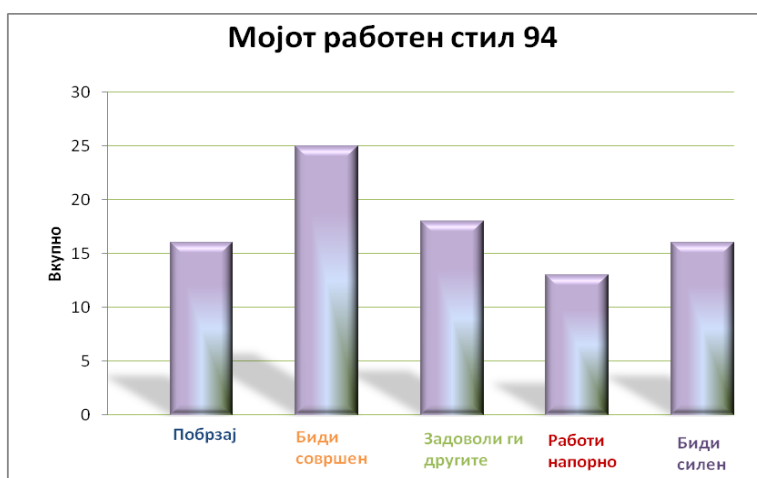
**Главна комуникациска врата**

➤ Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј   
Неокеј 



**Карактеристичен сценариски образец**

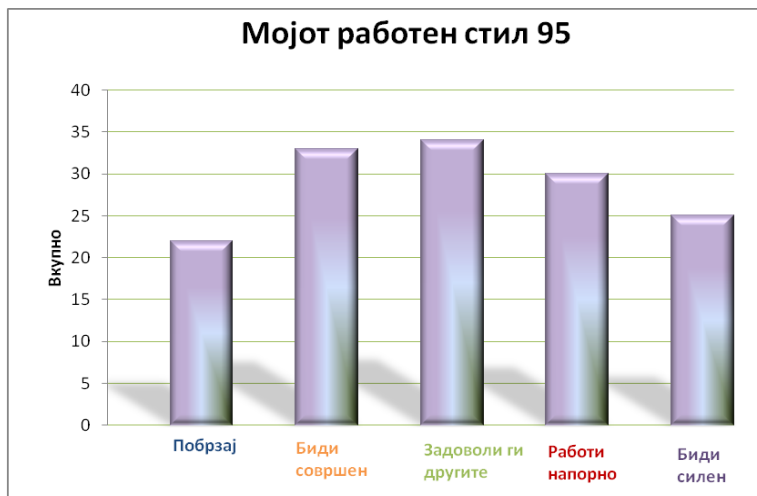
➤ Додека (Биди совршен, Побрзај или Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

➤ Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

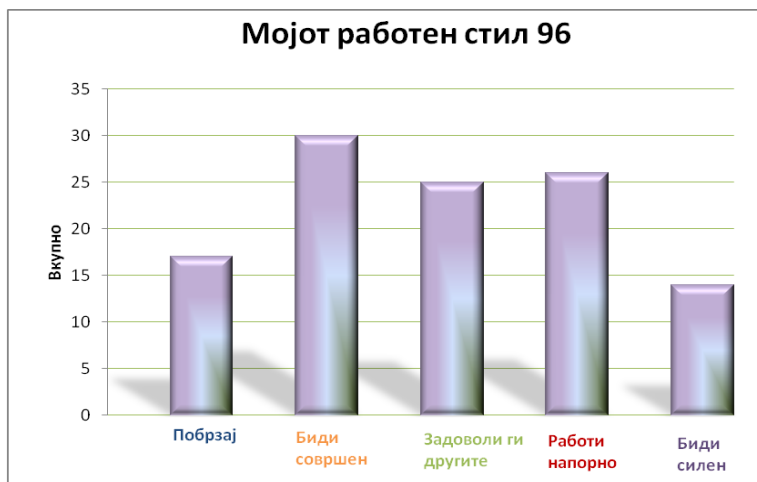
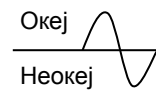
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



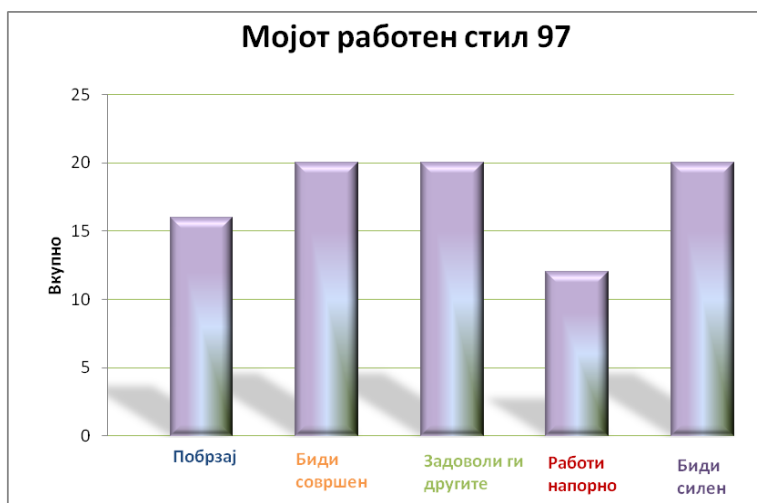
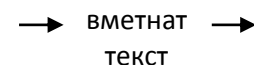
**Карактеристичен сценариски образец**

- Додека (Биди совршен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**



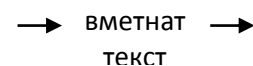
**Карактеристичен сценариски образец**

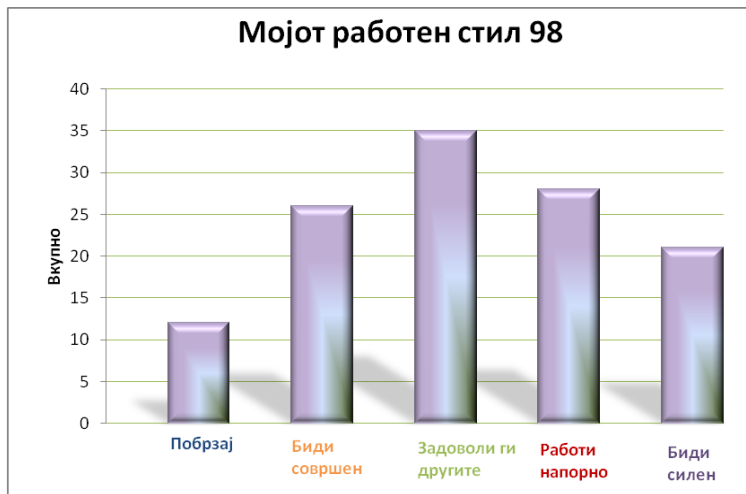
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**





**Карактеристичен сценариски образец**

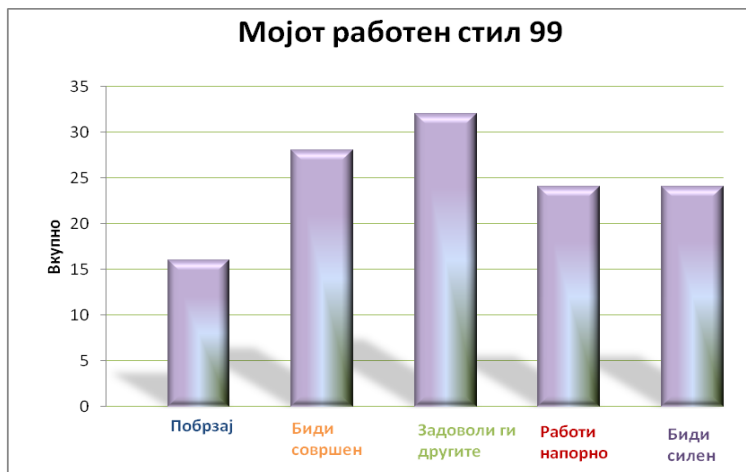
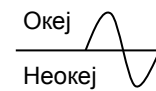
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



**Карактеристичен сценариски образец**

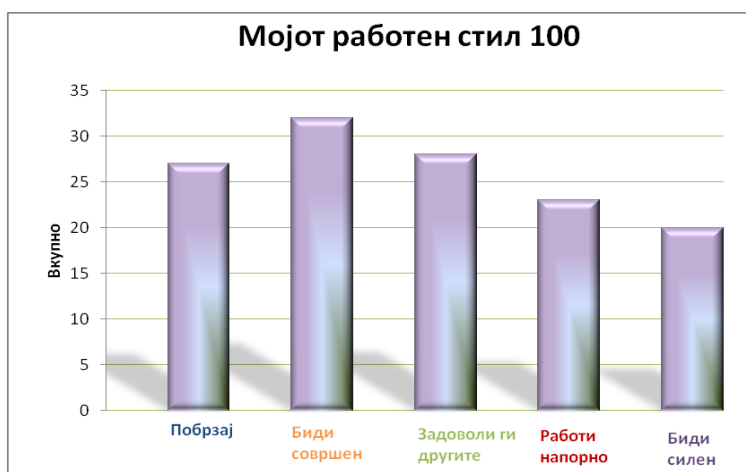
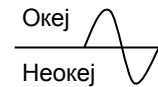
- Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства



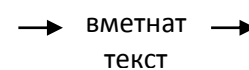
**Карактеристичен сценариски образец**

- Додека (Биди совршен, Побрзај или Биди силен)

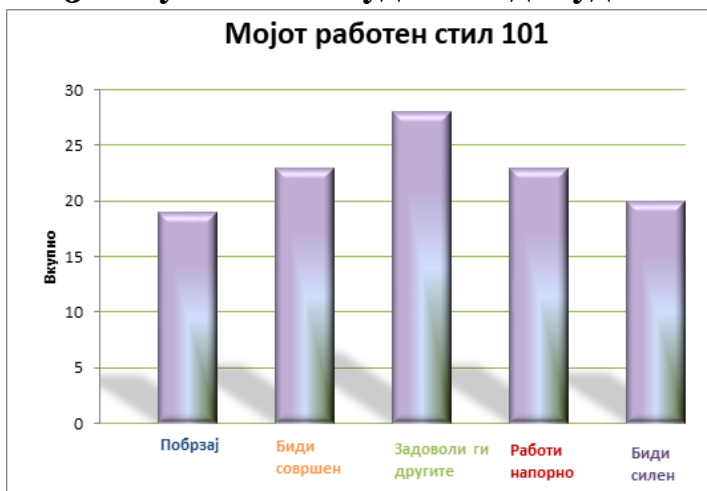
**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**



## 5. Резултати за студенти од студиска програма ИМН



**Карактеристичен сценариски образец**

➤ Потоа

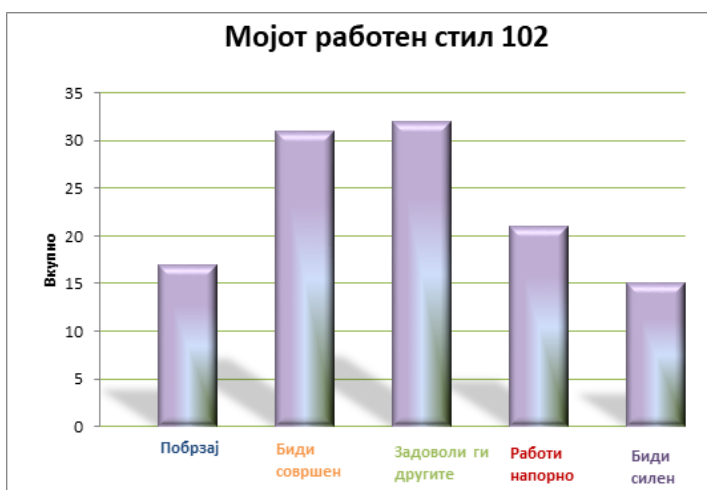
**Главна комуникациска врата**

➤ Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства.

Океј  
Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

➤ Потоа

**Главна комуникациска врата**

➤ Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства.

Океј  
Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

➤ Потоа

**Главна комуникациска врата**

➤ Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства.

Океј  
Неокеј

## 6. Резултати за студенти од студиска програма ДМТП



**Карактеристичен сценариски образец**

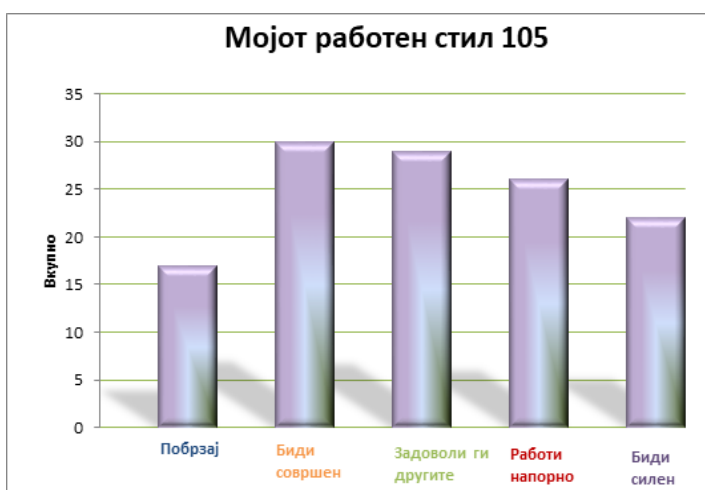
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

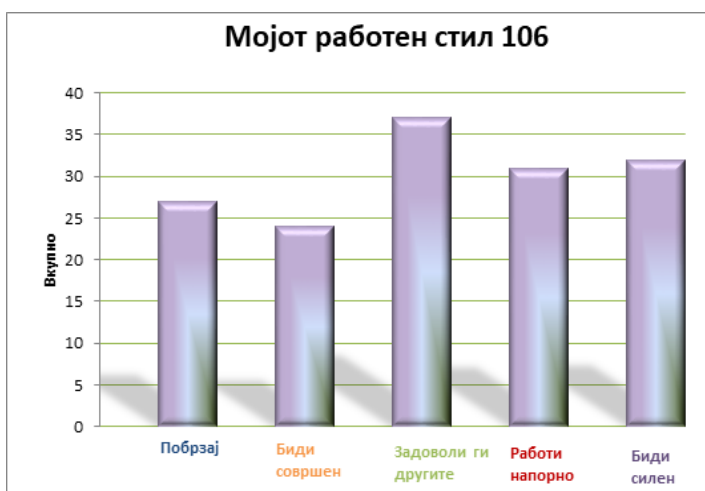
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

**Потоа (Задоволи ги другите, Побрзај)**

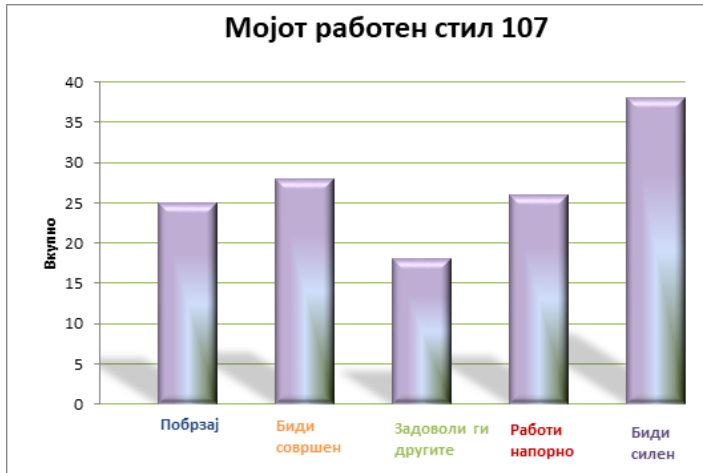
**Главна комуникациска врата**

- Чувства

**Карактеристичен образец на реченица**

+ чувства, но – чувства

Океј  
Неокеј



**Карактеристичен сценариски образец**

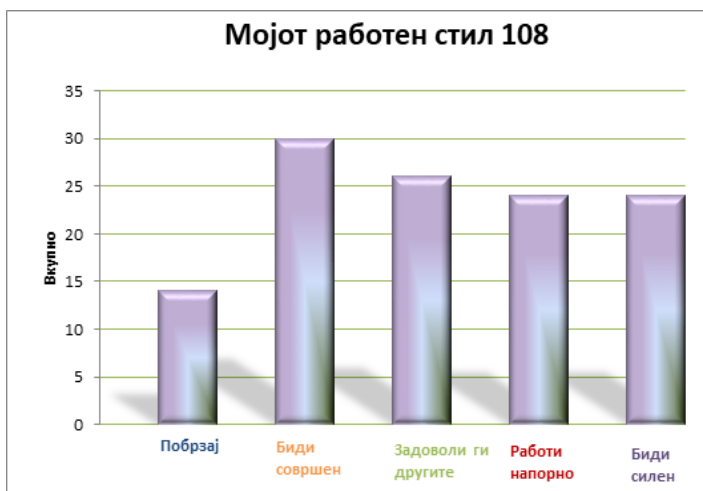
- Секогаш (Биди силен, Побрзај)

**Главна комуникациска врата**

- Однесување

**Карактеристичен образец на реченица**

- Неконзистентни реченици
- Многу квалификувачки зборови



**Карактеристичен сценариски образец**

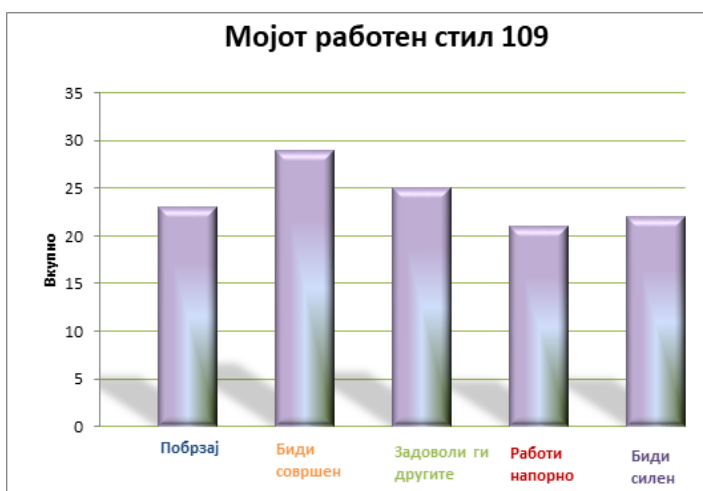
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

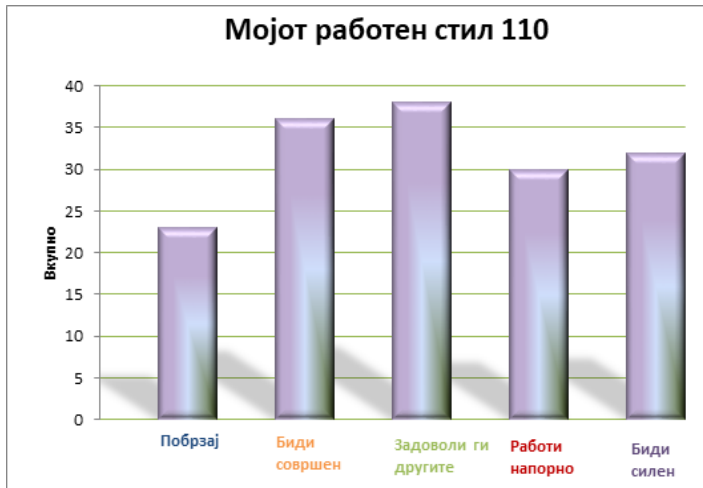
- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
текст



**Карактеристичен сценариски образец**

- Додека (Биди совршен, Биди силен)

**Главна комуникациска врата**

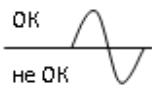
- Размислување

**Карактеристичен образец на реченица**

→ вметнат →  
ТЕКСТ



## Сумарни резултати за студиска програма ДИО

Карактеристичен сценариски образец	Потоа
Главна комуникациска врата	Размислување + чувства, но – чувства
Карактеристичен образец на реченица	
Доминантен работен стил	Задоволи ги другите
Втор доминантен работен стил	Биди совршен
Најслаб работен стил	Побрзај

### Број на испитаници 27

#### Анализа

Студентите од студиската програма ДИО се личности насочени кон луѓето и сакаат да шират позитивна атмосфера. Ги земаат предвид мислењата на другите. Во работата имаат добар почеток. Покажуваат афинитети и кон задачи за кои се важни деталите и воспоставените стандарди. Но можно е да дејствуваат така што ќе придонесуваат завршницата да биде недоволно успешна или ненавремена. Карактеристична е присутноста на емоциите, како позитивни така и негативни.

Најефикасни би биле во градење добри односи и комуникација во тимска работа, но не како лидери на тимот и на работи поврзани со техничка соработка и консултации со другите релевантни стручни лица. Може да се покажат за корисни и на задачи за проучување на технолошките аспекти на одделни материјали, производи и советување во врска со нив.

#### Препорака за подобрување

Треба да се потрудат повеќе да ги искажуваат своите идеи и да размислуваат независно. Да научат да кажат „не“ кога имаат премногу работа. Треба да се обидат да работат добро под притисок и да ги завршуваат задачите побрзо и

навремено.

За испитаник со „Мој работен стил број 13“ сите пет работни стилови имаат речиси изедначени вредности. Како личност не е под доминантно влијание на ниту еден двигател и нема карактеристичен сценариски образец. Се работи за **„автономна личност“**.

## Сумарни резултати за студиска програма МДМ

Карактеристичен сценариски образец	Додека (Биди совршен, Побрзај)
Главна комуникациска врата	Размислување
Карактеристичен образец на реченица	→ ВМЕТНА → Т
Доминантен работен стил	Биди совршен
Втор доминантен работен стил	Задоволи ги другите
Најслаб работен стил	Биди силен

### Број на испитаници 3

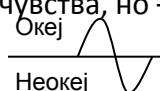
#### Анализа

Студентите од студиската програма МДМ се личности кои се фокусирани кон ефикасно завршување на работите. Добро работат на задачи за кои се важни деталите и воспоставените стандарди, многу се вредни и квалитетот на таа работа е исклучително висок со значајна прецизност. За нив секоја задача, личност, производ или изјава може и треба да се оценува како повеќе или помалку добра или лоша. Најчесто сами ги проверуваат работите и немаат доверба во другите. Голем предизвик им претставува да направат ред во опкружувањето, средината каде што работат. Затоа се обидуваат да воспостават добра комуникација со другите луѓе. Но се чини дека не можат лесно да се справат со стресна и непријатна ситуација или со проблем. Најефикасни се на задачи кои се поврзани со истражување, проучување технолошки аспекти на одделни материјали, производи, како и проектирање и развивање нови или подобрување методи во врска со инженерските аспекти.

#### Препораки за подобрување

Поединците кои ѝ припаѓаат на оваа студиска програма треба да се обидат прецизно да ги постават приоритетите и да утврдат каде постои потреба за детални информации и голема прецизност. Воедно, треба да прифатат дека човечки е да се грешат, преку грешките се учи, а целосна перфекција е невозможна. Треба да внимаваат на добро планирање на времето за завршување на задачата.

## Сумарни резултати за студиска програма ПТБ

Карактеристичен сценариски образец	Потоа
Главна комуникациска врата	Чувства
Карактеристичен образец на реченица	+ чувства, но – чувства. Океј  Неокеј
Доминантен работен стил	Задоволи ги другите
Втор доминантен работен стил	Биди совршен
Најслаб работен стил	Работи напорно

### Број на испитаници 60

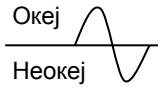
#### Анализа

Студентите од студиската насока ПТБ се личности кои ги охрабруваат другите да го кажат своето мислење и да влијаат да се разгледаат опциите – предлозите дадени од членовите на тимот, се трудат да одржат хармонија во комуникацијата со другите, помагаат и сочувствуваат со другите и се обидуваат да ги задоволат сите. Во работата имаат добар почеток и доволно се брзи. Дејствуваат така што придонесуваат завршницата да биде недоволно успешна или ненамерна. Карактеристична е присутноста на емоции како позитивни така и негативни. Најефикасни се кога работат во тим, но не како лидери на тимот, а, исто така и кога работат на задачи каде е потребно проучување на технолошките аспекти на одделни материјали, производи и советување во врска со нив; како и техничка соработка и консултации со другите релевантни стручни лица.

#### Препорака за подобрување

Треба да се потрудат самостојно да ги изградат своите ставови, а потоа и да ги соопштат на другите, да гледаат на работите со ентузијазам, да создаваат идеи и да даваат предлози. Треба повеќе да се погрижат и за своите чувства. Да научат да кажат „не“ кога имаат премногу работа.

## Сумарни резултати за студиска програма ИМН

Карактеристичен сценариски образец	➤ Потоа
Главна комуникациска врата	➤ Чувства
Карактеристичен образец на реченица	+ чувства, но - чувства 
Доминантен работен стил	➤ Задоволи ги другите
Втор доминантен работен стил	➤ Биди совршен
Најслаб работен стил	➤ Биди силен

### Број на испитаници 3

#### Анализа

Студентите од студиската програма ИМН се личности кои се трудат да одржат хармонија во комуникацијата со другите, помагаат и сочувствуваат со другите. Во тимската работа се интегратори, ги охрабруваат другите да го кажат своето мислење и влијаат да се разгледаат опциите – предлозите дадени од членовите на тимот. Но може да се доведат до ситуација да имаат добар почеток, а потоа се ставаат во позиција за слаб крај/завршок. За време на криза не умеат целосно да ја задржат смиреноста и може да пројават тенденција за скокови во темпераментот. Најефикасни се во комуникација со другите, работат во тим, но не како тимски лидери. Особено би биле успешни на задачи поврзани со советување/обуки за нови производствени методи, техники, материјали и опрема; како и менаџмент со човечки ресурси – анализирање на работната сила, користење работни распореди за определување оптимална комбинација на расположливите ресурси и подобрување на ефикасноста при работата.

#### Препорака за подобрување:

Потребна е подобра организација на времето и реална процена кога се преземени повеќе обврски. Воедно, кога е потребно, треба да одбиваат обврски на вешт начин, да кажат дека не се сложуваат со сè што е кажано или сторено и да имаат сопствен став и мислење за работите. Важноста на сопствените емоции да ја издигнат на соодветното ниво.

## Сумарни резултати за студиска програма ДМТП

Карактеристичен сценариски образец	Додека (Биди совршен, Биди силен)
Главна комуникациска врата	Размислување
Карактеристичен образец на реченица	→ вметнат текст →
Доминантен работен стил	Биди совршен
Втор доминантен работен стил	Задоволи ги другите
Најслаб работен стил	Побрзај

### Број на испитаници 7

#### Анализа

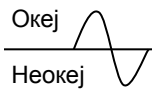
Студентите од студиската програма ДМТП се насочени кон одредени цели и постигнувања и тоа да се направи што е можно подобро со однапред поставени високи стандарди. Се гледаат како подобри од другите. За да се постигне планираното, си наметнуваат услови за да се мотивираат. Понекогаш не се снаоѓаат во кратки рокови и реагираат побавно.

Најефикасни се на задачи кои опфаќаат спроведување истражувања, дизајнирање, организирање и надгледување на процесот на индустриското производство. Показуваат афинитет и кон активности поврзани со техничка соработка и консултации со другите релевантни стручни лица.

#### Препорака за подобрување

Кога е потребно да побараат мислење од другите, да не гледаат на работите со голема критичност и да се насочат кон правилно планирање на реалното време потребно за да се заврши работата во зададениот краен рок.

**Сумарни резултати за сите испитаници – студенти при  
ТМФ**

<b>Карактеристичен сценариски образец</b>	Потоа
<b>Главна комуникациска врата</b>	Чувства + чувства, но – чувства.
<b>Карактеристичен образец на реченица</b>	Океј  Неокеј
<b>Доминантен работен стил</b>	Задоволи ги другите
<b>Втор доминантен работен стил</b>	Биди совршен
<b>Најслаб работен стил</b>	Работи напорно

**Број на испитаници 110**

**Анализа**

Според сумарната анализа за студентите од шесте студиски програми на Технолошко-металуршкиот факултет доминантна карактеристика е давање особена важност на одржување хармонија во односите. Најчесто ги охрабруваат другите да го кажат своето мислење, подготвени се да помагаат и сочувствуваат со другите. Но умеат и внимателно да ги проверуваат фактите, да се грижат да не направат нешто погрешно, инсистираат на тоа да се добие прецизен резултат во согласност со поставените стандарди. Се подготвуваат темелно и сакаат да го испитаат секој детаљ пред да го дадат својот коментар или мислење. Понекогаш прават и детален план за да се подготват за какви било проблеми што евентуално би се појавиле. Сето ова може да придонесе кон губење енергија која е потребна за завршување на задачата и на тој начин може да се стават во позиција која го одложува завршувањето на задачата. Ова може да доведе до несоодветен завршок, особено во контекст на пробивање на роковите бидејќи повеќе време им треба за проверка на работата.

**Предлог за подобрување**

Треба да се потрудат на работите да гледаат со ентузијазам, да покажуваат

повеќе иницијатива и да даваат сугестии. Треба повеќе да се погрижат и за своите чувства, да ги искажуваат своите размислувања без да се плашат дека ќе згрешат. Треба да прифатат дека е човечки да се грешат. Наместо секогаш сами да ги проверуваат работите, кога е потребно, треба да се консултираат со други и да им веруваат на другите. Да прифаќаат критики, затоа што од нив може да се научи. Воедно, понекогаш треба да внимаваат на добро планирање на времето за завршување на задачата, за да не се случи да го пробијат крајниот рок за извршување.





## ЛИТЕРАТУРА

- [1] **Adizes, I.**, (1991). *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society*. Santa Monica, California: Adizes Institute Publications.
- [2] **Adizes, I.**, (2004). *The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It, A New Paradigm for Management (Leadership Trilogy)*. Santa Barbara, California: Adizes Institute Publishing.
- [3] **Adizes, I.**, (2009). *How to Manage in Times of Crisis: and How to Avoid a Crisis in the First Place*. Santa Barbara, California: Adizes Institute Publishing.
- [4] **Adizes, I.**, (2009). *Management/Mismanagement Styles*. Novi Sad: ASEE
- [5] **Andonovic, B., Petkovski, S.** (2013). *Characterization of Discounting Words as Powerful Factors in Determining the Quality of Cooperation within a Working Team*. *Quality of Life*, 4(1-2), 12-19.
- [6] **Andonovic, B., Petkovski, S.** (2016). *Improving Interpersonal Skills*. Skopje: Publisher (in Macedonian)
- [7] **Andonovic, B., Spasovska, M., Temkov, M., Dimitrov, A.** (2014). *Integral Model for Distributing Functional Roles within a Working Team*. *Quality of life*, 5(1-2), 5-18.
- [8] **Andonovic, B., Zhabevska-Zlatevski, A., Lisichkov, K., Dimitrov, A.** (2015). *Criteria for Assessing the Success of New Managers*, *Quality of Life*, 6(3-4), 62-72.
- [9] **Andonovic, B., Zhabevska-Zlatevski, A. & Lisichkov, K.** (2017). *Assessment of the Success of Potential Managers within an Organization*. In *Proceedings of the V International Congress "Engineering, Environment and Materials in Processing Industry"* (pp. 660-667). Jahorina, RS.
- [10] **Andonovic, B., Zhabevska-Zlatevski, A. & Lisichkov, K., Dimitrov, A.** (2017). *Assessment of the Success Of Potential Managers within An Organization and Proposals for Improvement*. *Quality Of Life*, 8(1-2):48-55
- [11] **Andrews, J., Cameron, H., Harris, M.** (2008). *All change? Managers' Experience of Organizational Change in Theory and Practice*. *Journal of Organizational Change Management*, Volume: 21 Issue: 3
- [12] **Armstrong, M.**, (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Pfeiffer.
- [13] **Bary, B. B., Hufford, F. M.**, (1990). *The Six Advantages to Games and Their Use in Treatment*, *Transactional Analysis Journal*, 20
- [14] **Belker, B., L. Topchik, S., G.** (2005). *The First-Time Manager*, AMACOM.
- [15] **Berne, E.** (1963). *Sex in Human Loving*. Beverly Hills, California: City National Bank

- [16] **Berne, E.**, (1966). *Principles of Group Treatment*, Grove Press.
- [17] **Berne, E.**, (1964). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, New York: Grove Press.
- [18] **Berne, E.**, (1972). *What Do You Say After You Say Hello?: The Psychology of Human Destiny*, New York: Grove Press.
- [19] **Berne, E.** (1984). *The Structures and Dynamics of Organizations and Groups*. (Reprint: ISBN 0-345-32025-5).
- [20] **Bion, W.R.**, (1961). *Experiences in Groups*, Tavistock Publications, London.
- [21] **Blair, G. M.**, (1995). *Starting to Manage: The Essential Skills*. IEEE Engineers Guide to Business, Vol 8.
- [22] **Bowlby, J.**, (1969). *Attachment and Loss*, Basic Books, New York.
- [23] **Branson, M., C.** (2008). *Achieving Organisational Change through Values Alignment*, Vol. 46 Issue 3, Journal of Educational Administration.
- [24] **Cameron, E., and Green, M.** (2004). *Making Sense of Change Management*. Kogan Page.
- [25] **Chan A.P.C., Chan A.P.L.**, *Key Performance Indicators for Measuring Construction Success*, Benchmarking: An International Journal, Vol. 11 Iss: 2, 2004, 203 - 221
- [26] **Covey S., (2004).** “*The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press; Revised Edition
- [27] **Dalton, A. M., Hollenbeck, P. G.** (1996). *How to Design an Effective System for Developing Managers and Executives*. Center for Creative Leadership.
- [28] **Drucker, P., F.**, (2006). *The Practice of Management*. HarperBusiness; Reissue Edition
- [29] **Drucker, P., F.**, (2006). *The Effective Executive The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness; Revised Edition
- [30] **Ellis, W. E.**, (2005). *Management Skills for New Managers*. AMACOM.
- [31] **Freud, S.** (1921). *Group Psychology and the Analysis of the Ego*. London: Hogarth Press, Complete Works.
- [32] **Gorrell, P., Hoover, J.** (2009). *The Coaching Connection: A Manager’s Guide to Developing Individual Potential in the Context of the Organization*. AMACOM.
- [33] **Haneberg, L.** (2008). *Developing Great Managers: 20 “POWER HOUR” Conversations That Build Skills Fast*. ASTD Press.
- [34] **Harris, T. A.**, (1969). *I'm OK, You're OK*, Harper.
- [35] **Hay, J.** (1995). *Transformational Mentoring: Creating Developmental Alliances for Changing Organizational Cultures*. Mcgraw Hill Book Co Ltd: October.
- [36] **Hay, J.** (2009). *Working it Out at Work: Understanding Attitudes and Building Relationships*. Sherwood Publishing: August.
- [37] **Hoyle, M., Newman, P.** (2008). *Simply a Great Manager: The 15 Fundamentals of Being a Successful Manager*. Cyan Communications Ltd.

- [38] **Johnson R., Soenen L.**, *Indicators of Successful Companies*, European Management Journal, Vol 21, 3, 2003, 364–369
- [39] **Kahler, T.**, (1975). *Drivers - The Key to the Process Script*. Transactional Analysis Journal, 5:3
- [40] **Kahler, T.**, (1980). *The Too-Eager-To-Please Employee*. Boardroom Report: 9:18, September.
- [41] **Kahler, T.**, (1980). *How to Manage the Try Hard Employee*. Boardroom Report: 9:17, August.
- [42] **Kahler, T.**, (1980) *How to Manage the Perfect Employee*. Boardroom Reports: 9:7, August.
- [43] **Kahler, T.**, (1981). *Managing the Loner*. Boardroom Reports: 10:2, January.
- [44] **Kahler, T.**, (1988). *The Mastery of Management*. Kahler Communications Inc: 4th edition, June.
- [45] **Kahler, T.** (1992). *Six Basic Personality Types*. Bottom Line Personal: September.
- [46] **Kahler, T.**, (1999). *Addendum to the 1974 Article The Miniscript*. Transactional Analysis Journal: January.
- [47] **Kahler, T.**, (2008). *The Process Therapy Model: The Six Personality Types with Adaptations*, USA: Taibi Kahler Associates
- [48] **Kalleberg A.L., Leicht K.T.**, *Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success*, ACAD MANAGE J March 1, 34:1, 1991, 136-161; doi:10.2307/256305
- [49] **Kanter, M., R.**, (1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.
- [50] **Kanter, M. R.**, (1991). *Championing Change*. Harvard Business Review
- [51] **Karpman, S.** (2009). *Sex Games People Play: Intimacy Blocks, Games, and Scripts*. Transactional Analysis Journal, 39(2).
- [52] **Karpman, S. B.**, (1968). *Fairy Tales and Script Drama Analysis*, Transactional Analysis Bulletin, 26(1).
- [53] **Karpman, S.**, (1971) *Options*, Transactional Analysis Journal, 1(1).
- [54] **Katzenbach, J.R., Smith, D.K.** (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston: Harvard Business School.
- [55] **Konsta K., Plomaritou E.**, *Key Performance Indicators (KPIs) and Shipping Companies Performance Evaluation: The Case of Greek Tanker Shipping Companies*, International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 10; 2012
- [56] **Kotter, J.** (1998). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review
- [57] **Kotter, J., Cohen, D.** (2002). *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press
- [58] **Mandic, T.**, (1989). *Menjati se a Ostati Isti*, Kosmos-Beograd.
- [59] **Maslow, A.H.**, (1943). *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review 50(4).

- [60] **Marsden, V. P., Kalleberg, L., A, Cook, R., C.,** (1993). *Gender Differences in Organizational Commitment – Influences of Work Positions and Family Roles: Work and Occupations*, Vol. 20 No. 3, August 1993 368-390: Sage Publications, Inc.
- [61] **Miner, B. J.,** (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. M. E. Sharpe, Inc
- [62] **Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M.** (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- [63] **Nadolska A., Barkema H.G.,** Good learners: *How Top Management Teams Affect the Success and Frequency of Acquisitions*, Strategic Management Journal, Vol 35, Iss 10, 2014, 1483–1507.
- [64] **Pavlovska, M.** (2013 July). *An Analysis of Dominant Working Styles in Different Professions in Macedonia*, IJTAR
- [65] **Pena I.,** *Intellectual Capital and Business Start-Up Success*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 Iss: 2, 2002, 180-198
- [66] **Pillai, K.** (2011). *Essence of a Manager*. Springer.
- [67] **Sandler, L.,** (2008). *Becoming an Extraordinary Manager: The 5 Essentials For Success*. AMACOM.
- [68] **Spasovska, M.,** (2011). *Integral Model for Role Distribution in Working Teams*, Master Thesis, Skopje. (in Macedonian)
- [69] **Spitz, R.** (1945). *Hospitalism: An inquiry into the genesis of psychiatric conditions in early childhood. Psychoanalytic Study of the Child, 1.*
- [70] **Spitz, R.** (1946). *Anaclitic depression. Psychoanalytic Study of the Child, 2.*
- [71] **Stanković J., Janković-Milić V., Radukić S.,** (2013). *Quantitative Analysis of Business Success Indicators in the Banking Sector of the Republic of Serbia*, Journal of Central Banking Theory and Practice, 3, 29-46
- [72] **Steiner, C.,** (1971). *The Stroke Economy*, Transactional Analysis Journal No. 03.
- [73] **Steiner, C.,** (1974). *Scripts People Live*. New York: Grove Press.
- [74] **Steiner, C.,** (1980). *The Other Side of Power*, Grove Press, NY
- [75] **Steiner, C.,** (2003). *Emotional Literacy; Intelligence with a Hear*, Copyright Claude Steiner
- [76] **Steiner, C.,** (2003) *Core Concepts of a Stroke Centered Transactional Analysis*, Transactional Analysis Journal, Vol 33 (3).
- [77] **Watzlawick, P.,** (1976). *How Real is Real Confusion, Disinformation, Communication*, Random House, New York
- [78] **Watzlawick, P.,** (1995). *The Situation is Hopeless, but not Serious*, W.W. Norton&Company, New York, London.
- [79] **Wiener, N.,** (1948). *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Paris, France: Librairie Hrmann & Cie, and Cambridge, MA: MIT Press.Cambridge

- [80] **Woollams, S., Brown M.H.** (1978). *Transactional Analysis*. Huron Valley Institute Press.
- [81] **Woollams, S., Brown M.H.** (1979). *T.A.: Total Handbook of Transactional Analysis*. Prentice Hall.
- [82] [www.thomasinternational.net](http://www.thomasinternational.net)
- [83] **Alfi, Samson Jamil.** (2002). *A Study of the Relationship between Project Managers' Tenure, Education, Training, Experience, and Project Manager Success*. Pepperdine University, ProQuest Dissertations Publishing
- [84] **Anonymous.** (2008). *Selection and Assessment; New Findings Reported from University of Toronto Describe Advances in Selection and Assessment*. Science Letter; Atlanta.
- [85] **DuPerron, William A.** (1997). *Usefulness of the Assessment Centre Approach in Identifying Management Potential*. University of Alberta (Canada), ProQuest Dissertations Publishing
- [86] **Jaffee, Cabot L., Frank, Fredric D., et al.** (1976). *Assessment-Centers - The New Method for Selecting Managers*. Human Resource Management; Hoboken Vol. 15, Iss. 2.
- [87] **Papa, Michael J.** (1989). *A Comparison of Two Methods of Managerial Selection Employment Interviews Versus Communication-Based Assessment Centers: Employment Interviews as a Selection Method Assessment Centers as a Selection Method Evaluating Managerial Performance Method Design Participants Interviewing Process Communication-Based Assessment Center Assessor Training Managerial Performance Measures Analysis Results Discussion Conclusion References*. Management Communication Quarterly: McQ (1986-1998); Thousand Oaks Vol. 3, Iss. 2.
- [88] **Гуњова Костова, Ј.** (2017). *Анализа и утврдување на персонални профили за зголемување на ефикасноста и ефективноста во угостителското претпријатие*, магистерски труд, Технолошко-металуршки факултет, Скопје.
- [89] **Сековска, Ж.** (2019). *Доминантни работни стилови во избор на различни студиски програми на Технолошко-металуршкиот факултет во Скопје*, магистерски труд, Технолошко-металуршки факултет, Скопје.
- [90] **Жабевска Златевски А.** (2017). *Модел за проценка и успешен развој на нов менаџер на тим*, докторски труд, Технолошко-металуршки факултет, Скопје.

Ниту еден дел од оваа публикација не смее да биде репродуциран на било кој начин без претходна писмена согласност на авторот.

Е-издание: [http://www.ukim.edu.mk/mk\\_content.php?meni=53&glavno=41](http://www.ukim.edu.mk/mk_content.php?meni=53&glavno=41)