



„Се сеќавам дека кога работев на еден ранч, секогаш одев порано на состаноците закажани за персоналот на ранчот. Одев порано за да си фатам подобро место до прозорецот за да можам да си гледам надвор и да 'фатам магла' од состанокот. Но, на едно друго место каде што работев, состаноците со персоналот беа толку ефикасно испланирани и одржувани што секогаш останував до крај и слушав сè што беше кажано на состанокот. Но, и покрај тоа, можам да заклучам дека повеќето состаноци на кои сум присуствувал спаѓаат во категоријата на тотално неподносливи.“

Работник на ранч за говеда,
Напа, Калифорнија

Група пријатели разговараат неколку часови. Никој не се сеќава како почнал муабетот за животот на пингвините на Антарктикот, а претходно зборувале за компјутери. Доколку пријателите не се обидувале да постигнат нешто повеќе од само интересен разговор, тогаш не прават никаква штета. Кога деловните состаноците личат на вакви пријателски собири, можеме да кажеме дека ќе бидат донесени само неколку одлуки, а ќе биде потрошено многу време. За да се спроведе еден ефикасен состанок, потребно е да го води способна личност со потребни квалификации и претходно искуство.

Состаноците со работниците може да бидат навистина корисни. Така, работниците можат директно да учат работи што треба да ги знаат, а не преку виновата лоза да дознаваат за новите политики во однос на персоналот во таа фарма. Исто така, на ваков начин работниците можат да бидат активно вклучени во донесувањето одлуки што може да имаат директно влијание на нив. Потчинетите можат да ги информираат

своите претпоставени за тоа како напредува одредена работа или во врска со тоа како се развиваат одредени услови на работното место. Често се случува работниците да бидат првите што ќе се соочат со потенцијалните проблеми на работното место и најчесто тие се првите што ги детектираат, па со помош на нивната ефикасност во однос на брза детекција на тие проблеми може да се заштедат многу време и пари. Затоа, можеме да кажеме дека состаноците со работниците се одржуваат со цел да се информираат сите засегнати страни за политиките или за работата во дадената фарма и да се соберат сите потребни информации, да се спроведе обука, да се решат проблемите или да се донесат одлуки од важност за земјоделската организација.

Како треба да изгледа и како да се одржи успешен состанок?

Имањето цел, предвременото планирање, поставувањето цели и овозможувањето услови за спроведување на тоа, последователната процена на спроведеното



Слика: Доколку работниците знаат дека темата што ги засега лично ќе биде тема на дискусија за време на состанокот, нема да ве прекинуваат и нема да го нарушат текот на состанокот. Ова, најверојатно, е најважниот придонес за агендата, односно за дневниот ред.

и напредокот се од најголема важност. Еден успешен состанок може да се опише како група работници кои успешно сечат и чистат парче месо што треба да се обеси на кука. Се додава куката, се крева парчето месо и се закачува на шината и се турка за да си се намести на своето место. Но, најчесто се случува голем дел од работата да се заврши за време на состанокот, но голем дел од предизвиците да останат нерешени. Учесниците можеби го исекле, го исчистиле парчето месо, ама не успеале да го закачат на куката и да го пратат по шината. Наредниот пат повторно ќе треба да чистат, да креваат и да го турнат по шината. Односно, треба да се напомене дека за време на состаноците се троши многу време и се вложува многу труд, но времето се троши залудно, бидејќи не се задаваат конкретни задачи и не се спроведува зацртаното. И покрај потенцијалните решенија што може да искрснат за време на состанокот, голема е можноста тие проблеми да продолжат да искрснуваат и во иднина. Најважното прашање што треба да се постави по завршувањето на секој состанок е следното: „Сега, откако се состанавме, што ќе смениме во однос на нашата работа тука?“

Планирање

Често се случува состаноците да се одржуваат без да се постави јасна цел, и затоа тие се предолги и многу малку се постигнало за време на нивното одржување. Јасното разбирање на целите што треба

да се постигнат е од најголема важност за одржување на еден ефикасен состанок. Штом стане очигледна целта на состанокот, прашањата за тоа кој ќе присуствува на состанокот и кога и каде ќе се одржува тој може веднаш да се одговорат и да се разјаснат сите нејаснотии.

Агендата на состанокот може да вклучува време за:

1. преглед на белешките од минатите ангажмани и работни задачи;
2. дискусија на нови теми;
3. процена на напредокот при остварувањето на поставените цели.

Надзорниците се предупредуваат да не бидат претерано оптимистички во однос на тоа што може да се постигне за време на еден состанок.

Одржувањето на неколку кратки состаноци може да биде од голема корист за остварувањето на одредени цели. Така, учесниците на тие кратки состаноци ќе можат полесно да го примат материјалот за обука и ќе можат да го применат за време на периодот помеѓу еден и друг состанок. Ваквата флексибилност може да не постои кога има потреба од донесување одлука што е од особена важност за фармата. Исто така, треба да се напомене дека еден подолг состанок се препорачува кога учесниците мора да патуваат на долги растојанија за да можат да учествуваат на состанокот, или кога учесниците се принудени да направат простор во распоредот со секојдневни ангажмани што

ќе треба да бидат преземени од некој друг за тие да можат да присуствуваат на состанокот.

Голем е бројот работници на кои воопшто не им пречи да присуствуваат на состанок доколку тој е продуктивен. Времетраењето на состанокот може да се скрати со читање на информациите и со групирање на активностите.¹

Одржувањето состаноци во време кога се ближи крајот на работното време или во студени услови придонесува за скратување на времетраењето на состанокот, но дејствува негативно врз активното учество на учесниците. Други фактори што влијаат врз групната интеракција се и условите за седење, осветлувањето на просторијата, освежителните пијалаци, температурата на просторијата и вентилацијата (како што минува времето, сè поголем е бројот на работници што се залагаат за тоа состаноците да се одржуваат во простории за непушачи). И покрај навидум официјалната атмосфера што треба да владее за време на состанокот, еден состанок, за да биде ефикасен, мора да биде добро испланиран.

Одржување на состанокот

Улогата на личноста задолжена за одржување, односно за водење на состанокот е:

1. да се одржи планираното ниво и да се внимава на зацртаните дискусии;
2. да се осигури дека секој ќе биде чуен и дека сите потреби на сите учесници ќе бидат задоволени.

Односно, можеме да кажеме дека личноста задолжена за водење на состанокот има две функции: исполнување на наложената задача и одржување на текот на состанокот. Најчесто се случува надзорникот или надзорничката да ја избере функцијата за водење на состанокот, но оваа улога може да биде делегирана. Еден состанок што го води неспособна личност не е ефикасен состанок и тој може да личи на нашиот пример со пријателите кои од компјутери се префрлија да разговараат за пингвини. Секој состанок треба да почне во закажаното време; доцнењето е лоша практика. Исто така, состанокот треба да заврши во рамките на предвиденото време. Точноста или неточноста може да стане традиција во вашата фарма.

Држете се до агендата. Доколку не се распредели агендата, односно дневниот ред пред да почне состанокот, односно доколку на предвидените учесници не им

се даде доволно време да се запознаат со активностите што ќе се одвиваат за време на состанокот, тогаш ви се препорачува тоа да го сторите пред самиот состанок. Личноста задолжена за водење на состанокот може да побара дополнувања на агендата пред да се почне со дискутирање на првичната агенда. Агендата е од големо значење за еден состанок, а сепак голем број раководители не практикуваат да имаат агенда за време на состаноците во нивните фарми.

Доколку работниците знаат дека темата што ги засега лично ќе биде тема на дискусија за време на состанокот, нема да ве прекинуваат и нема да го нарушат текот на состанокот. Ова, најверојатно, е најважниот придонес за агендата.

Исто така, учесниците на состаноците често нудат интересни, но сосема непотребни информации. Јасно е дека на оние што придонесуваат за одржувањето на состанокот им треба одредена мерка за самодисциплина во однос на тоа како треба да се однесуваат за време на состанокот, но практикувањето на точно одреден и ограничен дневен ред, ви овозможува услови за правилно и коректно одржување на состанокот.

Инструкциите за водење на дискусијата може да ви помогнат да го одржите редот на состанокот. Следуваат примери за правила што можете да ги воведете и да ги спроведувате за време на вашите состаноци:

- Само еден зборува, другите го слушаат. Откако ќе заврши тој што зборува, друг бара збор и го добива. Луѓето обично знаат да почитуваат ред, односно да чекаат и ним да им дојде редот да си кажат што си имаат за кажување. Така треба да биде, но понекогаш се случува да не се почитува редот на состанокот, па мора да се воведат строга процедура

Доколку некој дава коментар за нешто со преголеми емоции, тоа се случува поради потребата или стравот што ги има таа личност за темата за која се одлучила да коментира. На ваквите случаи треба да се гледа како на настани што ви овозможуваат да градите подобри услови за подобро меѓусебно





Учесниците не треба да чувствуваат дека нивните мислења мора да ги приспособат кон мислењата на мнозинството за да се создаде консензус. При ефикасно донесување на одлуки, еден добар тимски играч не е личност што поткликнува пред противникот, туку личност што е подготвена да ги изнесе на виделина не секогаш добро прифатените тврдења во врска со темата.

за одржување на овој ред. На пример, сите тие што сакаат да придонесат, треба да кренат рака и да го најават своето мислење или својот говор.

- Обидете се да ги разберете потребите на сите позиции.
- Обидете се да имате разбирање и за позитивните и за негативните аспекти на сите сугестии. Најважно е да се дојде до најдоброто решение на секој проблем, а не е важно кој ја дал сугестијата за тоа решение.
- Барајте коментари од учесниците, почнувајќи од најмладиот учесник па завршувајќи со работникот што има најголем стаж (појаснете дека почнувате со најмладите, бидејќи тие се личности кои што туку станале дел од вашата организација и најлесно можат да ги увидат работите онакви какви што се, а коментарите на најискусните работници може да ги разубедат младите работници да го дадат своето мислење потоа, уверени дека не треба да им противречат на тие што со години работат во вашата фарма).
- Доколку некој дава коментар за нешто со преголеми емоции, тоа се случува поради потребата или стравот што ги има таа личност за темата за која се одлучила да коментира. На ваквите случаи треба да се гледа како на настани што ви овозможуваат да градите подобар однос со вашите работници, односно услови за подобро меѓусебно разбирање.
- Потсетете ги учесниците дека за време на состанокот имаат можност да ги изнесат своите мислења. Воопшто нема да им биде од корист доколку го изразуваат своето незадоволство во врска со тоа што било кажано за време на состанокот по неговото завршување.
- Приватните разговори не треба да бидат дел од еден ваков состанок.
- Учесниците треба да зборуваат и да се држат до темата на дневниот ред.
- Коментарите и дискусиите треба да се однесуваат на прашања, на проблеми, а не на личности.

Улогата на лидерот на групата при самата промоција на активното учество е улога на

олеснувач, односно медијатор. Наместо да застапува одредени страни или да фаворизира одредени учесници, олеснувачот треба да ги разјаснува сите гледишта што ќе бидат изнесени и не смее да осудува ничие мислење туку треба да остане неутрален за време на состанокот. Надзорник што сака да биде наголемо вклучен во дискусијата за време на состанокот може да побара од некој друг да биде задолжен за одржувањето на редот и за правилното одржување на состанокот.

Освен правилното одржување на состанокот, одржувањето на редот и придржувањето кон дневниот ред, една од главните улоги на надзорникот е олеснување на процесот на донесување одлуки од важност за земјоделската организација. Задоволувањето на потребата на учесниците да знаат колкава моќ се делегира и каде оди таа моќ за време на процесот на донесувањето на одлуките е особено важно и за тоа веќе зборувавме во Глава 10. За да се развие разбирање за некој даден проблем и да се тргне кон наоѓање на конкретно решение, треба да се преземат следните чекори:

- Решавајте предизвик по предизвик.
- Наместо да се почне со решенија, треба да се почне со фокусирање на детална анализа на тоа каде може да се погрешат и каде може да се појават тешкотии.
- Фокусот на целата дискусија треба да биде на јасното разбирање на проблемот, а не на тоа да се бара виновникот.
- Штом предизвикот се чини јасен, треба да се разгледаат сите понудени предлози и решенија (но тие подоцна треба да се проценат).
- Охрабрувајте ги учесниците да даваат свои мислења и коментари за да не се задуши креативноста.
- Дискутирајте за позитивните и за негативните страни на различните пристапи.
- Поттикнувајте ги учесниците да нудат нови пристапи, во кои може да се вклучат најдобрите придонеси од различните сугестии.
- Барајте консензус. Избегнувајте прерана употреба на гласање за донесување на одредена одлука. Но, мора да се напомене дека со гласањето може да се изберат најдобрите од сите понудени решенија.
- За време на процесот може да се одржи *барометарско* гласање. Тоа не е гласање за да се донесе одлука, туку гласање за да се испита јавното мислење и да се види како се чувствуваат луѓето по осветлувањето на новите и непознати

аспекти на предизвиците за кои се дискутира за време на состанокот.

- Учесниците не треба да чувствуваат дека нивните мислења мора да ги приспособат кон мислењата на мнозинството за да се создаде консензус. При ефикасно донесување на одлуки, еден добар тимски играч не е личноста што поткликнува пред противникот, туку личноста што е подготвена да ги изнесе на виделина не секогаш доброприфатените тврдења во однос на темата што е на дневен ред.
- Понекогаш се случува најголемата опасност на едно прерано донесено решение да биде тоа што самото решение е непосредно.
- Наместо да се трага по брзи решенија, замолете ги учесниците да помогнат со тоа што ќе размислуваат за ситуации каде што понуденото решение не може да помогне. Направете ги потребните приспособувања за да се подготвите за соочување со можните тешкотии.
- Секогаш кога е можно, решавајте ги тешкотиите, и дури откако ќе се дојде до бараното решение, продолжете со наредното прашање. Доколку се најде на кор-сокак:
 - (а) помогнете им на другите да видат за што се согласуваат, а за што не се согласуваат (види решавање на конфликти и вештини за преговарање во Глава 13 и Глава 18);
 - (б) задолжете понатамошно проучување, доколку е тоа можно;
 - (в) доколку продолжат несогласувањата и доколку не може да се најде заеднички јазик или да се постигне компромис, најавете кога и како ќе се донесуваат одлуки.
- Прашајте ги учесниците: „Како ќе знаеме, еве да речеме по една година, дека овој проблем сме го решиле?“
- Документирајте ги донесените решенија и забележете кој бил присутен на состанокот. Доколку има несогласувања, документирајте ги мислењата на малцинствата, доколку е тоа побарано од вас.

Еден надзорник, кој е задолжен за водење на состанокот, мора да биде добар слушател. Најчесто се случува дел од тоа што е кажано за време на состанокот да не биде слушнато поради фактот што учесниците повеќе сакаат да ги изразат своите чувства и мислења отколку да ги слушаат тугите. Работниците може да бидат охрабрани да нафрлуваат свои идеи додека зборува некој друг, и тоа да не го сметаат за прекинување.

На еден учесник може да му се наложи да ги „бележи“ идеите и сугестиите што вредат да бидат забележани. Може да се покаже како ефикасна практика тоа забележување на идеите за време на еден состанок со работниците. Јасно е дека надзорникот не е обврзан да се согласува со сечие мислење или да ја поддржува секоја идеја, но доколку идеите се документираат, полесно ќе може да ги разгледа и да донесе одлука дали тие идеи ќе бидат имплементирани веднаш или ќе бидат одложени или етикетирани како закажани за неодредено време. Работниците ќе се вклучат во состанокот доколку видат дека нивните идеи се забележуваат и им се придава потребното значење.

Оние личности што се сметаат за моќни и влијателни личности се најуспешни во презентирањето на одредени теми. Една идеја може да биде одлично примена од страна на сите учесници на состанокот доколку ја предложи некоја влијателна личност со авторитет. Доколку истата идеја била одбиена неколку минути претходно, тогаш ја предложил некој што воопшто не е влијателен. Според едно истражување, на пример, жените успеваат само во триесет и шест проценти од нивните обиди да покренат дискусија за тема што е од голема важност за нив, а мажите успеваат во деведесет и шест проценти од обидите.² Од голема помош е да се запишуваат идеите на место каде што сите ќе можат да ги видат, без да се наведе името на тој што ја предложил таа идеја за да се спречи сегрегација на идеите врз основа на тоа кој ги предложил.

Често се случува состаноците да дегенерираат во расправа *за или против* и учесниците да се поделат со мислењата и на крај не се успева да се најде решение за искрнатиот проблем. Ваквата тешкотија најчесто се јавува поради тоа што учесниците мислат дека не се добро разбрани или не се доволно признаени (Глава 12).

Признавањето на алтернативите и мислењата на малцинствата е еден од начините за охрабрување на креативното размислување. Групните учесници веднаш откако ќе биде отфрлена некоја нивна идеја се повлекуваат и не ги изнесуваат своите мислења. Екстремата на ова однесување може да доведе до „групно размислување“, каде што надзорниците или повлијателните работници можат да дадат идеја или мислење што се прифаќа веднаш без дискусии и воопшто не се разгледуваат другите алтернативни решенија.

Во рамките на културата на земјоделските работници, често се случува кога работникот



Мали се шансите земјоделските работници јавно да си противречат едни на други. Од голема важност е да се промовира култура во чии рамки работниците ќе можат да бидат доволно самоуверени да даваат свои мислења и да ги предизвикуваат мислењата на нивните претпоставени.

јавно го изнесува своето мислење, никој да не се спротивставува.

Затоа, од особена важност е уште од самиот почеток на состанокот да се врши промоција на култура во чии рамки работниците ќе можат да бидат доволно самоуверени да даваат свои мислења и да ги предизвикуваат мислењата на нивните претпоставени. Штом се донесе одредена одлука, сите треба да бидат вклучени во нејзиното спроведување и примена.

Други предизвици, со кои можете да се соочите при држењето на вакви состаноци, се следниве:

- Соочување со „влекачи“ (работници што би сториле сè за да го продолжат времетраењето на состанокот само за да не работат).
- Соочување со „фалбации“, како и со учесници чија омилена тема на дискусија е темата што се разработува на состанокот;
- Соочување со знаци што укажуваат на тоа дека учесниците го загубиле интересот за тоа што се зборува за време на состанокот, не разбираат што се зборува или можеби не се согласуваат со тоа што се зборува, иако не го искажуваат своето мислење.

Една личност почнува да се чувствува како ефикасен раководител тогаш кога е способен или способна за идентификација на позитивните страни на едно решение што не е поомилено од сите понудени решенија; и идентификација на негативните страни на решението што се смета за омилено решение, односно решение што е прифатено од мнозинството.



- Одбивање на нечија идеја, бидејќи со прифаќањето може да се прекине текот на креативниот процес.
- Изјавување дека некој знае како треба да се реши проблемот, со што исто така може да се прекине креативниот процес, а веќе кажавме дека за сечие добро е тој процес да трае што е можно подолго.

Често се случува луѓето да преземат одговорност за дадената сугестија и да дозволат резултатите од тоа да влијаат врз нивната самоверба. Таквите личности премногу лично го сфаќаат прифаќањето или одбивањето на нивната идеја. Наместо да се постапува така, тимските играчи треба да се радуваат кога некој, кој било, даде решение што може да го реши проблемот.

Дека сте на правилниот пат што ќе ве однесе до успехот знаете тогаш, кога индивидуалните членови на тимот се во состојба самите да ги препознаат позитивните и негативните страни на предложеното решение.

Односно, кога еден учесник на состанокот може да ги посочи позитивните страни на едно решение што не е поомилено од сите понудени решенија, и да ги посочи негативните страни на решението што се смета за омилено решение, односно решение што е прифатено од мнозинството. Така, слободно можеме да кажеме дека индивидуалците почнале да се развиваат и почнале да размислуваат како ефикасни раководители.

Поставување цели и остварување на целите

Решавањето на проблемите, поставувањето цели и планирањето како да се спроведе горенаведеното се цел на процесот на донесување одлуки и на состаноците свикани за да се најдат решенија на проблемите што се појавиле во фармата. Една одлука е сосема бескорисна доколку не се планира за нејзино имплементирање и спроведување. Одговорноста за спроведувањето на одлуките може да се додели на неколку одговорни личности од фармата.

За време на состанокот, од самиот почеток до крајот, учесниците треба да внимаваат при препознавањето на акционите предмети – оние предмети што бараат преземање конкретни чекори кон наоѓање решение на проблемот. Ваквите акциони предмети се најчесто најважната причина за свикнување на овие состаноци. Инаку, може



да се каже дека најлесниот пат секогаш е оној за кој човек се надева дека ќе дојдат подобри времиња, се жали поради настанатите предизвици и не презема ништо за да се најде решение на ситуацијата. Во таков случај, подобро е да не се одржува состанок.

Секој проблем што останал нерешен ќе се појавува постојано во текот на работата сè додека не се донесе конкретно решение за него. Затоа, може да се каже дека клучот за ова е да се управува со состаноците на начин што ќе овозможи дискусија само за одредени теми и решенија.

Решенијата што ќе се донесат за време на состанокот мора да имаат позитивно влијание на иднината, односно на работата на фармата.

И на крај, треба да се напомене дека ви се препорачува да ги прашате учесниците што мислат дека се покажало како правилна одлука во минатото и која од предложените одлуки би била ефикасна. Треба да ги прашате што мислат за состанокот, како поминал. Така, ќе можете да одржувате поефикасни и попродуктивни состаноци.

ПРЕГЛЕД

Состаноците може да се покажат како навистина позитивно и ефикасно средство за подобрување на комуникацијата во вашата

фарма. Со планирањето може да се помогне за време на состанокот да се постигне многу за помалку време.

Никој не ви гарантира дека сите ќе се согласуваат со секое предложено решение, но сите пријателски дискусии може да се покажат како корисни. Еден состанок ќе се смета за губење на време доколку не се донесат конкретни акциони планови за решавање на проблемите. Конкретните датуми и рокови, во чии временски рамки треба да се постигнат поставените цели, треба да се наметнат по завршувањето на состанокот.

ГЛАВА 11 Користена литература

1. Cranes, W. T. (1980). *Effective Meetings for Busy People: Let's Decide It and Go Home* (p. 26). New York: McGraw-Hill Inc.
2. Elgin, S. (1983). *More on the Gentle Art of Verbal Self Defense*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.

Учесниците треба да внимаваат при препознавањето на акциони предмети – оние предмети што бараат преземање конкретни чекори кон наоѓање решение на проблемот. Инаку, може да се каже дека најлесниот пат секогаш е оној за кој човек се надева дека ќе дојдат подобри времиња, се жали поради настанатите предизвици и не презема ништо за да се најде решение на ситуацијата.