



Министарство просвете и спорта Републике Србије
Програм реформе средњег стручног образовања

Јединица за имплементацију програма
Отонa Жупанчича 30, 11000 Београд
Тел.: + 381 11 260 8181
E-mail: office@vetserbia.edu.yu
www.vetserbia.edu.yu



“СТВАРАЊЕ ТИМОВА И ТИМСКА ОРГАНИЗАЦИЈА ШКОЛЕ”

**Програм обуке за директоре стручних
школа у Програму реформе средњег
стручног образовања – фаза II**

Београд, април 2007.

Тимска организација

Једна специфична иницијатива организационог развоја коју препоручујемо да стручне школе узму у обзир јесте тимска организација.

Сврха тимске организације је да се део оперативних процеса школе додели тимовима састављеним од особља којима се даје изванредан степен слободе да одлуче како ће организовати процес који им је поверен.

Потенцијална корист од тимске организације је у томе што се ослобађа креативна енергија запослених и ствара се “сигурна” радна средина да особље изрази своје вештине. Додатно, тимска организација даје запосленима већи осећај да могу да утичу на радну ситуацију и повећава радну мотивацију.

Тимска организација може да се примени на много начина: од “опрезног” првог корака у успостављању тима како би се реализовале неке мање битне функције школе (попут организације дешавања или писања пројекта) до потпуне делегације организовања процеса обуке за тимове наставника.

Врло је важно нагласити да корист од тимске организације не долази аутоматски и да оснивање тимова без праве припреме и/или подршке са обе стране, чланова тима и школске управе, може да доведе до негативних резултата.

Генерално, приликом оснивања тимова управа СС школе треба да обрати пажњу на следеће:

1. Јасан разлог

- **Зашто успостављати тимове?**



Организација мора да има јасне разлоге за избор успостављања организације засноване на тимовима.



Организација, такође, мора да јасно дефинише циљеве и шта жели да постигне успостављањем тимова – као и систем провере да ли је замишљено заиста и остварено.

2. За коју функцију?

Школска управа треба да размотри за које функције је реално и пожељно основати тимове.

На овој тачки, важно је одлучити да ли су школа и особље о коме је реч спремни да организују део главних активности у оквиру тима или треба експериментисати са тимском

организацијом у мање битним (мање ризичним) областима у оквиру секундарних активности школе.

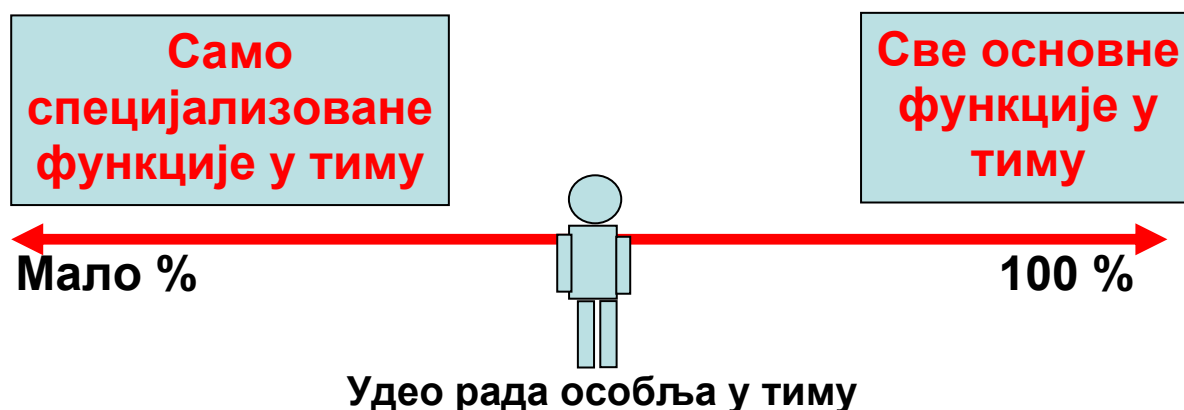
Искуство из програма обуке у менаџменту за стручне школе показује да је већина школа које су усвојиле модел тимске организације одлучила да прошири искуство са небитних области на главне операције.

Типичан пример тимске организације укључује:

- Тимове за одржавање и физичко побољшање школе
- Тимове за организацију специфичних догађаја у школи
- Тимове за маркетинг, односе са јавношћу или друге екстерне активности школе
- Тимове за писање пројеката у школи

Како успостављамо тимове?

Кључно питање: Који ниво тимске организације смо себи поставили за циљ?



Када бира ниво тимске организације, школска управа мора узети у обзир који ниво је:

- Реалан?
- Пожељан?
- Неопходан како би се остварили постављени циљеви?

Као и такође спремност

- Особља да прихвати тимску одговорност
- Школске управе да делегира моћ одлучивања

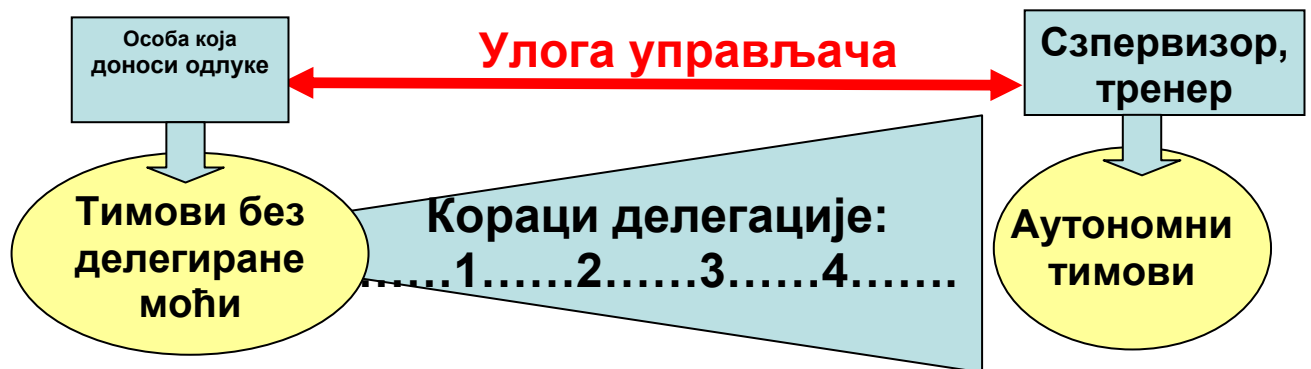
3. Колико моћи делегирамо тимовима?

Најважније је да школска управа размотри који степен делегирања је тим спреман да прихвати. Што је тим способнији да се ослони на сопствено усмерење и независан рад, то су већи захтеви да се тај тим сам организује и реши интерне конфликте.

Додатно, већи степен самоорганизовања дат тиму, ствара и веће захтеве да се подршка школске управе промени са традиционалне према обучаваљачкој. Ово подиже подједнако важно питање спремности и капацитета управе да изнесе ову функцију.

Искуство из програма обуке у управљању за СС школе показује да је већина тимова, које су школе основале, задобило одређени степен аутономије у планирању, и неким тимовима је дато право да сами организују улоге у тиму. Мада није било примера тимова који су стекли управљачку аутономију или финансијску компетенцију. Обазрив приступ је био препоручен током програма обуке и надгледане школе су га усвојиле.

Степен делегирању тиму:



- **Административне моћи/делегиране дужности**
- **Ратвој моћи/ делегиране дужности**
- **Само-организациона моћ/ делегиране дужности**
- **Финансијска/моћ повезана са питањима особља/ делегиране дужности**

Најважнија активност школске управе у поступку успешне интеграције тимова у организацију представља осигурање правилне припреме тимова.

Средство да се постигне овај циљ је изградња тима, н.пр. обука чланова тима о захтевима неопходним за добро функционисање тима. Ово укључује успостављање добрих вештина комуникације у тиму и способности да реше интерне конфликте на позитиван начин.

Вежбе за рад у тиму (оптимално на неформалном и “пријатељском” окупљању) помажу да се извежба сарадња у тиму на неформални начин и дозвољава дискусију о улогама у тиму и сарадњи. Лични профил члана тима и приоритети у тимском раду могу бити тестирани кроз један од многих познатих самотестирања, тзв. Белбинов тест (погледати www.belbin.com за бесплатну пробну верзију).

Изградња тимова

Зашто?

- Створити осећање да се тим осећа као тим
- Развити квалитетну и отворену комуникацију у тиму
- Пружити тиму позитивно искуство

Како?

- Дискусија + Тест о тимским улогама (Belbin)
- Употребити тимску вежбу и дискутовати о тимском раду
- Обука из области комуникације и решавања проблема

Комуникација – Полазиште за све

Сваки тимски рад почиње од исте основе, која је створена комуникацијом.

Без знања о личној комуникацији немогуће је анализирати комуникацију других и због тога је тешко бити дипломатичан и превазилазити разлике у мишљењима.

Ако сте добри у комуникацији, са другима можете дискутовати о проблемима, уместо што би сте се свађали због њих.

Овај текст садржи:

- Шта је комуникација
- Џохари прозор
- Говор тела
- Језик
- Активно слушање
- Комуникација у учионици (педагошка интеракција)

Шта је комуникација

Најбоља ствар комуникације је да не можемо да то престанемо да радимо. Увек комуницирамо, чак и онда када не разговарамо или гледамо једни у друге. У таквој ситуацији комуницирамо када не желимо да разговарамо са другима. Сетите се ситуације кад путујете возом седећи наспрам непознатих људи и стојећи у реду у супермаркету.

Доле приказан модел објашњава шта се дешава када комуницирамо и какав утицај то има на разговор.



Комуникација зависи од особа које комуницирају. То се поготово односи на односе међу комуникаторима, нпр. родитељи/дете.

Код је језик. Може бити енглески, дански, арапски, али и неки технички или сленг..

Порука је оно што желите да кажете. У овом контексту можете говорити о директној или индиректној поруци. Индиректну поруку можете читати или чути «између редова» и веома често су оне важније од директних порука.

Канал је начин како шаљете поруку. Може бити језиком, говором тела, додиром...

Оно што отежава комуникацију је то што ми, као комуникатори, пуно користимо личне филтере при одабиру онога што желимо да кажемо или да разумемо.

Филтери кроз које ми бирамо шта ћемо да разумемо и како желимо да комуницирамо су блиско повезани са нашом личношћу и прошлошћу. Могу се заснивати на нашем искуству, нпр. као:

- Личности
- Сличних ситуација
- Потреба да се афирмишемо или страхова од високих или моћних места
- Нашег васпитања и образовања

Све заједно показује да има пуно елемента комуникације. Али постоји и једно «златно правило» како комуницирати:

Увек поставите себе на место вашег саговорника

Да ли сви можете да разумете филтере вашег саговорника, а самим тим његове поруке, директне и индиректне. Само на овај начин ваша комуникација се може уклопити са вашим саговорником. На овај начин више него дупло повећавате могућности ефективне и конструктивне комуникације.

Џохари прозор

Што боље познајете себе, а то значи да знате своје јаке и слабе стране, утолико ћете пре бити способни да ускладите вашу комуникацију.

Први корак је да будете свесни зашто реагујете тако како реагујете према својим саговорницима као и они према вама. На тај начин је неопходно да сазнате ваше личне предрасуде и слепе тачке.

Јоје Luft и Harry Ingham су направили схему једне особе у поређењу са другима. Схема је названа Џохари прозор.

Званични I Став, понашање и мотиви познати вама и другима.	Слепи I Део ваше личности који је за вас скривен , али је део искуства других.
Скривени I Нека лична осећања, проблеми и несигурности су свесно сакривени за	Непознати I Неки извори и капацитети нису још познати – Непознаница су за свкога.

друге.	
--------	--

Порука Џохари прозора је радити да на томе да „званични“ постане већи, а „слепи“ мањи. Речено на други начин: Што боље познајете себе, утолито ћете вероватно бити бољи и на послу.

Када радите на томе да што више своје „прозоре“ отворите, то захтева да добро познајете себе и велику вољу да отворите прозоре за себе и за друге. У следећем делу покушаћу да опишем неке елементе језика и говора тела којих сте ретко када свесни. Када читате ове странице мислите о томе како ви то радите. Можда вам то мало отвори „прозор“.

Говор тела

Тело има свој сопствени језик. Говор тела може бити у сагласности са речима -вербалним језиком, али се може и размимоилазити. Проблем у комуникацији може бити узрокован разликом између речи и говора тела. Али, ствар чињенице је да више верујемо телу, него речима.

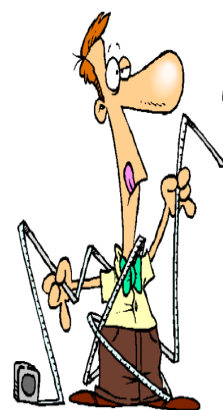
Овај модел говори о томе колико је важан говор тела и начин како исказујете речи за начин како ваше колеге разумеју оно што говорите.

Како ваш колега посматра оно што говорите?

55% говор тела.

38% начин како је речено.

7% актуелне изговорене речи



Ваш говор тела показује:

- Како ви разумете себе
- Шта мислите како ваш саговорник разуме вас
- Ваше лично уверење у оно што говорите

Пример: када причате нешто колеги ваш говор тела ће показати мишљење о њему или њој; шта ви мислите да он/она мисли о вама и вашем осећању према самом себи.

Због тога морате бити свесни вашег говора тела. У следећем делу су поменути неки елементи говора тела које можете посматрати.

Зоне удаљености

Различно се понашамо према колегама које познајемо веома добро и према онима које не знамо. Једна од ситуација где сигурно препознајете ову чињеницу је колико се приближавате вашем саговорнику. Ово се назива територијално понашање. Сви ми имамо одређене границе када до којих другим људима допуштамо да нам се приближе и када желимо или не желимо да додирују наше тело.

Вероватно вам је позната ситуација када не заузимате место поред друге особе, нпр. у аутобусу, биоскопу или учионици, ако има довољно места где можете да седнете сами. Очигледно је територијално понашање повезано са културом у којој сте одрасли. Због тога је наше понашање поприлично дефинисано неписаним правилима и конвенцијама које нам налаже друштво у коме живимо.

Уопште, људска територија се дели на 4 зоне које се називају зонама удаљености..

У **интимној** зони се свађамо и волимо.

У **личној зони** разговарамо у поверењу.

Друштвена зона се нормално користи на послу.

Званична зона се користи када држите говор или држите предавање у већој сали. Различите су границе за различите зоне удаљености. Некоме не смета ако му се приближавате или га чак додирујете, док други постају веома нервозни.

Веома је важно да размислите колико се приближавате људима, зато што вас неће нико слушати или запамтити вашу поруку, ако приђете сувише близу.

ЗОНЕ УДАЉЕНОСТИ

Људска територија се дели на 4 зоне:



0 - 50 cm

Интимна зона. Овде се свађамо и волимо.

0,5 – 1,3 m

Лична зона. Овде причамо у поверењу.

1,3 – 3,75 m

Друштвена зона. Ваш друштвени живот: посао, пријатељи, итд.

3,75 – са. 8 m

Јавна зона. Овде држимо предавања, изводимо представе и слично.

Аутономни сигнали

Аутономни сигнали су они на које не можемо да утичемо истог тренутка, и у њих спадају нпр. Када поцрвенимо, када се ознојимо или када се тресемо. У ситуацији када на ове сигнале не можете утицати, важно је како се ви осећате у својој улози јер од тога зависи како ће остали препознати аутономне сигнале када се они догоде. Додатно, околина те сигнале не препознаје на начин на који ви мислите да их виде.

«Измештене» активности

«Измештене» активности представљају чин који није тренутно повезан са субјектом о коме говорите. Пример може бити ситуација када ударате ногама испод стола или када палите и гасите оловку док стојите испред особа којима дајете инструкције. Ове активности уносе нови смисао у оно то радите.

«Измештене» активности представљају модел када сте мање или више укључени у активности. Ове активности вас смирују и опуштају у ситуацијама када сте нервозни или вам треба времена за размишљање. «Измештене» активности карактерише додиривање предмета (као нпр. оловке) и на тај начин себи дајемо сигурност. «Измештене» активности, такође, могу представљати активност којом обезбеђујемо себи додатну енергију.

«Измештене» активности које понављате изнова могу да одврате пажњу слушаоца, одн. Слушаоци могу да почну да обрађају више пажње на оно што чините него на поруку коју им упућујете.

Језик ваших руку

Може бити веома тешко држати мирно руке у крилу када комуницирате са људима. Разлог за то је што покрети и гестикулација потпомажу речи које изговарате:

- Понављамо оно што смо управо рекли
- Наглашавамо оно што смо рекли
- «Цртамо» слику оно што смо рекли
- Воде конверзацију
- Употребљавамо звуке који немају значење

Многи људи се труде да руке држе мирно, али уколико желите да се ослободите пустите ваше руке да «причају» сопственим језиком, јер на тај начин ћете аутоматски потпомоћи речи које изговарате, а слушаоцима ће бити много интересантније да саслушају поруку коју им преносите. На тај начин расте и ваша моћ.

Контакт очима

Важан део говора тела је контакт очима. Уколико особа са вама не успоставља комуникацију очима можете посумњати да јој се не допадате или да није искрена. Када будете читали ово, размишљајте о колегама из групе и видите да ли неко од њих поседује више утицаја или је популарнији од других? Да ли је та особа добра у одржавању контакта очима?

Веза између очију и симпатије:

- Више гледамо у особу која нам се допада.
- Више гледамо у друге када очекујемо позитиван резултат.
- Недостатак контакта очима тумачимо као недостатак интереса или антипатију.

Веза између очију и статуса:

- Више гледамо у важнију особу.
- Важније особе гледају много више у друге када говоре.
- Различите културе имају различита правила кад су у питању контакт очима и статус.

Савршен говор тела

Није тешко поверовати у чињеницу да савршен говор тела не постоји, али као што је случај са вашом вербалном комуникацијом и говор тела постаје бољи што више експериментишете. Када тврдимо ово не мисли се да треба да мењате себе. Под овим се подразумева да имате свест о сигнаlima које шаљете и како ти сигнали утичу на друге. На тај начин ћете постепено отворити тзв Јохариесов прозор.

Језик

Сви ми имамо способност вербалне и невербалне комуникације (говор тела). Такође, док говоримо постоји нешто што имамо и што привлачи пажњу, уколико желимо да будемо бољи у комуникацији или уколико желимо да појачамо аргументацију. Као што говор тела открива нешто о вама, тако ће и избор речи током говора да покаже:

- Како разумете себе.
- На који начин мислите да вас други разумеју.
- Ваше веровање у оно што говорите

Речи

«Појачивачи» и «Ослабљивачи»

«Појачивачи» и «ослабљивачи» представљају речи које нам указују на то колико верујемо у себе и оно што говоримо. Ове речи су посебно значајне за нас саме јер се њима мери јачина поруке коју шаљемо.

“У великој сам гужви, тако да одмах одлазим”.

“По мало касним, тако мислим да ћу ускоро отићи”.

Значење обе реченице је исто: “Морам да идем”. У првој реченици је употребљен «појачивач» да би се појачала порука. У другој реченици је употребљен «ослабљивач» који је ослабио поруку. Неке речи могу да буду и једно и друго као што су нпр. “природно”, “само” и неке речи којима се служимо када се заклињемо.

ОЗНАКЕ СТАВОВА

Ове речи означавају ваш став према субјекту о коме се говори. Ознаке ставова могу бити промењени у друге речи, али се тада реченици може дати сасвим другачије значење:

“Постоји шанса да ће моја ташта свратити”

“Постоји ризик да ће моја ташта свратити”

ФОРМУЛИСАЊЕ РЕЧЕНИЦЕ

Такође, постоје одређене структуре реченица на које треба обратити пажњу:

«Да, али» и «Не, али» реченице

Да, али... реченице су издајничке. Прво се сложите са саговорником, али већ у следећој секунди исказујете супротно:

“Сигурно не мислиш тако”

“Ја баш не мислим да је тако...”

“Хочеш ли ми помоћи да резервишем собу за састанке?”

“Да, али заиста немам времена тако да...”

Асертивност и Ја-реченице

ВРСТЕ АСЕРТИВНИХ РЕЧЕНИЦА

Асертивност подразумева директно, јасно и искрено исказивање својих осећања, потреба и ставова особи која својим понашањем крши туђа права. То је способност супротстављања на неагресиван и неманипулативан начин.

ПРОСТА АСЕРТИВНА РЕЧЕНИЦА садржи став, чињенцу или опсервацију. То је кратка реченица која исказује потребу или право онога који је изговара. Примери:

1. Не чујем те добро.
2. Сметају ми сталне упадице када говорим.
3. Твој ауто је блокирао мој.

ЕМПАТИЧКА АСЕРТИВНОСТ садржи емпатију, препознавање стања и осећања друге особе и асертивност, исказивање сопствених потреба.

Примери:

1. Говориш јако тихо. Имам проблем да те чујем.
2. Видим да те ово што говорим узбуђује, а ја имам потребу да довршим ово што сам почела да говорим.
3. Извини што прекидам разговор, твој ауто је блокирао мој, а ја морам одмах да кренем.

АСЕРТИВНОСТ КОЈА ТРАЖИ ОДГОВОР је директна порука која садржи нашу потребу и тражи од саговорника да прецизира своје мишљење, став или осећање. Примери:

1. Не чујем те, а јако ми је стало да чујем шта говориш. Можеш ли да говориш гласније?
2. Видим да те ово што говорим узбуђује, а потребно ми је још пет минута да довршим. Можеш ли да сачекаш?

3. Видим да прекидам веома интересантан разговор, а твој ауто је блокирао мој. Треба одмах да кренем, можеш ли да пођеш са мном и да га помериш?

АСЕРТИВНОСТ НЕГАТИВНИХ ОСЕЋАЊА садржи: а) неутралан опис туђег понашања, б) сопствена осећања у датој ситуацији и в) оно што би онај ко говори волео да друга особа уради или конкретни ефекат туђег понашања на особу која говори. Пример:

2. Када ме ти прекинеш док говорим, иритирана сам и плашим се да ћу да изгубим нит, а врло ми је важно да јасно искажем оно што желим.
3. Када твојим аутом блокираш мој, огорчена сам и волела бих да ми кажеш да ли наш договор око паркирања важи и даље.

АСЕРТИВНОСТ ¹ (САМОПОУЗДАНО РЕАГОВАЊЕ)

ПРИНЦИПИ АСЕРТИВНОГ РЕАГОВАЊА:

1. Ја имам права да изражавам себе све док тиме не угрожавам друге
2. Када се залажем за своја права ја поштујем себе и добијам поштовање других
3. Јасним изражавањем својих права и потреба ја преузимам одговорност за себе и не пребацујем је другима
4. Ако не кажем другима како њихово понашање делује на мене, ускраћујем им прилику да нешто промене
5. Жртвујући своја права и потребе ја дајем дозволу другима да не воде рачуна о мени
6. У мери у којој сам слободна да се залажем за себе и да то право признам другима ја више добијам од живота
7. Недозвољавање другима да сазнају како се ја осећам јесте једна врста и начин контролисања других
8. Када чиним за себе оно што осећам као право, ја се осећам боље и градим аутентичнији и задовољавајући однос са другима

Ја-реченице имају много више ефекта него када кажете «неко», уместо «ја». У ја-реченицама се наглашава да преузимате одговорност у датој ситуацији и наглашавате зарад чега нешто говорите.

“Ја заиста мислим да ће то успети!”
“Неко мисли да би то могло успети”.

Следећа важна ставка у употреби ја-реченица да се «ја» ставља на почетак реченице. На тај начин ваша порука добија на снази и претпоставља се боља шанса да ће порука допрети до ваших колега.

“То је добра сугестија, ја претпостављам”.
“Ја мислим да је то добра сугестија”

¹ Assert – Изражавати своја права и потребе, а при томе не бити агресиван

ОПШТЕ РЕЧЕНИЦЕ – КЛИШЕИ

Важно је да говорите искључиво за себе, уколико нисте директно упитани нешто друго. Уколико не говорите на тај начин биће лако судити другима употребљавајући сопствене речи или користећи опште реченице одн. употребити клише.

“Увек заборављаш на наше састанке”.

“Увек кажеш да...”.

“Уколико не спроводиш план обуке за запослене, бићу изиритиран, јер не држиш обећања што проузрокује више посла”.

Будите обазриви када употребљавате речи као што су: никада, увек, 100% вам гарантујем и сл.

Активно слушање

Оно што нас чини људима је и умеће слушања, али управо то представља потешкоћу за много људи. Слушање захтева активан напор да би се истражио и разумео смисао онога што је речено. То значи да морате активно покушавати да разумете оно што ваше колеге говоре, а не да чујете оно што желите да чујете.

Активно слушање је свесна радња коју можете вежбати.

Добри савети у вези са активним слушањем

- Немојте да имате предрасуде у вези са говорником или оном шта је речено.
- Не зајкључујте пребрзо.
- Не планирајте одговор док слушате.
- Сачувајте дистанцу у односу на ваше мишљење и проблеме.
- Будите сконцентрисани и посебно слушајте есенцијалне ставке.
- Обратите пажњу на говорников тон и говор тела.
- Обратите пажњу на сопствени говор тела.
- Употребљавајте рефлексije, климање главом и звуке који означавају разумевање
- Ако нисте сигурни питајте шта је речено.
- Реците ако немате времена.

Типичне блокаде активном слушању

- Нисте завршили слушање јер сматрате да сте разумели шта је речено
- Прекидате саговорника честим «али»
- Причате паралелне приче – «то је исто као кад је...»
- Дајете готово решење – «само ти урафи овако...»
- Не обраћате пажњу на говор тела, мимику и тон гласа – не осећате разлику између површине и дубљег значења које се преноси поруком.
- Не постављате квалитетна питања – скрећете пажњу са суштине.
- Не реагујте емотивно – «Зашто, доврага, увек ја?»

Запамтите!

Не може се решити проблем ако ви сматрате да знате решење проблема, а ваш колега не сматра да је то право решење.

Не може се решити проблем ако ви сматрате да знате шта је добро за вашег колегу ако се он сам не слаже са тим.

Значи: слушање, постављање питања, слушање, постављање питања и пустите ваше колеге да прича и да сам пронађе решење. То ће их мотивисати и подржати.

Сарадња

Да би се остварила сарадња у тиму, важно је да сви знају где су остали, што значи да смо упућени у очекивања сваког од чланова групе. Суштински важно за сарадњу је да сви заједнички осећају одговорност за тимски рад.

- Ти ниси завршио свој део посла док је остатак тима завршио свој део.
- Тим није завршио са послом, док си ти завршио.

Неке ствари имају специјално значење:

1. Свако треба да буде упућен у цео проблем, а не само у свој део.
2. Морате бити у стању да разумете како можете учествовати у решењу проблема.
3. Морате бити отворени за туђе идеје.
4. Морате показати разумевање за туђе проблеме.

Ако сте схватили и прихватили ове тезе, треба да се осврнемо на припрему и личи контекст, што вам и представљамо.

Припрема

- Морате имати заједнички план и морате разумети једни друге.
- Морате имати поделу посла и морате разумети шта је ваш део.
- Морате бити способни да међусобно разговарате.

Лични услови

- Морате имати вољу да сарађујете
- Морате владати терминологијом.
- Морате разумети суштину конверзације – можете изложити своје мишљење осталим члановима тима, али морате бити спремни и да саслушате.
- Морате заиста радити заједнички, а не само бринути о личним интересима.
- Морате разумети суштину пружања и прихватања помоћи без осећаја победе или поражености.

Оба услова (припрема и лични услови) морају бити задовољавајући да би тим добро функционисао.

Није добро када планирате тимски састанак и припремате добар увод, ако неко од учесника одлучи пре састанка да они једино учествују зато што очекују да ће остварити неки свој интерес.

Комуникација у бојама

То сви ми знамо – некада је конверзација или дискусија плодотворнија него неки други пут. Покушајте да размислите када је дискусија или конверзација са вашим колегама заиста добра! Шта је чини добром?

Наша је претпоставка да дискусија или конверзација су заиста добре када постоји соба за оба комуникатора и када обе стране слушају. Ми такву комуникацију називамо плава и зелена.

Супротно, постоји и лоша комуникација. У ту врсту спадају конверзација или дискусија у којој један од учесника стално покушава да води главну реч. Глад за моћи у овом случају представља глас који не жели да саслуша туђе аргументе. Он је самоуверљив и доминантан. Један део потискује други. Такође, неке реакције могу да проузрокују стидљивост код неких људи, да добију осећај кривице или да изгубе самоуверљивост. Они се углавном извињавају када имају и износе своје мишљење. Овај начин комуникације уништава конструктивни дијалог или дискусију. Такву комуникацију називамо црвена и жута.

Током једног комуникационог процеса могу се изменити све боје. Вероватно нико не може порећи да је понекад самоуверљив или утучен. То значи да је комуникација зависна од нашег понашања. Ваше понашање и боја ваше комуникације зависи од:

- Ситуације – нпр. да ли сте код куће или на послу.
- Особе са којом сте. (Услови и претходни разговори са том особом могу да утичу на ваше понашање).
- Како се осећате. (Расположење).

Плава и зелена комуникација

Добра комуникација је под утицајем ПЛАВЕ и ЗЕЛЕНЕ. Претходно је изложено шта је важно да би се комуникација одвијала на овај начин. Она је могућа чак и ако један од комуникатора комуницира на жут или црвен начин. Треба избегавати на сваки могући начин поруке типа «иди обеси се».

Не можете некога натерати да комуницира на плав или зелени начин, али га можете стимулисати тако штоћете ви тако комуницирати.

Особине ове четири боје

Особине плаве и зелене

Обе ове комуникације представљају одговорно општење и током овог процеса се остварује конструктивни дијалог а не борба за превласт. Карактеристике су још и то да сте искрени, љубазни и директни. Знате шта је исход комуникације– ви имате циљ и ви сте смирени.

Особине црвене и жуте

Црвена и жута комуникација представљају супротност плавој и зеленој. То је неодговорна комуникација зато што не предузимате одговорност да креирате добру комуникацију, већ се трудите да наметнете своје аргументе.

Карактеристике су још и то да сте непоуздани, индиректни и нервозни.

Како боје изражавају комуникацију?

Како можемо препознати боју комуникације? Шта треба да се чини да би комуникација била плава или зелена? Сазнања о томе можете стећи током разговора или дискусије са другима. Открићете да када комуницирате плаво или зелено, саговорници сматрају да сте позитивни и отворени. Саговорник ће бити вољан да се отвори јер уливате поверење.

Црвена

Када сте црвени онда сте самопоуздани, доминантни, нападате, нетолерантни, понижавате, саркастични, претећи, агресивни и не слушате. Такође сте затворени.

Вербална комуникација

Користите осуђујуће речи као што су: увек, никада, треба, мораш то урадити, само и полако. Појачивачи: јаке речи (такође присутно и у пара-језику)

Пара - језик

Прича се гласно и наглашавају се речи. Много се прича. Присутан ауторитатини тон.

Говор тела

Поглед вам је осуђујући и могуће је да заузимате праведнички или «затегнут» став. Оловку употребљавате као мач и често се мрштите.

Методи

Метод који се користи је да стварате потешкоће и унапред реагујете мнгативно. Долазите са претњама, ућуткујете саговорника, прекидате и игноришете шта друга особа каже и «следите особу уместо лопту».

Можете бити директно и индиректно црвени.

Када сте индиректни користите сарказам и поруке шаљете «између редова». Када је особа индиректно црвена ви не знате на чему сте. Овакве особе практикују метод «Погоди зашто сам сигуран». Знате да је особа увређена, али не знате зашто.

Жута

Када сте жути онда се извињавате и одустајете, прилагођавате себе ситуацији и ви сте тихи и плачљиви. Ласкате себи али се тлачите.

Вербална комуникација

Језик је пун знака забринутости као што су: ако ти тако кажеш, па, на овај или онај начин. Карактеришу га изјаве као што су: могу ли, смем ли, ја ћу то урадити, жао ми је, шта ти мислиш и сл.

Типичн изјава је “Можда би то могло бити мало боље”.

Пара - језик

Низак тон гласа без наглашавања речи.

Говор тела

Спуштен поглед док разговарате и укочен став. Имате забринут став и често додирујете себе или предмете из околине.

Методи

Не говорите много. Скривате агресију и не обележавате границе. Не желите да доносите одлуке и пређете на ствар. Практикујете: «Мени је све једно», «то није мој посао», «зашто ми никада ништа не говориш» и сл.

Плаво и зелено

Обе комуникације су директне и обележене «ја порукама».

Ја-поруке

Ја поруке представљају супротност ти-порукама. Пример ти-поруке: Ако колега касни Ви ћете га просто назвати неодговорним. Овде се фокусирају на особу, а не на њено понашање. На тај начин одговорност за ваша осећања пребацујете на особу о којој говорите уместо на себе. Такве поруке спадају у црвену и жуту комуникацију.

Супротан начин је употреба Ја-порука да би се исказала реакција на понашање колеге: «Ја сам био изиритиран и осећао сам се разочарано када ниси испоштовао заказани састанак». На тај начин сте преузели одговорност за своја осећања, а избегли сте генерализације и претеривања.

Директна комуникација

Директна комуникација се заснива на филозофији »Ја сам О.К и ти си О.К«. Тако поштујете и себе и онога са ким причате. Показујете поштовање према ставовима других и причате о случајевима и проблемима а не о особама.

Дискусију и критику видите као шансу и изазов да научите нешто и као прилику да се нађе решење, уместо да се осећате угроженим.

Када користите директну комуникацију конверзација добија на енергији уместо да се траћи сва ваша енергија.

Плава

У овој комуникацији ви добијате место да анализирате, објашњавате, усмеравате, постављате циљеве, доносите одлуке, преузимате одговорност, показујете ентузијазам и независност.

Вербална комуникација

Вербална комуникација је обележена Ја-порукама: ја мислим, ја размишљам, ја бих волео да кажем, ово је моје мишљење, са моје тачке гледишта и сл. Ваше оруке су прецизне и конкретне. У суштини сте; описујете конкретне ефекте; не употребљавате интерпретације као што су осуде и равнање. Причате много.

Пара - језик

Ваш глас је јасан и миран.

Говор тела

Усклађен са ситуацијом; природан; користи се доста гестикулације.

Методи

Ваше речи, тело и тон гласа су у складу. Активно слушате и допуштате саговорнику да заврши причу. Прекидате саговорника једино када је неопходно усмерити комуникацију. Покушавате да разумете саговорникову перспективу. Доносите одлуке једино ван конкретне ситуације, али јасно изражавате своје мишљење.

Зелена

Даје се простор саговорнику, постављају се питања и активно се слуша. Показујете разумевање; подржавате; бодрите и пажљиви сте; отворени сте и искрени.

Вербална комуникација

Постоји утицај Ја-порука. Постављате много питања које отворено продубљујете: «*Како бисте представили комуникацију у вашем тиму*»? »*Шта је чини добром*»? »*Реците ми нешто више о томе*»? Током ове комуникације често се понавља шта је саговорник рекао да би му се помогло да се удуби у речено и да би се активно учествовало у комуникацији. Не причате много о себи.

Пара - језик

Ваш глас је јасан и миран.

Говор тела

Усклађен са ситуацијом; природан и смирен.

Методи

Ваше речи, тело и тон гласа су у складу и активно слушате. Покушавате да разумете саговорникову перспективу и заинтересовани сте о томе шта саговорник мисли о нечему и зашто мисли на тај начин. Допуштате да саговорник има сопствено мишљење и не

покушавае да га убедите да ваше мишљење треба да буде и његово. Не долазите са готовим саветима и решењима и помажете саговорнику да сам постигне реализацију.

ПОВРАТНА ИНФОРМАЦИЈА

Повратна информација о постигнућу наставника и срадника је важна и корисна активност у управљању стручном школом као интерактивном процесу. Квалитетне повратне информације (детаљна информација о постигнућу, дата на социјално прихватљив начин) су значајни регулатори процеса у школи. С једне стране, утичу на даљу активност појединог наставника, сарадника или групе, јер дају смернице шта се тражи, дају увид у урађено – шта је добро и у којој мери, а шта није и због чега. Повратна информација је значајан ослонац у даљем планирању поступака, али и у одреживању циљева у вези даљих активности. С друге стране, служе и самом директору као део евалуације процеса и на тај начин усмеравају управљање школом у одређеном правцу.

Повратна информација има регулишуће и формативно дејство не само својим садржајем (шта је урађено, колико и ког квалитета је постигнуто) већ и начином на који се даје (начин комуницирања и емотивни тон). Последично, и садржај и начин давања повратне информације утичу на атмосферу у школи тако да постаје подстицајна за даље ангажовање наставника, или је, пак, демотивишућа и засићена непријатним емоцијама.

Повратну информацију у школи најчешће даје наставник ученику или групи ученика или директор наставницима одн. својим сарадницима. Подстицање других да сами траже повратну информацију је врло важно уз наглашавање зашто је повратна информација тако драгоцену. Директор то може да демонстрира давањем примера лоше, никакве и добре повратне информације на неку од наставничких активности. Такође, повратну информацију дају наставници једни другима у току дискусије на нивоу одељења или током рада у групи. И директор добија повратну информацију од чланова колектива на одговоре, коментаре или сличне начине учешћа у дискусији о некој теми (проблеми) на нивоу целе школе.

Осмислити и дати потпуну, јасну и корисну повратну информацију није лако и једноставно. Са повећањем броја учесника у одређеној активности или прихватање резултата рада малих група и њихово интегрисање у разматрање теме у целини на нивоу школе, давање повратних информација постаје још теже. Зато је корисно у осмишљавању и давању повратне информације имати на уму следеће:

- Циљ са којим се даје повратна информација
- У давању повратних информација добро је бити прецизан и конкретан
- Дати колегама потпуну повратну информацију: шта је добро и зашто, и обрнуто, и дати подстицај за наредне кораке
- Често није довољно дати само повратну информацију, већ проверити како је неко ту информацију разумео, како је то примио, да ли је потребно да се преформулише.
- Потребно је усресредити се на наставников одговор или активност, а не на његову личност.
- Истовремено да би се изабрала најбоља формулација повратне информације о понашању, та информација треба да буде објективна и прецизна, а не паушална и генерализована, и она треба да се односи на опис понашања и утицај тог понашања на процесе који се одвијају у школи.

Ефикасна писана повратна информација има за окосницу следећа питања:

- Шта је то што је добро урађено, а што би могло да се наведе?
- Шта је кључна грешка?
- Који је вероватни разлог да се ова грешка поново направи?
- Како усмерити колегу да у будућности не понови исту грешку?

Током дискусија директор треба да:

- **Подржава:** размену и сучељавања идеја, аргументацију, преиспитивање вредности аргумената, слушање других, прихватање критика сопствене идеје, кориговање својих ставова, давање сугестија и примедби, постављање питања, изношење идеја
- **Обесхрабрује:** понављање, упадање у реч другима, вредновање особа уместо идеја, наметљивост, одвајање од теме, далеке дигресије, претерану конкуренцију, претерано детаљисање, залагање искључиво за своје идеје
- Прихвата евентуалне грешке у учениковом разматрању проблема и подржава напор ученика да реши проблем
- Подсећа повремено на предмет дискусије
- Повремено сумира шта је речено
- Наставник обезбеђује да се ученици у дискусији међусобно слушају
- Ствара услове за учешће сваког ученика пружањем подршке стидљивим ученицима и контролом учесталости учешћа наметљивих ученика
- Води рачуна о расположивом времену

Да би успешније водио дискусију, директор је у ситуацији да користи различите технике успешне комуникације, које такође, траже вежбу и усавшавање:

1. **Активно слушање** – Активно слушати значи ставити у заграду све потенцијално ометајуће спољашње и унутрашње садржаје (као што су нпр. негативна очекивања, предрасуде, стереотипи, јаке емоције) и «отворити» се према саговорнику да бисмо сазнали и разумели њихово мишљење.
2. **Постављање отворених питања** – То су питања на која није могуће одговорити са да или не, или навођењем неке конкретне чињенице.
3. **Парафразирање** – Значи поновити својим речима оно што смо чули од саговорника, при томе се не понавља дословце свака реч саговорника, већ се исказ преприча сопственим речима, али без мењања и искривљавања основног смисла. Циљ је да се провери да ли смо исправно разумели поруку друге особе. Такође саговорнику дајемо прилику да чује како то што он мисли и тврди, звучи из угла особе која га је пажљиво слушала.
4. **Сумирање** – је фокусирано и веома скраћено навођење основних чињеница, идеја или теза које је саговорник саопштио. Циљ сумирања је да се издвоји битно од небитног, усмери ток разговора и олакша праћење дискусије.
5. **Преоквиривање** – је поступак којим исказ друге особе преформулишемо тако да се избегне сваки облик негативног или нападачког говора. Када један исказ сместимо у другачији контекст (када он добије други оквир) тиме мењамо и његово значење. У овом случају циљ нам је да неки увредљив исказ или негативну опаску о нечијем мишљењу преоквиримо тако да она постане конструктивна критика.

Анекс 2: Белбинов тест тимских улога

1.	Мој допринос тиму може бити што :	Бодови
А	Брзо опахам нове могућности и користим нове повољне прилике.	
Б	Добро сарађујем са различитим типовима људи.	
Ц	Једна од мојих јачих страна је давање нових идеја.	
Д	Могу помоћи другим људима када уочим њихову тежњу да дају допринос неким вредним стварима .	
Е	Моја способност је да пратим и довршавам различите садржаје захваљујући мојој личној ефикасности .	
Ф	Могу поднети и да будем не тако омиљен у датом моменту, ако ће то на крају донети неке важне резултате.	
Г	Нормално да имам осећаја за оно што је реално и изводљиво.	
Х	Дајем непристрасне описе могућих активности , не опредељујући се за једну или другу солуцију.	
И	Моје техничко знање и искуство су моје главне предности.	

2.	Ако има неких слабости у тимском раду, разлог би могао бити:	Бодови
А	Ја нисам опуштен, ако састанци нису добро структурирани, контролисани и ако додатно нису добро вођени.	
Б	Моја тенденција да постајем велокодушан према онима који имају добре исказе и мишљења, али нису били способни да их исказу директно.	
Ц	Моја тенденција да исувише причам када би група требало да дискутује о новим идејама.	
Д	Моје неутрално посматрање ми отежава да будем ентузијаста и у истој равни са мојим колегама.	
Е	Веома често сам ја тај који се сматра ауторитетом када је реч о важним питањима.	
Ф	Сматрам да је веома тешко обављати активно управљање „ лицем у лице“; разлог може бити моја емоционалност према групној атмосфери.	
Г	Моја тенденција да се оптертим идејама које ме забрињавају, тако да се лако губим међу оним што се заправо дешава.	
Х	Нерадо излажем док тема није из области коју познајем добро.	
И	Моје колеге мисле да сам оптерећен неважним детаљима и ризицима да нешто може кренути у неочекиваном правцу.	

3.	У тимском раду ја се истичем у поседовању следећих способности:	Бодови
А	Имам посебну способност да утичем на друге, а да то не изгледа као притисак.	
Б	Моја општа обазривост ме штити од непожељних грешака.	
Ц	Спреман сам да подстакнем дискусију у циљу разматрања идеја како не би губили време или циљ током наших састанака.	
Д	Увек можете рачунати на мене у дориносу нечем оригиналном.	
Е	Трудим се да одржим мој осећај за професионализам.	
Ф	Веома сам усхићен када се дође до најновијих идеја или развоја.	
Г	Мислим да моје расуђивање доприноси доношењу правих одлука.	
Х	Можете ми веровати кад вам је потребан суштински организован рад.	
И	Увек сам спреман да подржим добре предлоге у циљу заједничког интереса.	

4.	Мој типичан приступ групном раду :	Бодови
А	Имам лични интерес у познавању својих колега.	
Б	Не повлачим се када дође до сукоба мишљења других, нити одустајем од свог иако је подржан само од мањине.	
Ц	Нормално, могу да нађем начин расправе како би избегао/одбио лоше предлоге.	
Д	Мислим да имам талента да организујем рад како би све текло по плану.	
Е	Имам тенденцију да избегавам личну предвидивост, и увек изађем са нечим неочекиваним.	
Ф	Уносим одређени перфекционизам у обављање задатака у које сам укључен.	
Г	Доприносим тамо где знам о чему причам.	
Х	Иако сам заинтересован за мишљења других, не двоумим се да изнесем своје мишљење када треба донети одлуку..	
И	Спреман сам да користим контакте изван тима.	

5.	Задовољан сам својим послом зато што:	Бодови
А	Волим да анализирам ситуације и разматрам могућности.	
Б	Осећам да користим своје посебне квалификације и унапређујем их.	
Ц	Волим осећај када успоставим добру радну атмосферу на свом послу.	
Д	Имам огроман утицај на одлуке.	
Е	Могу срести људе који могу дати допринос нечем новом.	
Ф	Могу навести људе на међусобно разумевање о непходним корацима/начинима активности.	
Г	Осећам се веома пријатно, када могу посветити потпуну пажњу једном радном задатку.	
Х	Волим налажење области која подстиче моју креативност и машту.	
И	Заинтересован сам за практична решења проблема.	

6.	Када добијем тежак и хитан задатак, који морам да решим са другим људима које не знам тако добро:	Бодови
А	Волео бих да сам смислим решење, а онда да покушам да га „продам“ групи.	
Б	Волео бих да будем распоређен за рад са особама које имају најпозитивнији став.	
Ц	Покушао бих на неки начин да смањим обим задатка, анализирајући како различити учесници могу дати одговарајући допринос.	
Д	Мој природни осећај за хитне ствари осигурао би да све буде готово на време.	
Е	Мислим да бих имао јасну слику и одржавао бих своју способност да размишљам на конструктиван и јасан начин.	
Ф	Задржао бих утврђен правац, без обзира на притиске изван.	
Г	Волим да читам што је могуће више материјала о датој теми.	
Х	Започео бих дискусију са циљем и намером да стимулишем нове идеје и утичем да се остваре.	
И	Био бих спреман да преузmem вођство, ако група није направила никакав напредак.	

7.	Шта је за мене тешко током рада у групи:	Бодови
А	Имам тенденцију да показујем нестрпљење са онима који покушавају да наруше напредак.	
Б	Други ме могу критиковати за сувише аналитички начин размишљања и недовољно интуитиван.	
Ц	Моја жеља да будем сигуран да је посао обављен добро, може одлагати рад.	
Д	Имам тенденцију да ми веома брзо буде досадно, уколико не сарађујем са људима који ме стимулишу.	
Е	Мислим да је тешко започети, ако циљеви нису јасни.	
Ф	Склон сам да верујем да је за мене тимски рад губљење времена и да бих боље радио сам.	
Г	Свестан сам да захтевам неке ствари од других, које не могу ја сам да урадим.	
Х	Двоумим се да оповргнем лично мишљење када наиђем на отпор других.	
И	Ни сада, ни некада нисам добар у објашњавању себе и компликованих ствари како их ја видим.	

Мислилац



Карактеристике

Мислиоци су иноватори и могу бити веома креативни. Они обезбеђују „семе“, тј. идеје од којих развој „буја“. Обично више воле да раде за себе, на одређеној дистанци од осталих чланова тима, користећи имагинацију и веома често неуобичајен начин рада. Нагињу интровертности али реагују веома бурно, како на критику, тако и на похвалу. Њихове идеје могу бити радикалне и имати недостатак практичности.

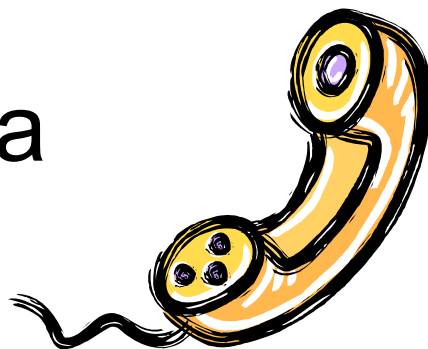
Они су независни, паметни, оригинални и могу имати отежану комуникацију са другим људима који су на „различитој таласној дужини“.

Функција

Основна сврха и корист мислилаца је стварање нових предлога и решавање сложених проблема. Они су веома потребни у почетној фази пројекта или када пројекат скреће са пута напретка. Мислилац себе често оцењују као оснивача компаније или као проналазача нових производа.

Много мислилаца у једној компанији, као увек може бити контра-продуктивно, јер они највише времена проводе ангажујући се у међусобној бици за победу својих идеја.

Проналазачи ресурса



Карактеристике

Проналазачи извора/ресурса су често ентузијасте, често брзо означени као екстровертни типови личности. Они су добри у комуникацији са људима, у и изван компаније. Природно су добри преговарачи и вешти у истраживању нових повољних прилика и у остваривању контаката. Иако, нису најбољи извор оригиналних идеја, одлични су и ефикасни кад дође до прикупљања и развијања туђих идеја. Као што им име говори, вешти су у изналажењу расположивих ресурса и онога шта може бити урађено. Обично, наилазе на топао пријем осталих због своје природности.

Они су обично опуштене личности са снажним осећајем и спремношћу да виде могућност у било чему новом. Као и увек, уколико нису стимулирани од других, њихов ентузијазам рапидно вене.

Функција

Они су добри у истраживању одговора на идеје, развоју и проналажењу извора изван групе.

Најбољи су у успостављању спољних контаката и обављању било каквих каснијих преговора.

Имају способност да размишљају својом главом и извуку информације од других.

Координатори



Карактеристике

Оно по чему се координатори разликују од осталих је њихова способност да друге у тиму усмере ка раду ка заједничким циљевима. Зреле личности од поверења, које веома спремно деле задатке. У међуљудским односима веома брзо запажају појединачне таленте користећи их у постизању групних циљева. Нису неопходно најпааметнији чланови тима, али поседују шири и свестранији поглед на ствари, што изазива поштовање.

Функција

Координатори су добро распоређени када су им у надлежности људи са разноликим вештинама и личним карактеристикама. Боље сарађују са колегама истог или приближног ранга, него са директно подређенима. Њихов мото може бити „консултација са контролом“ и обично верују у смиремно прихватање проблема. У неким организацијама координатори су склони сукобу са Моделаторима, највише због различитих стилова управљања.

* Координатор највише одговара лику **председавајућег** у књизи *Управљачки тимови-зашто неки успевају, а неки пропадају*, R. Meredith Belbin, 1981., Butterworth Heinemann.

Моделатор



Карактеристике

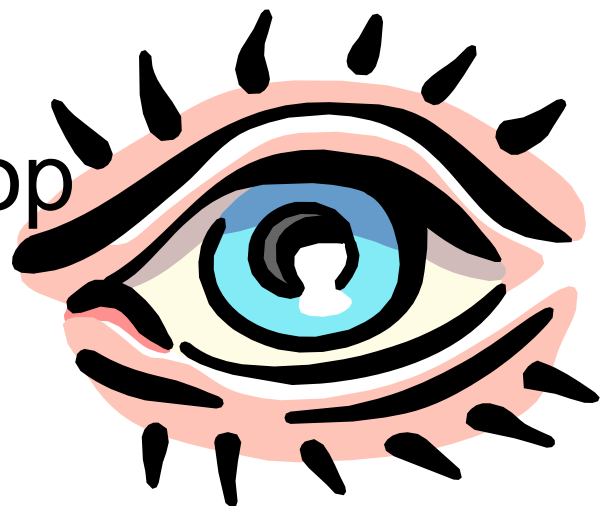
Моделатори су особе са највећом мотивацијом, али и са доста нервозне енергије и огромне потребе за достигнућима. Обично су агресивно екстровертни, јер поседују изузетну покретачку снагу. Воле да изазивају друге, јер је њихова једина брига и жеља за победом. Воле да предводе и остале гурају у акцију. Ако наилазе на препреке, они ће наћи начина да их мимоиђу. Својеглави и изричити, са тенденцијом да снажно емоционално одреагују на било коју врсту разочарања или фрустрације.

СХ су „дебело-кошци“, јаким аргумената., те им може недостајати разумевање за друге. Њихова тимска улога је најконкурентнија.

Функција

Моделатори генерално праве добре менаџере, зато што покрећу акцију и успешно раде и под притиском. Одлични су у давању живости тиму, али и веома корисни у групама где постоје политичке компликације, јер су вични у смиривању ситуације. Склони су издизању изнад проблема овакве врсте и безобзирно настављању напред. Веома им пристаје прављење неопходних промена и немају ништа против доношења непопуларних одлука. Као што и њихов назив каже, они покушавају да дају неки облик или узор дискусији и активностима групе. Они су вероватно најефикаснији чланови тима и њихово залагање гарантује спровођење позитивних акција и исхода.

Надзорник-евалуатор



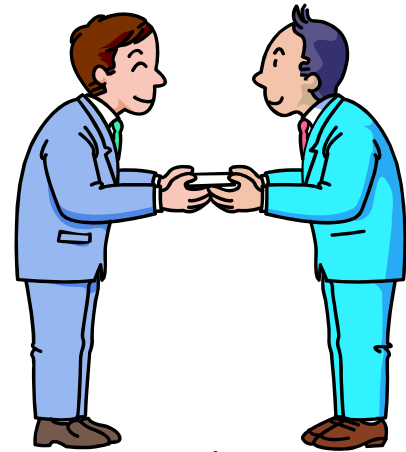
Карактеристике

Надзорник-евалуатор је озбиљан, опрезан појединац са изграђеним имунитетом на претеран ентузијазам. Спори су у доношењу одлука, некад и претерују у размишљању. Обично имају високу способност критичког размишљања, као и капацитет за проницљиво расуђивање, узимајући све чињенице у разматрање. Зато, добар евалуатор ретко греша.

Функција

Највише им одговара анализирање проблема и евалуација идеја и предлога. Веома су добри у одмеравању за и против опција. Многим лаицима они могу изгледати сувопарни, досадни, па и прекритични. Неки су изненађени да они постају менаџери. Но ипак, многи од њих заузимају високе стратешке позиције. У неким пословима успех или неуспех зависи од релативно малог броја преломних одлука, што је заправо идеална територија за надзорнике.

Тимски радник



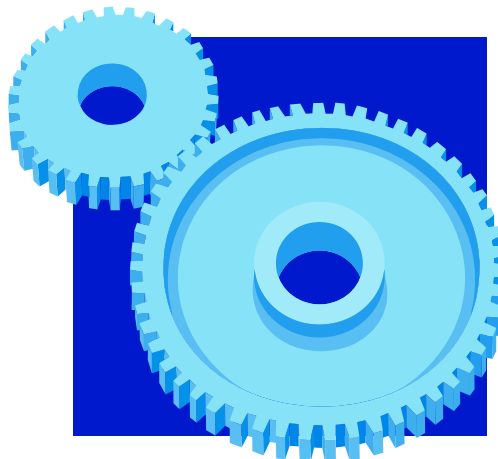
Карактеристике

Тимски радници су они који пружају највише подршке тиму. Они су благе нарави, друштвени и упућени на друге. Имају огроман капацитет флексибилности и прилагодљивости различитим ситуацијама и људима. Они су дипломате са одличном моћи запажања. Добри су слушаоци и, уопште, популарни чланови групе. Функционишу на основу осећаја за рад, мада могу бити неодлучни у преломним ситуацијама.

Функција

Њихова улога је да заштите тим од међуљудских проблема и на тај начин омогуће свим члановима тима да дају што ефикаснији допринос. Урадиће све што је могуће, како би се избегла неслагања унутар тима. Није неуобичајено, да они постану сениор-менаџери, поготово ако у подели менаџера доминирају моделатори. Ово ствара климу у којој заиста дипломатске и опажајне вештине постају од непроцењиве користи, поготово под менаџерским режимом где је конфликт увек могућ. Тимски радници не представљају опасност ни за кога, те су због тога најбоље прихваћени и омиљени за рад на тој позицији. Они имјају подстицајни ефекат на тим. Морал је бољи, а људи кооперативнији када су они ту.

Имплементатори



Карактеристике

Имплементатори имају изражен осећај за практично, као и добар однос само-контроле и дисциплине. Фаворизују преданост раду и систематичан приступ проблему. У ширем значењу, имплементатор је обично особа чија је лојалност и интерес у складу са компанијом, те је мање заинтересована за постизање личног интереса. Као и увек, недостаје јој спонтаност и увек је могућа појава ригидности.

Функција

Имплементатори су корисни организацији због њихове поузданости и капацитета за реализацију. Успешни су зато што су ефикасни и зато што имају осећај за оно што је изводљиво и релевантно. Обично се каже да многи имплементатори раде само оне послове које желе да раде, занемарујући задатке које сматрају непривлачним. Насупрот томе, имплементатор ће урадити оно што треба да буде урађено. Добри имплементатори често напредују до високих менаџерских позиција захваљујући предности добрих организационих вештина и компетенција у прихватању неопходних задатака.

* ИМП одговарју Радницима компаниј у књизи: *Управљачки тимови-зашто неки успевају, а неки пропадају*, R. Meredith Belbin, 1981., Butterworth Heinemann.

Финализатори



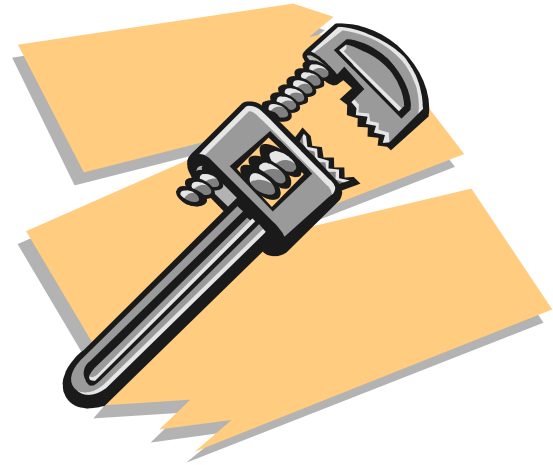
Карактеристике

Финализатори имају невероватно велики капацитет за довршавање ствари по плану и усредсређену пажњу за детаљ. Не воле да започињу нешто што не могу да заврше. Мотивисани су унутрашњом анксиозношћу, иако споља могу изгледати потпуно мирни. Како то бива, интровертни су и потребно им је само мало спољашњих стимуланса или подстрека. Могу бити нетолерантни према онима које сматрају „обичнима“. Нису тако често склони давању задужења, јер више воле да све задатке преузму на себе.

Функција

Финализатори су од непроцењиве вредности за задатке који захтевају висок степен концентрације и тачности. Они појачавју осећај хитности унутар тима, тако да су добри и у остваривању рада по плану. У менаџменту су способни да чак превазиђу високе стандарде којима стреме, захваљујући својој склоности за прецизност, важност и спровођењу плана у дело.

Специјалисти



Карактеристике

Специјалисти су оне особе које се поносе стеченим техничким вештинама и стручним знањем. Њихов центар приоритета се односи на одржавање професионалних стандарда, као и на проширивање и одбрану своје стручности. Без обзира колико имају разлога на понос у својој области рада, веома често показују недосатак интереса за друге људе. Обично, постају експерти, али потпуно посвећени уском кругу деловања, док неки од њих имају стремљења ка титули финализатора прве класе.

Функција

Улога специјалиста је неопходна у неким тимовима, јер су они ти који могу обезбедити веома ретке вештине на којима је нека услуга или производ организације заснован. Као менаџери захтевају подршку, јер су они ти који знају више о некој теми од било ког другог, тако да могу и одлучивати, на основу искуства које имају у датој области.

Вежба:

Идеалан менаџмент тим ваше школе у будућем систему образовања

Ситуација:

Ваша школа је део великог система реформе који води од централизованог ка децентрализованом систему образовања. Ова транзиција подразумева потребу школа да се прилагоде будућој ситуацији где ће бити дефинисане као део тржишне економије. Практично, то значи да школа треба да разматра приступ тржишту и оријентисаност према потребама клијената. У будућности школа ће бити плаћена само ако је способна да привуче ученике и на основу прихода од организовања програма обуке, а на основу развијеног партнерства са компанијама и тржиштем рада.

Школе које нису способне да испуне горе поменуте услове, зависе од политике владе и одлуке да ли ће њихова егзистенција бити одржавана или ће им независни статус само-управљања бити одузет.

У циљу адаптирања на горе поменуту ситуацију школа би требало да обавља основне процесе развоја организације. Будућа слика школе као дела децентрализованог система значи да ће се описи послова како за руководство, тако и за остало особље мењати драматично.

Чланови руководства и особља ће морати константно да мењају и осавремењавају своја виђења, ставове, понашање, како би одговорили на потребе клијената и опстали у конкурентској средини.

1. Задатак (30 минута):

2. Напишите, шта мислите, којих 5 задатака ће бити најважнији вашем менаџмент тиму у предстојећој будућој ситуацији.
3. Како би ваш менаџмент тим требало да буде организован у циљу одговарања на изазове будуће ситуације. Колико би људи требало укључити у тим, како их распоредити и организовати? Нацртајте дијаграм организације који приказује ваш идеалан тим.
4. Знајући ваш профил по Белбином систему, опишите (користећи тимске улоге и карактеристике за сваку улогу, онако како их је Белбин разврстао) које би сте профиле и предности осталих чланова менаџмент тима волели да имате како би сте створили идеалан тим.

2. Задатак (20 минута):

1. Формирајте 3 групе
2. Изложите осталим члановима ваше групе идеју о будућем менаџмент тиму ваше школе.
3. Дискутујте између себе о предложеним моделима и дајте коментаре једни другима.
4. Изаберите једну особу из групе која ће изложити закључке претходне дискусије.