

ИНТЕРАКЦИЈА СО РАБОТНИЦИТЕ



За групата работници задолжени за берење, и овој ден почна како и сите други. Се правеа вообичаени шеги на вообичаена сметка, и сите се смееја додека газеа надолу по редовите беретки. Ми текна дека јас, како водач на групата, морам да му кажам на еден од берачите дека починала мајка му. Ама како, си велам. „Починала мајка ти, прими сочувство.“ Конечно изустив. Работникот почна да липа и почна да го прегрнува дрвото што го береше. Еден друг работник, кој не слушна за што се работи, почна да го исмејува.

Рафаел М. Монтес, надзорник
Мерсед, Калифорнија

Меѓучовечките односи на работното место (и надвор од него) играат круцијална улога во развојот и во одржувањето на позитивните чувства во рамките на една фарма. Иако квалитетот на меѓучовечките односи не е доволен за продуктивноста на работникот, сепак може да се каже дека е еден од главните придонесувачи.

Еден ефикасен надзорник треба да се воздржи од покажувањето чувства на фаворитизам, и носење тешки, а понекогаш и сосема непопуларни одлуки; треба да внимава да не покаже чувства или грижа за некои свои работници и не смее да си дозволи да ја злоупотребува својата моќ како надзорник.

При вршењето на обврските, надзорниците треба да ги изградат правилните врски со своите работници. Новите надзорници, особено оние што напредувале, односно биле унапредени во надзорници, се советуваат да негуваат една здрава дистанца од своите работници.

Надзорниците не треба да дејствуваат недопирливо и непристапно, туку пријателски, фер и строго. Исто така, добро е

секој надзорник да има смисла за хумор.

Во рамките на ова поглавје ќе зборуваме за основните концепти на човечката интеракција и како тие дејствуваат врз работниците, а особено како дејствуваат врз надзорниците. Понекогаш се случува индивидуалните и културните разлики да ги искомплицираат работните односи. Надзорниците може да се принудат да ги слушаат работниците и да даваат совети. Иако голем дел од оваа дискусија е во контекст на надзорништвото во рамките на фармите, се советуваат и членовите на семејството на сопственикот на фармата, да се слушаат и почитуваат едни со други.

ОСНОВНА ЧОВЕЧКА ИНТЕРАКЦИЈА

Најосновната единица за човечка интеракција е *notegom* - вербален или физички начин да се признае вредноста на одредена личност. *Putyalom* е заемна размена на потези: еден вид реципрочна валидација на вредноста на секоја личност вклучена во таа размена со промовирање чувство на доверба помеѓу учесниците во



Говорот на телото и тонот на гласот играат значајна улога во интензитетот на размената при интеракцијата.

ритуалот. Терминот потег е конотација на интимен контакт, односно она што го прима едно бебе, кое го галиме, штипкаме или тапкаме.¹

Како возрасни, луѓето не одат наоколу тапкајќи, галејќи или штипкајќи ги луѓето околу себе (освен можеби ако ги земеме предвид допирите во една спортска сала), но се ракуваат, си мавтаат или се поздравуваат кога ќе се видат. На работа, ваквите интимни контакти се во вид на вербална комуникација и говор на телото. На пример, мавтање, насмевнување, поглед што кажува дека го разбирате колегата или работникот, испраќање цвеќе со картичка.

Физичките потези може да вклучуваат тапкање по рамото, допир за лактот или грбот. На некои работници тоа воопшто не им пречи, ама други сметаат дека ваквите гестови, освен можеби ракувањето, се сосема непристојни. Во рамките на еден овоштарник, ќерката на сопственикот на овоштарникот пријавила дека еден работник погрешно ги сфатил нејзините гестови, односно таа често го тапкала по рамо за да му се заблагодари за добро завршената работа, како знак дека е романтично заинтересирана за него. На сличен начин, еден молзач од една фарма погрешно ја сфатил својата колешка, која милувала да се шлапка во вода, а и него да го прска, како романтична покана за сексуална врска. Како резултат на тие недоразбирања, двата случаи резултирале со несакани однесувања на работното место од страна на мажите што биле вклучени во нив.

Големи се шансите најголемиот број работници да ги презираат ваквите потези на работното место, но не дека тие се од сексуална природа, туку поради тоа што најчесто се користат за да се докаже супериорноста. Декстер, надзорник, често ја прегрнувал Лори. Во однос на физичките контакти треба малку да размислиме и во однос на ситуацијата и во однос на конкретните личности. Една личност ваквите потези понекогаш може да ги смета за утешни и добредојдени, но ако доаѓаат од некоја друга личност, во некоја друга ситуација, истите потези може да бидат непосакувани и презирани.

Потребата од лична валидација е голема. Луѓето може да претпочитаат негативно внимание наместо да бидат игнорирани. Обидете се да си замислите колку би било непријатно доколку се сретнете со колега-раководител или колега-надзорник и да не го поздравите на пристоен начин со гест или со збор.

Обратно од потег е ладниот третман. Еден фармер раскажува како двајцата механичари што работеле за него престанале да комуницираат - толку му се здосадило и толку му пречело да ги гледа такви што бил подготвен да ги отпушти и двајцата, иако и двајцата биле одлични работници. Пред да се пренесат информациите во врска со работното место, обично се случува размена од потези. На исто ниво од организацијата на трудот, една личност може да почне или да заврши размена на потези. Од друга страна, пак, повеќето работници разбираат дека надзорникот е тој што ја контролира должината на размената. Како и да е, работниците очекуваат да добијат некаков поздрав од својот надзорник. Еден надзорник,

на пример, почнал да му издава задолженија на водачот на група работници, арно ама по завршувањето на долгото објаснување за тоа што треба да се прави, водачот на групата работници едноставно му одговорил: „*Vuenos días senor!*“ (Добар ден, господине). Всушност, што сакал работникот да каже: „Заборавете на ритуалот, господине: јас не сум ваш коњ и не сум ваш трактор, јас сум личност и треба да ме третираат како личност.“

Одредени потези можат да бидат сосема неутрални или сосема бесчувствителни. Да земеме еден пример реакции, односно одговори од типот: „Да.“ или „Така.“ се реакции со кои не се покажува никакво чувство. Други реакции може да бидат изнесени со трошка интерес: „Слушам ќерка ти се омажила, со среќа нека ѝ е.“ Говорот на телото и тонот на гласот исто така играат голема улога во однос на интензитетот на размената во рамките на работната организација. Генерално гледано, кога личностите добро се познаваат, или кога се случила некаква катастрофа, или во случај на просторни услови, се очекува некаква поинтензивна размена, односно интеракција помеѓу личностите во прашање.

Понекогаш се случува интензитетот на интеракцијата да ја дополнува краткотрајноста на размената. На пример, еден раководител на говедарска фарма може да сфати дека потребните услови бараат подолготрајна размена, а сепак да не биде способен да го спроведе во практика тоа што го знае. Раководителот може ентузијастички да го пречека работникот што се враќа на работа по завршувањето на неговиот одмор. „Здраво, како си ми? Мило ми е што се врати, да ми раскажеш како си помина, каде бевте, штом ќе седнеме да ручаме, важи? Сега морам да одам, се гледаме подоцна. Морам да одам, го чекам ветеринарот треба да дојде кај и да е.“ Со ваквата размена се врши валидација на постоењето на работникот, односно на некој начин му укажувате дека го цените како работник во рамките на вашата фарма. Дрasticни промени во однос на должината и интензитетот на ритуалот на интеракција може да имаат силно влијание врз самодовербата на личноста или да го натераат соговорникот да се прашува дали нешто не е во ред.²

КУЛТУРНИ БАРИЕРИ

Во 1993 година првпат добив можност да ја посетам Русија како пратеник од државниот универзитет од Калифорнија. Бев испратен со цел да понудам техничка помош

во областа на раководството со работна сила во рамките на работните организации, особено во полето на земјоделството. „Русите се многу културен народ“, ме подучија пред да тргнам. Кога стигнав таму, еден од моите преведувачи, веднаш по моето пристигнување ми објасни дека секој центлмен таа вечер ќе биде задолжен за честење на жените со сок.

Некаде при крајот на мојата тринеделна посета на Русија, мојот руски домаќин и пријател Николај Василевич и неговата прекрасна сопруга Јулја ме поканија на вечера. Откако вечеравме, Јулја ме праша дали сакам банана. Јас љубезно одбив и се заблагодарив и притоа објаснив дека вечерата беше сосема доволна за да се нахранам. Но морам да признаам дека никако не можев да престанам да мислам на бананата. Како да постапам, си велев, за да го одржам нивото на култура? Што треба да сторам?

„А дали ти сакаш банана?“ ја прашав Јулја.

„Да“, се насмевна таа и воопшто не направи никаков обид да посегне по бананите на масата.

И што сега, си помислив?

„Која од трите банани ја сакаш?“ ја прашав.

„Ете таа“, ми посочи Јулја. Никако не престанав да мислам како треба да се однесувам за да бидам културен, па се наведнав, ја зедев бананата што ја сакаше, ја излупив до половина и ѝ ја подадов. Јулја и Николај се насмевнаа, а јас знаев дека постапив правилно. По тоа мое лично искуство, долго време споделував, каде и да одев, дека во Русија е културно човек да



Во Мексико ред е гостинот да ги поздрават домаќините. На пример, доколку една личност оди кај група други личности што јадат, тој е тој што треба да каже *provecho* (на здравје).



ја излупи бананата пред да ѝ ја подаде на дамата што ја сака бананата. Арно ама за време на мојот трет престој во Русија, ова мое убедување беше сосема разнишано.

„Не, не, Григориј Давидович“, грациозно ме предупреди еден Русин. „Во Русија, доколку ја излупите бананата пред да ѝ ја предадете на дамата, тоа значи дека имате романтични чувства за таа дама и тоа е начинот на кој тоа го изјавувате.“ Ми се чинеше да потонам од срам. А цело време зборував по луѓе за тоа колку добро ги разбираам културите.

Мора да се научат одредени лекции, некои со лесно, а некои со тешко. Некои од презентациите што имаат за цел олеснување на културните бариери можат да сторат повеќе лошо отколку арно. Со нив, како што сторив јас со бананата, премногу се генерализира и не се доловува вистинското значење.

Заедничките особини на човештвото

Разликите помеѓу поединците во рамките на еден народ или во рамките на една култура се многу поголеми за разлика од разликите помеѓу групите. Еднаш, додека чекав на аеродромот во Сан Франциско, еден човек ми го привлече вниманието. Зборуваше на телефон недалеку од мене. Нешто во начинот на кој разговараше ме натера да се прашувам дали е Русин. На моменти успевав да слушнам дел од разговорот. Кога го слушнав како вели „*chilaviec*“, односно личност, човек, одлучив да му пријдам со трите руски збора што ги знаев, а можноста ми се даде дваесетина минути подоцна, кога помина покрај мене.

„*Dobrie utra*“ (добро утро), му реков и човекот веднаш застапа.

„Од каде знаевте дека сум Русин?“, зачудено ме праша вртејќи се накај мене.

Веднаш почнавме еден прекрасен разговор за Русија. Имавме многу заеднички интереси. По некое време ја крена раката и ми посочи кон редицата луѓе што чекаа да се качат на еден од авионите. Ми посочи кон еден човек за кој ми кажа дека исто така е Русин.

Кога ми дојде време да си се качам на авионот, со жалење се поздравив со Русинот. Само што седнав во авионот, се свртев кон човекот што седеше до мене и што да видам - другиот Русин. Беше наведнат и читаше нешто.

„*Dobrie utra*“, му реков. А тој, без да го тргне погледот од четивото, сосема незаинтересирано ми рече: „*Dobrie utra*“, и толку од разговорот.

Образованието, општествениот статус, религијата, личноста, верувањата, убедувањата, минатите искуства, чувствата што се изразуваат во рамките на домот и низа други фактори дејствуваат врз однесувањето на човека и културата.

Се разбира дека не ги забораваме разликите во пристапот, односно разликите во однос на тоа што се смета за љубезно и прикладно и на работното место и надвор од рамките на работната организација. Во рамките на одредени култури „да“ значи „знам“, а не „се согласувам“. Должината на интеракцијата, односно размената на љубезности и поздрави пред да се почне со работа, нивото на толеранција кога се разговара со некој што не го разбира вашиот јазик, љубезноста мерена во однос на галантност и бонтон (на пример, кога мажот станува откако ќе види дека одредена дама доаѓа да се придружи на масата каде што седи и тој, или кога некој ѝ го отстапува своето место во автобус за некоја постара личност итн.) и придржување до кодот на облекување за одредени случувања се дел од примерите за културните разлики и традиции.

Во Мексико ред е гостинот да ги поздрави домаќините. На пример, доколку една личност оди кај група други личности што јадат, тој е тој што треба да каже *provecho* (на здравје). Во Чиле жените, и со мажи и со жени, се поздравуваат со бакнеж на образот. Во Русија жените шетаат рака под рака со своите пријателки. Почитувањето на обичаите и културните разлики може да му даде можност на тој што не ѝ припаѓа на дадената култура полесно да се асимилира, односно полесно да биде прифатен од заедницата. Оној што не ги почитува културните разлики и обичаите, лесно може да го снајде неволја.

Додека студирав на Универзитетот во Калифорнија (поточно кажано, веднаш по моето пристигнување во САД) научив нешто што претходно не знаев. Една ноќ, додека се качував по скалите кон мојата спална соба, еден друг студент слегуваше надолу и како што поминуваше покрај мене ми рече: „Како е?“. Дури да се свртам за да му одговорам видов дека веќе замина. Откако се распрашав, ми кажаа дека „Како е?“ всушност е „Здраво“. На тој поздрав човек најчесто одговора со „Еве“ или „Добро е“.

Ваквиот феномен е навистина меѓународен феномен. Народите од Јужна Америка се познати по тоа што даваме отворени, неконкретни покани. Кај нас најчесто ќе слушнете некој како вели: „Мора да дојдеш на пливање, на јавање, на вечера“, а



во Америка ќе слушнете: „Мора да се видиме овие денови.“ Една вистинска покана е многу посепцифична, односно поконкретна. Кога ништо не произлегува од овие покани, тогаш моќта на ваквата интеракција почнува да ослабува.

Јазичните бариери често доведуваат до недоразбирања. Зборовите може да звучат слично, а да имаат сосема различни значења во различни јазици. Така, една девојка чиј мајчин јазик не бил шпанскиот се посрамотила кога надзорникот ја замолил да каже нешто на шпански. Девојката рекла: „*Estoy muy embarazada*“ и, вртејќи се за да покаже кон еден свој колега, завршила со следните зборови: „*Y la culpa es de el!*“ Таа мислела дека вели: „Многу ми е срам, и тој таму е виновен!“ А всушност рекла: „Многу сум трудна, и тој таму е виновен!“

Точноста исто така може да има низа културни конотации. Но понекогаш сето тоа се јавува поради комуникацијата. За време на една моја посета на Бразил, еден мултикултурен академик разви навистина остроумен начин да открие колку точен треба да биде на секој свој состанок во зависност од тоа со кого треба да се сретне. Човекот почнал да ги прашува луѓето со кои бил договорен: „По бразилско време?“ Доколку некој му одговорел потврдно, знаел дека никој не очекувал настанот или состанокот

на почне навреме. Но мора да се напомене дека тоа не значело дека Бразилците сакаат да доцнат или се навикнати да доцнат. Кога знаел дека состанокот зависел од точноста на почетокот, човекот прашувал: „*Hora ingles?*“ односно „По британско време?“ што за него значело: навреме, или „*hora alema?*“ односно „По германско време?“ кога се работело за строга точност. Во Јапонија времето може да има дури и построго значење: една група посетители од голем број земји од светот биле поканети на прием во чест на еден јапонски достоинственик. Во точно наведеното време за почетокот на настанот домаќинот ги затворил вратите, ги заклучил и сите оние што не дошле навреме, останале надвор.³

И самиот начин на приготвување на храната се разликува од една до друга култура. Еден раководител на земјоделска организација, никако не можел да разбере зошто неговите работници не сакале и не присуствувале на ручекот што традиционално се организирал по завршувањето на секоја жетва. Ручекот го приготвувало неговото семејство. Работниците обично присуствуваат на ручек каде што се служи телешко или свинско свежо месо, кое потоа си го приготвуваат самите работници. Еден сопственик на млекарница открил дека неговите мексикански работници не сакале

Пробивањето на статусните бариери може да бара многу време и вложување голем труд. При нашата интеракција со други луѓе што припаѓаат или доаѓаат од различни култури, едноставно нема доволно добра замена за восприемливост кон меѓучовечката реакција, добрите способности за набљудување, ефикасни прашања и здрав разум.

мелено месо. Наместо мелено, сакале глава од крава, јазик од крава, мозок од крава и други делови од крава што можеле да ги распознаат.

Понекогаш може да се чини дека некои работници, особено ако помеѓу нив постојат општествени или етнички разлики, тешко активно учествуваат во одредени настани. Тоа не се случува бидејќи тие немаат доволно добри идеи, односно не дека немаат што да придонесат, туку поради тоа што треба да се најде некој што ќе им укаже дека нивните идеи ќе бидат ценети. Штом се скрши мразот, тешко дека ќе можете да ги запрете. Во рамките на одредени поткултури, штом одреден личност дала свое мислење, тешко дека ќе се најде некој што ќе се противи на даденото мислење. Ете затоа во рамките на одредени организации правото на збор прво му се дава на најстариот работник, а само неколкумина се доволно храбри да му противречат на најстариот. Воспоставувањето на дискусијата од самиот почеток како дискусија во чии рамки секој може да го даде своето мислење и секој може да придонесе со своите идеи и тие идеи да бидат ценети и прифатени може да се покаже како навистина ефикасен чекор. Ви се препорачува градење организациска култура во чии рамки идеите се анализираат според својата вредност, а не според тоа кој ги предложил. Во рамките на една таква култура, поединците треба да се чувствуваат добро кога даваат и нудат свои идеи, без разлика дали тие ќе бидат добро или лошо прифатени.

Постојат културни и идеолошки разлики и добро е човек да има разбирање за различните обичаи и адеи на различните култури во светот. Опасно е кога дејствуваме врз основа на безбројните генерализации, особено кога се потпираме на погрешни опсервации. Кога дејствуваме врз основа на генерализации во врска со работи од типот на поглед, личен простор, допир или интерес за активно учество, може да предизвикаме појава на серија негативни последици.

Меѓукултурни и статусни бариери

Често се случува забелешките во врска со меѓукултурните и статусните бариери да се базираат врз основа на нашите слабости и да ја одразуваат нашата неспособност да се поврземе со таа култура. Меѓукултурните забелешки може лесно да се контаминираат и нарушат од низа други фактори. Забележаните разлики во статусот може да создадат бариери помеѓу културите дури и во рамките на работните организации. Само еднаквоста на покажаната почит кон различните раси и националности може да ни

помогне во градењето позитивни меѓучовечки односи во рамките на оваа наша глобална економија (како и мир во домот). Културните и етничките стереотипи не придонесуваат за градењето на ваквата еднаквост.

Пробивањето на статусните бариери може да бара многу време и вложување голем труд. При нашата интеракција со други луѓе што припаѓаат или доаѓаат од различни култури, едноставно нема доволно добра замена за восприемливост кон меѓучовечката реакција, добрите способности за набљудување, ефикасни прашања и здрав разум. Човек може многу да добие само доколку се посвети на набљудување на начинот на кој луѓе од една иста култура реагираат едни со други, односно од набљудувањето на нивната интеракција. Повеќето луѓе реагираат позитивно кога ќе ги прашате нешто во врска со нивната култура. Доколку ве интересира одредена култура, прашајте поголем број нејзини претставници за да добиете една избалансирана претстава за таа култура.

Вистинскиот обид да се добијат позитивни историски, литературни и културни општествени придонеси; да се научат неколку позитивни изрази на јазикот на некоја друга личност (види Рамка 12-1) и да се покаже почит кон храната и музиката на некоја друга култура; сето тоа може да има позитивни ефекти.

Затоа, јас не вела дека нема културни разлики. Според мене, овие разлики во културите и разликите помеѓу луѓето се вистински и реални и можат да го збогатат животот (и да додадат хумор) на самото платно од кое е исткаен. Мојот заклучок е тоа дека луѓето имаат голем број заеднички работи, особено заедничката потреба за здружување и заедничката потреба од љубов, потребата да се биде дел од нешто, да се учествува и да се придонесува. Кога ќе го излупите надворешниот слој на човека, ќе видите дека сите внатре во суштина сме исти.

Кога човек ги додава јазичните бариери во рамките на класификацијата на културните разлики, како што веќе рековме, искрснуваат дополнителни предизвици. Понекогаш се случува фармерот да побара од еден од работниците да му преведува додека комуницира со другите работници, или да го задолжи да биде одговорен за процесот на обука на новите работници или да го задолжи да се справува со чувствителни прашања, како што се на пример перформансите на работниците или дисциплината на работниците. Јас би ви препорачал да си најмите преведувач што не е дел од вашата фарма освен ако работникот што сакате да го најмите како ваш преведувач не е и

РАМКА 12-1**Учење странски јазик**

Сите знаеме дека не е лесно да се научи странски јазик, но исто така сите знаеме дека убаво е и корисно човек да знае странски јазик. Голем е бројот на земјоделските работници чиј мајчин јазик не е англискиот... најголемиот број работници зборуваат шпански и шпанскиот им е мајчин јазик, особено на фармите во САД. Ваквите работници мигрираат во САД и во Канада во потрага по подобар живот. Покрај шпанскиот јазик, денес има голем број работници што зборуваат и многу други јазици. Во многу земји земјоделските работници се мигранти, кои со себе ги носат и културата и јазикот на својата земја.

Една од бенефициите за секој билингвален работник на фарма е подобрена комуникација со колегите-работници на фармата. Се разбира дека е тешко да се делегира, да се понуди едноставна реакција, да се издаде задолжение, да се поправи нечија грешка, да се послуша работникот што сака да ги сподели своите грижи или да се спроведе процес на оценување на перформансите на работникот на јазик што не е мајчин јазик на работникот.

Што можам да сторам за да ги охрабрам моите работници да научат англиски? Кога работниците ќе ве видат како се обидуваат да врзете збор со збор на нивниот мајчин јазик, и да згрешите, кога се полни со волја и кога ќе видат дека не сакате да се поставите премногу сериозно кон нив, тогаш, верувајте, сами ќе почнат да учат понекој збор на англиски. Најчесто стравот е причина зошто не се обидуваат да комуницираат на англиски. Еден раководител на земјоделска организација, успешно им исплаќал месечен бонус на своите работници што учеле понекој збор на англиски за да можат да комуницираат лично со него. Исто така, можете да се понудите да им го платите курсот по англиски јазик на оние работници што мора да научат барем основен англиски за да можат да комуницираат на работното место.

Колку е тешко да се учи странски јазик? Учењето странски јазик, за повеќето од нас, е навистина тешка задача и бара големо посветување. Мојата сопруга на пример, со години, уште од средно учеше шпански јазик, па потоа и на факултет, а сепак одбиваше да зборува со мене на шпански (добро, еве, ќе ви признаам дека кога првпат ми прозборува на шпански пукнав од смеа).

Дури по нејзината четврта посета на Јужна Америка почна да се опушта и да зборува на шпански. Поставувањето цел да се научат љубезни изрази и основни термини што се користат на една фарма не е тешка цел и дури може да се каже дека работниците ќе се забавуваат дури го прават тоа.

Јазични разлики. Не само што постојат различни јазици, туку постојат и регионални разлики помеѓу еден ист јазик, односно регионални разлики во однос на вокабуларот. Разликите помеѓу народите што зборуваат шпански се акцентираат тогаш кога се користи сленг и се минимизираат кога се зборува литературен шпански јазик.

Како може човек најдобро и најлесно да научи странски јазик? Да претпоставиме дека вие сакате да научите некој странски јазик, односно сакате да знаете да пишувате, да читате и течно да го зборувате тој јазик. Најдобриот и најлесен начин да го постигнете тоа е начинот на кој децата учат странски јазик. Прво со слушање, потоа со повторување на слушнатото. Малку по малку, на ваков начин децата го учат вокабуларот на странскиот јазик, а дури подоцна може да се каже дека учат од читање и граматика. Учењето странски јазик треба да биде забавен процес, инаку тешко дека човек ќе може да остане посветен. Треба да ги славиме малите успеси. Најдобро се учи јазик доколку отпатувате во земјата каде што тој јазик е мајчин јазик и така да научите како правилно да зборувате. Знаеме дека ова не е најпрактично решение за повеќето фармери затоа ви се препорачува да им поделите касети за учење на јазикот на вашите работници.

Јас би ви препорачал да користите аудиокасети со едноставен вокабулар и со кратки изрази. Се препорачува работниците да ги слушаат овие касети петнаесет минути секој ден, пет-шест пати неделно; овој начин на учење е многу поефикасен отколку присилно долго слушање на материјалот за учење еднаш неделно. За да се подобри акцентот, треба да се избегнуваат прирачници со фонетски изговори.

Други идеи вклучуваат и држење часови, компјутерски програми, слушање странски радио или телевизиски програми или најмување тотор. Тотор може да ви биде еден од вашите работници.

Затоа, можеме да кажеме дека ако сакате да научите странски јазик, ќе треба многу да му се посветите на процесот на учење и да ги следите препораките и сугестиите. Почнувањето со учење на земјоделските

термини е навистина разумна цел и треба да ви биде една од првите цели за остварување, а не заборавајте дека ќе ви биде навистина забавно додека учите. По првичниот успех можете да почнете со поставување други цели, потешки цели. По некое време ќе

можете да користите посложени начини на учење на јазикот, односно можете да преминете на подолги касети и да почнете да уживате во читање литература на јазикот што веќе колку-толку го разбирате.

надзорник на групата работници што не го знаат вашиот мајчин јазик, ниту, пак, вие го знаете нивниот.

Прикладноста и погодноста и краткотрајната заштеда на користењето еден од вашите работници како преведувач е засенета од негативните последици на таквата постапка.

Работниците се многу чувствителни кога треба да се дискутира за нивните слабости пред други луѓе, како на пример пред колеги, па дури и тогаш кога еден од нивните колеги е преведувач. Може да се појави одреден степен на конкуренција помеѓу работниците поради тоа што еден од нив на некој начин се става на надмоќна позиција, односно ја врши

должноста преведувач, што може да му даде чувство на моќ и супериорност.

Подолу ви нудиме сугестии (Рамка 12-2) за тоа како треба да работите со преведувачи кога треба да комуницирате „еден на еден“ со некој ваш работник. Некои од овие сугестии може да бидат адаптирани за работа со повеќе учесници. Целта за оние што го водат разговорот е да се заборава дека се зборува со помош на преведувач.

РАЗГОВОРНИ ВЕШТИНИ

Подолгите разговори може да се одвиваат на места и во услови кога има потреба од долги разговори или во рамките на општествени интеракции (како на пример, за време на пикник организиран од страна на раководството на работната организација, или за време на долготрајно пасење на добиток на пасиште со некој колега). Оној што нема разговорни вештини тешко може да гради како меѓучовечки, така и работни односи на работното место, односно во рамките на фармата.

Што е тоа што го прави човекот „тежок“ за комуникација? Оние колеги, работници и луѓе што се сметаат за „досадни“ кога се работи за водење разговор со нив се обично луѓе што се интересираат само за една тема за разговор, негативни се или се премногу натпреварувачки настроени во рамките на фармата (сакаат да бидат први во сè што прават колку да можат да бидат подобри од сите околу себе), претерано се фалат, односно знаат само за себе да зборуваат, одговараат со зборови што се состојат само од еден слог или премногу зборуваат. Сите горенаведени карактеристики се виновни зошто одредена личност е „тешка“ личност за разговор и со таква личност ретко кој може да води интересен разговор.

Одредени разговори се навистина поживи разговори и може да се состојат од повремени прекинувања од страна на соговорникот, размена на слични искуства, приказни итн. „Зборувањето и слушањето е всушност една уникатна врска во чии рамки говорителот и слушателот постојано ги менуваат своите улоги, односно едниот еднаш е говорник, а потоа слушател и обратно, и двајцата како да се борат да застанат на доминантната позиција, при што потребите на едниот

Доколку сакате најпрвин да научите да го зборувате странскиот јазик што сакате да го научите, а дури потоа да научите да читате, ви се препорачува да почнете со учење како што учат малите деца, односно прво со слушање, а потоа со повторување на слушнатото.



постојано се борат против потребите на другиот. Доколку се сомневате во оваа врска, обидете се на некого да му раскажете за некој ваш проблем, да опишете искуство слично на некое негово или нејзино искуство или да понудите совет некому - совет што повеќе би му одговарал нему или на неа отколку што ви би одговарал вам (совет што повеќе одговора на неговите или нејзините грижи, отколку што одговара на вашите)⁴. Знаеме дека овој вид „натпревар“ за споделување идеи и чувства може на моменти да биде навистина освежувачки, а често се случува двете странки вклучени во овој вид интеракција да бидат игнорирани или незадоволни.

Да се има интерес за она што некој друг сака да го пренесе, односно да каже, е клучна карактеристика на секој што умее одлично да зборува. Но човек не треба само да се интересира за тоа што некој друг сака да пренесе, туку човек треба да го покаже тој свој интерес, таа своја заинтересираност, со тоа што јасно ќе посветува внимание на кажаното од страна на неговиот или нејзиниот соговорник. Како што милува да каже Алфред Бејџамин: „Слушањето е тешка работа, механичкиот дел од слушањето е навистина мал дел... Слушаме со ушите, но слушаме и со очите и со срцето и со мозокот и со кожата и со цревата.“⁵ За време на процесот на слушање не е доволно човек само да може да повтори дел од кажаното, мора на некаков начин да му се даде до знаење на соговорникот дека тоа што го кажува вреди и дека ние целосно му го посветуваме нашето внимание. „Да ги суспендираме нашите потреби“⁶ за само еден момент е сосема доволно за да можеме вистински да ги примиме информациите што ни ги нуди соговорникот.

Секој човек што е способен говорник, е исто така способен за да ја менува улогата на говорник и слушател и да ги препознае моментите кога треба да се случи таа замена.⁷ Нудењето кратки коментари и редовната проверка дали слушателот е сè уште заинтересиран за она што се зборува се двете најважни способности, односно вештини што мора да ги поседува секој добар говорник и соговорник, односно оној што знае одлично да зборува. Во рамките на една заемно продуктивна дискусија, личностите прават еднаква размена во однос на зборувањето и слушањето.

Тешкотиите се јавуваат тогаш кога едниот од соговорниците почнува да ја наметнува својата доминација во разговорот. Ова најчесто се случува кога едниот од соговорниците чувствува дека соговорникот повеќе не се интересира за тоа што овој има да каже или кога едниот од соговорниците

нема доволно самоверба.⁸ Доколку му се дозволи на некој друг да зборува, според некои личности, тоа значи дека не може да се поврати шансата да се добие улогата на говорник, туку дека човекот е заглавен со улогата на слушател. Се разбира, сите знаеме дека понекогаш сакаме само некој да нè ислуша, односно не ни е дојдено до разговор.

Без разлика поради која причина, монополизацијата на одреден разговор може да значи отуѓување на соговорникот. За да се спречи појавата на овој непосакуван циклус, се препорачува внимателно слушање на соговорникот неколку минути, наместо незаинтересирано слушање на соговорникот неколку часа.⁹

Од страната на еден друг екстрем, ваквиот пристап има негативни ефекти на личноста, особено кога се нуди улогата на говорник и таа е одбиена или занемарена. Една личност што нема што да каже или не е сигурна дали ќе може да ги изнесе своите мисли и чувства, може да каже нешто вакво: „Да, да, ова е навистина интересно“, а потоа да му даде до знаење на соговорникот дека нему му дошол редот.¹⁰ „Што мислиш ти за тоа, Инеса?“

Социјалните разговори вклучуваат дискусија на тема што е од интерес за личностите вклучени во разговор за спорт, шопинг, здравје, за времето, за храна, патувања или разговор за некој заеднички познајник или заедничко искуство.

Речиси секоја тема може да биде интересна тема за разговор сè додека на луѓето им е јасно дека не мора секогаш да разговараат за една тема.

Луѓето лесно се заморуваат од мрачниот облак на негативноста. Најчесто се зборува за нешто што е интересно за сите учесници во разговорот. Доколку тоа не е случајот со одреден разговор, се постигнува „нем“ договор: „Сега ќе зборуваме за она што те интересира тебе, а потоа ќе зборува за тоа што ме интересира мене.“

ПОЧИТ КОН РАБОТНИЦИТЕ

Во рамките на Глава 9 рековме дека надзорниците и работниците го вреднуваат она што и едните и другите го вложуваат на работното место (ги почитуваат придонесите што ги даваат, а за придонеси може да се сметаат следните карактеристики: образование, вештини, способности или вложени трудови). Исто така рековме дека најдобриот начин за одржување на вредноста на она што го вложуваме, е вреднувањето на туѓите инпути, односно само ако имаме почит кон она што го вложуваат другите, ќе можеме да си ја одржиме вредноста на своето.

Еден фармер може да се смета за шармантен човек, може да биде водач, може да биде претставник на организацијата и да биде неверојатно способен и вешт и да има широки познавања од полето на земјоделството: тоа е тоа што тој фармер го вложува. Иако можеби истиот фармер не поминува доволно време со своите работници, и она трошка време што им го посветува е пречекано и гледано со почит од страна на работниците. Вредноста што му се препишува на времето што го посветува одредена личност на одредена работа е одличен застапник за моќ и со ова се помогнува при објаснувањето на тоа зошто квалитетното време што надзорникот или раководителот на земјоделската организација

го поминува со своите работници е толку значајно за нив и зошто толку го почитуваат.

Внимателната селекција на работниците, обуката на новите работници и процесот на проценување на перформансите на работниците се начини за раководството да може да покаже дека ги цени своите човечки ресурси. Но друг начин за да се покаже тоа е и давањето убава плата за работниците, овозможување добри и безбедни работни услови и санитарни услови и споделувањето на компаниските политики. Исто толку се важни факторите што дејствуваат на меѓучовечките односи, како на пример вклучување на работниците во процесот на донесување одлуки од важност за земјоделската организација, ефикасни стилови на комуникација, внимателно

РАМКА 12-2

Работа со преведувачи

Тука ќе ви бидат понудени неколку сугестии што може да ви се најдат и на кои не смеете да заборавите кога мора да комуницирате со вашите работници со помош на преведувачи.

1. Личностите комуницираат директно - а не комуницираат со преведувачот. Се препорачува еден од учесниците во разговорот да каже: „Кажи ми што мислиш...“, а не да му се обраќа на преведувачот со зборовите: „Речи му да ти каже што мисли за...“ Преведувачот, пак, треба да зборува како тој или таа да е говорникот. Затоа, наместо да каже: „Прашува дали имаш искуство со трактори“, треба да каже: „Какво искуство имаш со трактори?“. Преведувачот не смее да користи вакви конструкции: „Тој мисли дека...“ туку треба да рече: „Јас мислам дека...“
2. Соговорниците треба да се гледаат очи в очи - не треба да се гледаат во преведувачот. Преведувачот може да ги упати соговорниците како да седнат за да можат да се гледаат додека зборуваат. Еден корисен начин на седење е двајцата соговорници да бидат релативно блиску еден до друг и да бидат свртени со лицата еден кон друг, а преведувачот да е малку оддалечен од двајцата соговорници, но да е свртен кон нив. Во почетокот на разговорот преведувачот може да ги потсети соговорниците да се фокусираат еден на друг, а не на него или на неа. Доколку сите овие сугестии не успеат, преведувачот може да се

обиде да избегнува директен контакт со поглед со соговорниците освен кога мора да се сврти кон едниот или другиот за да побара појаснување (види точка 5).

3. Изразувајте се преку кратки коментари и правете доволно долги паузи за да се овозможи квалитетен превод на тоа што сте го кажале. Доколку не постапувате така, преведувачот може погрешно да ги пренесе вашите мисли и чувства бидејќи погрешно ве разбрал. Колку помалку паузирате за превод, толку се поголеми шансите преведувачот да погрешни при преводот. Секој добар преведувач треба да ги запира соговорниците по потреба, односно секогаш кога треба да се преведат подолги мисли, за тие да бидат коректно пренесени.
4. Избегнувајте користење термини што можеби ќе го понижат говорникот или преведувачот.
5. Охрабрете го преведувачот дека слободно може да ве праша нешто доколку во текот на преводот не му е сè сосема јасно.
6. Замолете го преведувачот да преведува прашања иако понекогаш смета дека нема потреба да се преведат туку можат директно да бидат одговорени. Со ваквиот пристап се намалува бројот на недоразбирања и се промовира една поприродна интеракција.
7. Кога вашиот преведувач функционира коректно, набргу ќе заборавите дека до вас воопшто има преведувач. (Преведувачите не смеат активно да учествуваат во разговорот што го преведуваат, освен ако тоа од нив не го побара некој од соговорниците).



слушање на она што работниците имаат да ви го кажат вам како сопственик на фармата и ефикасно избегнување еднонасочна комуникација.

Зголемување на вредноста на работникот

Личната посета на работникот во неговиот дом од страна на сопственикот на фармата може да биде позитивно запаметена од страна на работникот и да резултира со зголемено чувство на лојалност кон газдата. Сопственикот на фарма што се обидува да прозбори збор-два на мајчиниот јазик на работникот на кој му се обраќа исто така ќе дејствува позитивно врз самодовербата на работникот.

Значајните контрасти во однос на забележаните влогови може да доведат до тоа сопственикот на фармата да не се впушта во премногу лична размена со некој работник доколку работникот прв не му пристапи на таков начин. Понекогаш се случува најсиромашните работници, односно оние што одвај успеваат да си ги прехранат своите семејства, да му донесат подарок на сопственикот на фармата. Овој подарок - нивни начин на искажување благодарност за можноста за заработка и работа - може да биде домашно зготвен оброк, кошница со јајца, торта или, пак, кокошката што ги снесла тие јајца.

Во зависност од личните и културните карактеристики, голем број славења и традиции и почитта спрема обичаите, како на пример, родендени, особено за девојчињата што слават 15 години и со тоа стануваат жени - обичај кај народите од Јужна Америка - свадби, погребни и многу други обичаи и редови, може да бидат од голема значајност за работниците во рамките на вашата фарма. Работниците не забораваат кој им испратил цвеќе, картичка или кој присуствувал на настанот што им е важен. Доколку надзорникот, или сопственикот на фармата не ги почитува овие нивни обичаи, односно не ги почитува работите што ним им значат, тоа ќе има негативно влијание врз нивната лојалност.

Смрт во семејството на работник е еден од настаните на кои треба да покажете дека вие како газда го почитувате работникот (види Рамка 12-3). Затоа, испратете цвеќе или картичка за да изразете сочувство без да бидете нападни. Картичките пополнети со ваш ракопис се најлични и најмногу им значат на работниците. Можете да напишете „Примете сочувство за смртта на вашиот татко“, а не: „Примете сочувство за вашата загуба.“

Се препорачува правење нешто конкретно за некој што има потреба од вашата помош на ваков или онаков начин, а не само да се понуди помош. За време на првите фази на жалење по загубениот член од семејството,

Заинтересираноста во она што другите сакаат и се трудат да го пренесат, односно да го кажат, е клучна карактеристика на секој човек за кој се смета дека е одличен говорник и соговорник. Исто толку е важно да се покаже, со самиот говор на телото, дека му посветувате внимание на она што вашиот соговорник го зборува.

кога на човека му е навистина тешко да каже што било, најчесто од најголема помош е прегратката.

Друг начин на кој можете да покажете дека ги почитувате вашите работници (покрај тоа што постојано треба да ги третирате како човечки суштества со потреби, желби, аспирации, болки и успеси) е наоѓањето начини за да се тргнат настрана традиционалните сетови од вложувања или придонеси (како на пример моќни позиции во хиерархијата на организацијата на трудот). Ви се препорачува да ја искористите секоја можност да присуствувате на секој семеен настан на кој ќе ве покани некој ваш работник или работничка, или доколку ве поканат да играте фудбал или доколку ве предизвикаат на трка или на трка со коњи или можеби само ако ве поканат на партија шах. Во таков случај, традиционалните средства што се поврзани со општествените позиции може да загубат од вредноста.

Намалување на вредноста на другите

Конфликтни ситуации се јавуваат тогаш кога не се почитуваат карактеристиките и вредностите на другите. Еден надзорник на пример, кој има високо образование, може да си ја смета дипломата за завршено високо образование како своја вредна карактеристика. Друг надзорник може да го гледа својот стаж како вредна карактеристика. А може да се случи ни едниот ни другиот надзорник да не ја ценат вредната карактеристика на другиот. И двајцата надзорници може да се расправаат за ресурси врз основа на тоа како ги гледаат своите вложувања на работното место. А најмудро би било и двајцата да си ги ценат своите вредности.

Намалувањето на вредноста на некој друг исто така може да произлезе од недоразбирање во однос на културните вредности. Еден мексикански каубој на ранч со говеда приготвил посебно јадење и му однел на надзорникот, кој бил роден Американец. Арно ама надзорникот не сакал да го прифати подарокот. Работникот со својот гест ја признавал надмоќната позиција на надзорникот во рамките на таа земјоделска организација, а можеби, потсвесно, ја признавал и неговата расна доминантност. Мексиканецот се навредил. Денес вели дека многу помалку го почитува надзорникот и не е толку подготвен да стори што било за него како што бил порано.

БАРАЊЕ СОВЕТ

Кога работниците бараат помош, не секогаш се обраќаат кај најспособната личност што може да им помогне. Работниците исто така внимателно ги разгледуваат факторите од типот на тоа кој е секогаш подготвен да им понуди помош. Барањето помош вклучува навлегување во одредени лични работи.

Постои дополнителна опасност кога се работи за конкурентни чувства. Конкурентното однесување бара воспоставување доминантност во одредено поле и голем е бројот на оние што гледаат на барањето помош како на знак за слабост или како на начин за признавање на супериорноста на личноста од којашто се бара помошта.

Оние од кои се бара помош често ги мерат предностите и негативните страни на давањето помош, односно калкулираат пред да се одлучат дали да дадат комплетна помош, да дадат кратка сугестија или воопшто да не помагаат. Наградите за еден експерт што ја дал својата помош вклучуваат зголемување на самовербата и добро чувство поради тоа што му се нашле на некого. Негативните страни се окарактеризирани со охрабрување на претераното независно однесување од страна на тој што ја дава помошта и претераното зависно однесување од страна на работникот што побарал помош. Оние експерти што немаат доволно самопочит може да се плашат да не ја намалат дупката од знаење што постои помеѓу нив и оние што обично ја бараат нивната помош.

Оној што бара помош не е сам, барањата за помош ротираат помеѓу повеќе луѓе. Степенот на награда што им се доделува на експертите нормално се намалува со секоја епизода на помагање - освен ако има доволно временски простор помеѓу еден и друг случај на барање помош¹³ или доколку постои менторска врска помеѓу оној што дава и оној што бара помош.

ПОТРЕБИТЕ НА РАБОТНИЦИТЕ

Мал е бројот на работници што ретко бараат помош без да сакаат да признаат дека не знаат како да им пристапат на предизвиците со кои се среќаваат на работното место. Иако немаат таква намера, овие работници често расипуваат машинска опрема, го нарушуваат здравјето на животните на фармата, уништуваат жетва и

сето тоа поради тоа што не сакаат да прашаат како нешто треба да се направи, односно поради тоа што не сакаат да побараат помош, бидејќи мислат дека можат сами да се снајдат. Други работници, пак, ги исцрпуваат своите надзорници со голем број непотребни прашања, бидејќи немаат доволно силна доверба во сопственото знаење и сопствените способности. На таквите работници постојано треба да им се повторува дека добро си ја вршат работата.

Одредени надзорници, пак, воопшто не сакаат да ги слушаат проблемите на работниците. Во рамките на една земјоделска работна организација за пакување земјоделски производи, главниот надзорник строго им забранил на работниците да си ги носат домашните проблеми на работа, а работните проблеми задолжително да ги решаваат на работното место. Колку и да звучи идеално, сепак оваа цел може да се нарече колку-толку неостварлива. Дали некогаш ви се случило толку да ве погоди некаков личен предизвик или лична трагедија што едноставно не можете да функционираат правилно, а камоли да работите? Кога не можете да се сконцентрирате на ништо, а камоли на одработување на работните задолженија?

Има голем број лични тешкотии, како и настани во рамките на заедницата и надвор од неа, што може да бидат пречки во работата, односно да го одвлекуваат вниманието од работните должности. Ваквите работи може да им пречат на работниците и да дејствуваат врз способноста на работниците да ги завршат своите работни должности во текот на работниот ден. Одредени работници можеби се блиски само со некои колеги и немаат со кого да разговараат надвор од работното место. Голем е бројот на луѓето што не се дел од општествени мрежи од семејство и пријатели со кои би можеле да ги споделат своите тешкотии. Според добиените резултати од спроведените истражувања, во последните години е забележан пораст на бројот на разведени или немажени лица.

Доколку одвреме-навреме човек се понуди да му се најде на некој друг, да го ислуша и, доколку може, да му помогне или да му даде совет, тоа може да има позитивно влијание на работникот, а тоа најчесто го прави и треба да го прави надзорникот. Еден надзорник што може да им помогне на своите работници да ги надминат тешкотиите со коишто се соочуваат, може да придонесе за спречување и намалување на бројот на несреќи и инциденти на работното место. Колку побрзо и колку полесно работниците ќе се справат со своите проблеми, толку

побрзо ќе можат да почнат со правилно извршување на своите работни задолженија што ги опфаќа нивното работно место. Ова не е предлог за отворање психијатриска практика во рамките на вашата фарма ниту, пак, ви предлагаме да ги претворите надзорниците во „душкала“, кои секојдневно ќе се обидуваат да откријат лични детали од приватниот живот на своите работници.

Одредени тешкотии на работниците може да бидат навистина сериозни, како на пример депресија или проблеми поврзани со семејството. Работниците исто така може да се обратат кај својот надзорник за помош доколку имаат проблем со алкохолизам или проблем со наркотици. Ненадејни промени во однос на перформансите на работникот или чудно однесување од страна на работникот може да бидат сосема доволна причина за посветување внимание на конкретниот работник од вашата фарма. Понекогаш симптомите може да се појават по подолг период. Надзорникот може да го праша работникот зошто не ги извршува своите работни должности со ист квалитет и квантитет како порано, односно да го праша која е причината за промената во однос на неговите перформанси, но работникот е тој што ќе одлучи дали ќе зборува за својот личен живот или не. Иако можеме да кажеме дека повеќето надзорници ги немаат потребното искуство и квалификации за да бидат способни да им дадат квалитетна помош на своите работници во вакви ситуации, сепак може да бидат од голема помош за работниците што имаат проблеми што им влијаат на перформансите. Понекогаш може да има потреба од професионална помош за одредени работници. Но мора да се напомене дека надзорниците што работат на фарми имаат широк спектар на должности што понекогаш не можат да ги избегнат: од раѓање бебиња, до давање психолошка прва помош. Доколку по укажаната помош нема подобрување во однос на перформансите на работниците, надзорниците може да бидат принудени да поведат дисциплинска постапка (Глава 14).

Има разлика од надзорник до надзорник и разлика од пристап до пристап кога станува збор за одговарање на барањата за совет и помош од страна на работниците. Некои надзорници ги натрупуваат работниците со безброј обврски и одговорности во однос на наоѓањето решение за проблемот. За жал, повеќето луѓе без никаков проблем им делегираат обврски на други луѓе, односно воопшто не им е тешко да им задаваат задолженија и да им кажуваат што треба да прават без никој да ги праша за мислење.

Во зависност од индивидуалните и културните разлики, бројни ритуали и церемонии, како родендени и quinceañeras (15 роденден и прославување на зрелоста на младите девојки), свадбени церемонии и погребни може да им се од особена важност на работниците.



РАМКА 12-3**Како да им се помогне на работниците полесно да се справат со својата тага¹¹**

Во обид да се најдат одговори за едни од потешките прашања во однос на тоа како се однесуваме кога некој од нашите работници се справува со смрт на свој близок роднина, беше спроведено истражување токму на оваа тема. Според добиените резултати од спроведеното истражување, може да се каже дека повеќето работници го добиле потребното разбирање и ја добиле потребната поддршка од своите колеги на работното место. Колегите присуствувале на погребот, снабдиле дел од храната, испратиле цвеќиња со картички за изразување сочувство, понудиле да го заменат колегата на работа доколку има потреба од одмор, се понудиле да му се најдат за што било, да го ислушаат, да му понудат поддршка, се понудиле да преземат дел од неговите или нејзините работни обврски и помогнале на многу други начини. Но со текот на времето поддршката на работното место почнала да свенува. Оние работници што не наишле на потребната поддршка на работното место биле длабоко повредени и тие чувства ги мачеле неколку години. Во голем број од случаите, работниците што не добиле поддршка и помош на работното место дале отказ од работа или биле отпуштени поради слабите перформанси. Одредени работници никако не можеле да се сконцентрираат и барале да добијат одмор. „На работа ми дадоа две недели за жалење. Буквално. По тоа, од мене се очекуваше да давам сто проценти и да се однесувам како ништо да не ми се случило... по само три месеци, дадов отказ од работа. Не можев да издржам.“

Други работници раскажуваат како на работа им дале временско ограничување за

жалење. „Чудно како не си прежалил досега, поминаа цели шест месеци“, му рекле на некој работник. Друг, пак, раскажува: „Оди на кино. Да не мислиш.“

Колегите и надзорниците мора да бидат свесни за чувствата на колегата што загубил член од семејството и да ги признаат и почитуваат неговите или нејзините емоционални потреби. На една работничка што го загубила своето дете, некој колега на работа ѝ рекол: „Биди здрава и жива, ќе си родиш друго.“ А таа му одговорила: „Јас можам да родам уште десет, ама ниедно од нив нема да биде како Џони.“

Јас верувам дека оние работници на кои не им се ограничува периодот на жалење, односно оние работници што имаат слобода да се справат со својата тага во рамките на доволно долг временски период, кој не може да биде претходно утврден, се работници што побрзо и полесно се справуваат со загубата и побрзо можат да се вратат на работа, за разлика од оние работници што не ги добиле потребната помош и потребната поддршка на работното место.

Оние работници што жалат, тогаш кога се подготвени може да разговараат со вас како сопственик на фармата за да си ја олеснат маката, а не да притискаат во себе и тоа да им се одразува на работата. Еден работник раскажува: „Буквално никој не сакаше ни да ја спомене ќерка ми... мислам дека мислеа дека со тоа ќе ме повредат. Но со самото тоа што никој не сакаше ни да ја спомене, како да ме оддалечуваа од единственото нешто што ми остана од неа - спомените.“

И на крајот треба да ги споменеме работниците што се разведуваат¹² и работниците што се соочуваат со други лични предизвици - и тие, како и работниците што загубиле член на семејството, имаат потреба од грижа и разбирање на работното место.

Еднаш, додека се враќав од вечера со ќерките, ја прашав едната ќерка дали може да понудам трошка бесплатен совет за неа. „Е, да знаеш и да ми бараше пари немаше да ти платам.“¹⁴

Некои работници бараат помош пред да можат внимателно да размислат во врска со својот проблем и да одлучат дали воопшто има потреба од барање помош. Давањето совети на работниците - без разлика дали се работи за лични проблеми или за проблеми поврзани со работното место - може да се смета за другото

лице на делегирањето. Доколку надзорниците не внимаваат, работниците многу лесно можат да им ги делегираат своите проблеми (види Рамка 12-4).

За да избегне таква ситуација, еден надзорник од една фарма за свињи открил дека најлесно е да ги прашува зависните работници дали можат да понудат алтернативи во однос на решението на проблемот. Работниците се тие што најчесто го даваат најкорисното решение.



КАКО ДА БИДЕТЕ ДОБАР СЛУШАТЕЛ

При помагањето на работниците најчесто се покажува дека клучот не е во тоа човек премногу да се труди да им ги реши проблемите, туку клучот е во слушањето. Само добар слушател може да им помогне на оние што имаат проблеми. Со тоа што има кој да ги ислуша, работниците се охрабруваат сами да се потрудат да си најдат решение за своите проблеми. Еден надзорник од кој одреден работник или одредена работничка бара помош, без разлика дали се работи за личен проблем или за проблем во врска со работното место, може да му помогне со тоа што може да се покаже како експерт за слушање, односно доколку се покаже како добар слушател. Без разлика каков пристап ќе се искористи, првиот критичен чекор е да се постигне јасно разбирање на природата на тешкотијата. Најчесто се случува *лицето* на проблемот (површната претстава за тоа каков е проблемот) да не е тоа што ги мачи работниците.

Во обидот да се разбере работникот може да се користи рефлексивен пристап. Во суштина вакиот пристап бара потврдување на тоа што го изнесува работникот како проблем за да се осигурите дека добро сте го разбрале.

На пример, личноста што користи таков пристап може да каже: „Доколку

убаво ве разбрав, тешко ви е да работите со Гиљермо.“ Рефлексивниот пристап може да биде претеран. Работниците може да станат нетрпеливи или да почнат да се нервираат доколку правите рефлексивна на сè што ќе кажат, односно доколку повторувате по нив. Рефлексивната е особено круцијална во услови на силно емоционални ситуации или во ситуации кога преовладуваат недоразбирања.

Можеби веќе сте се обиделе да прашате некој што има проблем дали знае зошто му се случува тоа што му се случува. Најчестиот одговор на тоа прашање е: не знам. Едно поврзано прашање што исто така треба да се постави, а нуди подобри резултати од претходното е следното: „Сте се обиделе ли да си замислите зошто ви се случува ова или она?“ Одговорот може да биде инструктивен и да има позитивно влијание врз разбирањето на слушателот.

Други пристапи со кои можете да им помогнете на работниците да се изразат себеси или да си ги разјаснат сопствените чувства вклучуваат дозволување подолги периоди на тишина или подолги периоди на изразување на чувствата и мислите што доведуваат до забуни. „Мислам дека не ве разбираам.“

За време на процесот на слушање, со цел да се постигне разбирање на проблемот на работникот, надзорникот треба да поставува прашања во врска со тоа што не му е јасно и да дава сугестии во врска со потенцијалните решенија на проблемот.

Оние работници што бараат помош не секогаш се обраќаат кај личноста што се смета за експерт. Работниците што си имаат мака може да се обратат и кај некоја личност за која знаат дека ќе им влијае позитивно и нема да ги потценува ниту нив ниту нивните проблеми.

Експертски пристап

Експертот односно „медицинскиот“ пристап е директивата. Надзорникот ги слуша изнесените проблеми на работникот, дава своја дијагноза и препорачува решение на проблемот. Еден вешт совет е да се обиде да добие дијагноза со поставување серија прашања. Техничките проблеми, како по правило, се решаваат со експертскиот пристап. Исто така, експертскиот пристап може да се покаже како ефикасен пристап тогаш кога:

1. постојат големи разлики во однос на знаењето;
2. постои само еден правилен одговор;
3. ситуацијата е итна (на пример, итен случај во рамките на еден ранч е тогаш кога сопственикот на ранчот, го вика ветеринарот да го излечи ждребето што има силна абдоминална болка).

Најчесто се случува личноста што бара помош да знае многу малку во врска со темата на проблемот и ретко знае какви прашања треба да поставува. Еден работник може да го праша својот надзорник како ѓубриво да користи, како правилно да го измеша и како да ги калибрира прскалките пред да почне да прска. Надзорникот може да даде одговор на секое поставено прашање и може да му понуди навистина корисни совети. Еден од најважните делови на тој процес е одредувањето на тоа колку знае таа личност пред да се даде советот. Често се случува работникот што бара помош за нешто веќе да размислил за тоа што треба да се стори.

Надзорниците може да дадат многу различно мислење. Понекогаш може да се свесни за тоа кој пристап ќе го одберат и покрај тоа што знаат дека со помош на некој друг пристап корист ќе имаат поголем број луѓе. Советниците не треба да сугерираат дека нивните клиенти треба да си ги прегазат сопствените верувања и принципи. Ниту, пак, треба да се очекува од советниците да бидат абнормални. Понекогаш се случува советниците, особено кога дејствуваат како помошници, да ги сметаат алтернативните решенија за сосема неетички. Надзорниците за тоа треба да ги известат работниците. Потоа работникот може да побара помош од некој друг доколку сака да го стори тоа. Но често се случува луѓето да го бараат мислењето на надзорникот како водич кон наоѓање на решението на проблемот бидејќи

го ценат и почитуваат како личност и веруваат во неговата пресуда.

Оние надзорници од кои се бара помош на работното место ја имаат предноста поради тоа што знаат повеќе во врска со ситуацијата што се смета за проблем - во споредба со тоа колку знае некој што не е дел од работната организација во којашто работат и работникот и надзорникот. Но и ова може да се покаже како пречка. Некој што е премногу близок до ситуацијата може веќе да е станат дел од проблемот, може да има претходно утврдени идеи во врска со проблемот или да не може да се сконцентрира кога треба да го слуша работникот што има проблем.

Експертскиот метод не е секогаш корисен. Работникот лесно може да се исфрустрира доколку некој „го реши проблемот“ на начин што е сосема спротивен на неговите или нејзините убедувања и принципи. Способностите за дијагностицирање варираат, а експертот може да не успее да постави правилна дијагноза, односно да погоди „каде точно го боли“ работникот. Како што веќе навестивме претходно, експертскиот пристап може да придонесе за преголема зависност од давателот на совети. Сè почесто се случува луѓето да бараат повеќе експертски мислења и не сакаат да се потпрат само на едно. Надзорниците од кои се бара совет не треба премногу да се потпираат само на своите совети и своите мислења и убедувања и не треба да се навредуваат доколку нивните совети не бидат прифатени. Тие што бараат совет треба да нагласат дека се консултираат со неколкумина и ќе продолжат да ги земаат предвид сите мислења сè додека не донесат конечна одлука врз основа на сите совети и мислења што ги добиле.

Често се случува луѓето да се преправаат дека им треба помош, а всушност само сакаат некој да ги ислуша. Таквите дури може да ѝ кажат на личноста што ги слуша да не ги прекинува додека зборуваат. Исто така, понекогаш може да се случи работниците да сакаат да ве импресионираат вас како сопственик на фарма со презентирање на својата неспособност за решавање на проблемот отколку со обиди за наоѓање решение. Таква личност може да одговори со „Да, така е, но“ на секоја сугестија што ќе му ја предложите како да сака да ви каже: „Те предизвикувам да најдеш решение на овој проблем.“¹⁶ Доколку успеете да ја насетите оваа замка, веднаш треба да ви стане јасно дека се обидувате да одговорите како експерт на прашање, односно на проблем за кој се бара слушател.

РАМКА 12-4**Вашите мајмуни¹⁵**

Нашата остроумна аналогича ги споредува проблемите со мајмуни. Секој си носи понекој мајмун на грбот. Еден ден, четворица работници се состанале со сопственикот на фармата за да му ги кажат своите проблеми, а тој се согласил да ги ислуша еден по еден. Секој работник го оставил својот мајмун кај раководителот. Еден сопственик на фарма кој е доведен во состојба да собира по четири мајмуни на ден, со текот на времето ќе собере цела една џунгла во својата канцеларија. Сопственикот на фармата нема доволно време за своето семејство, а уште

помалку време има за своите работници. Работниците почнале да се нервираат бидејќи нивните проблеми останувале нерешени. Еден ден, додека раководителот се справувал со четирите мајмуни, надвор видел четири познати лица како играат фудбал. По долго размислување, сопственикот на фармата одлучил да наметне строги правила. „Никогаш повеќе вашите проблеми нема да станат мои проблеми.“ Сопственикот на фармата прифатил да разговара со своите работници во врска со предизвиците со коишто ќе мора да се соочуваат на работното место, но повеќе не ги прифаќал нивните мајмуни. Тогаш, сопственикот на фармата научил вредна лекција: слушај ги работниците, ама

Пристапот „слушател“

Во рамките на овој пристап, надзорникот повеќе е фокусиран на задоволување на потребите на работникот, а не е фокусиран на решавање на проблемот. Најчесто се случува да се слави успехот на една личност или да се споделува тагата на друг. Доколку ситуацијата всушност вклучува и предизвик што мора да биде решен, надзорникот треба да сфати дека предизвикот е средство на работникот, односно работникот го поседува предизвикот. Во вакви случаи, како по правило, сите прашања во врска со врските, како и предизвиците што постоеле подолго време, бараат да бидат цел на овој пристап. Овој пристап може да биде фрустрирачки за работникот што сака да биде ислушан од експерт. Во рамките на овој пристап претпоставката е дека решението лежи во личноста што го има проблемот - но можеби и не е така.

Претходно зборувавме за слушање со идентификација, односно слушање со сожалување, според кое ние, како слушатели, треба да ги суспендираме нашите потреби и преокупации додека вистински го примаме изнесувањето на соговорникот. Вештините за идентификација се од голема важност за слушателот. Тука нема заобиколени патишта. Луѓето веднаш може да препознаат дали некој е сериозен.

Има и такви што постојано нè убедуваат дека во исто време можат да слушаат и да прават нешто друго, како на пример да работат на компјутер, да читаат весник, да тренираат коњ или да си работат нешто друго. Вистина е дека одредени личности можат да работат неколку работи истовремено за разлика од други, кои само тврдат дека можат, сепак треба да се напомене дека пораката што се пренесува на соговорникот е навистина

вознемирувачка: „Ти не си доволно важен во овој момент и твоите потреби не се мој приоритет.“

Постои и еден друг начин на кој ги занемаруваме проблемите на другите. Односно кога истрчуваме да ја раскажеме својата приказна пред да може другата личност да почне со својата. Некои од нас мислат дека доколку си ја раскажеме својата приказна за некое наше разочарување или загуба, на тој начин му укажуваме на соговорникот дека го слушаме. Но треба да се знае дека на тој начин соговорникот мисли дека сакаме да го одвлечеме фокусот од него и да го насочиме кон нас.¹⁷ Ова не значи дека не треба да споделуваме дел од нашето искуство со соговорникот, туку дека треба да почекаме прво тој да ја сподели својата мака со нас. Со слушањето ги охрабруваме соговорниците и со помош на говорот на телото им укажуваме дека внимаваме и дека сме заинтересирани.

Најчесто говорот на телото може да го издаде човекот дека не слуша. „Механичка насмевка, повременото нафрлање прашања, немирен поглед“.¹⁸ Некои советници може да најдат на експерти иако експертот не изјавил дека е експерт. Советникот треба да поставува прашања од типот: „Не мислите дека треба...?“ или „Сте се обиделе ли...?“ Советниците треба да избегнат директен пристап додека не се сигурни дека разговараат со отворена личност.

Во една пригода имав можност да набљудувам еден говорник, терапевт по вокација, кој често ја користеше фразата: „Знам дека страдате“, со луѓе што поставуваа прашања на една конференција. Јас бев преведувачот на таа конференција, па имав можност да ги набљудувам присутните. Еден старец си ја раскажа својата тажна приказна, а терапевтот му возврати со таа фраза.



Кога се работи со технички прашања, еден од најважните делови од слушањето е потврдувањето на тоа колку личноста којашто има проблем е добро запознаена со природата на сопствениот проблем пред да се почне со советувањето. Често се случува оној што бара совет за својот проблем да има надолго и нашироко размислувано на таа тема пред да побара помош.

Старецот се наведна наназад на столот и престана да зборува. Во очите му се гледаше дека најде сожалување кај терапевтот. Чувствуваше дека некој го разбира. Бев импресиониран. Но, како што се одвиваше конференцијата, честата употреба на фразата „Знам дека страдате.“ ја претвори фразата во премногу вештачка реченица. Бројот на луѓето што беа убедени во искреноста на фразата почна да се намалува и набргу таа доби сосема ново значење: доста е, замолкни, сакам да продолжам со разговорот со некој друг. Доколку немаме време за слушање, подобро е да му кажеме на соговорникот дека немаме време отколку да го лажеме.

Луѓето најчесто почнуваат со намера да слушаат, но како што одминува времето, се губи интересот. Постои една природна но сосема несреќна тенденција на преминување од пристап на слушање на пристап на директива за време на една советодавна сесија. Слушателот може да посака да стави ѝ крај на дискусијата или сосема да заборава дека говорникот има свој стил на пристапување кон решавање на проблемот. Луѓето најчесто велат нешто од типот: „Да бев јас на ваше место...“.

Можеби така треба. Можеби би можеле да го решиме проблемот на тој начин. Различни личности може да пристапат на различни предизвици на предвидливи начини.

На пример, одредени луѓе никогаш не би се осмелиле да му се пожалат на колега дека некој друг ги иритира со одредени свои постапки, туку си премолчуваат и оставаат проблемот да гние. Други, пак, ретко можат да го задржат своето мислење за себе. Понекогаш се случува некој да претпостави дека е различен од некој друг, а во одредена ситуација да постапат исто.

Често се случува луѓето да слушаат и да поставуваат прашања со цел да се потврдат одредени опсервации. Еден многу поефикасен пристап е да се биде трогнат од духот на љубопитноста. Таквиот пристап се нарекува „намерно незнаење“ или „незнаење“. Љубопитниот став ги оддалечува луѓето од „дијагностичко споредување“ и ги приближува до „наивна љубопитност“. Љубопитните слушачи „никогаш не претпоставуваат дека го разбираат значењето на одредено дејство или одреден настан или одреден збор.“¹⁹ Нашата ефикасност како слушачи често се губи доколку го решиме проблемот пред личноста на којашто се обидуваме да ѝ помогнеме успее да почне со наоѓање начин како да пристапи кон решавање на проблемот. Секој добар слушател има доволно самодоверба за да може без страв да ги слуша проблемите на другите.

При слушањето личности што ги сожалуваме треба да ѝ дадеме шанса на личноста што си го изнесува проблемот да ни раскаже како точно се чувствува. Треба да се научиме како треба да ѝ се одолее на желбата да се скокне и веднаш да му се помогне на некој велејќи му: „Сè ќе биде во ред.“ или „Наредниот пат ќе биде подобро.“, „Не треба толку да се нервите.“, „Можете да си земете друго.“ или „Ве молам, па вие воопшто не треба да се грижите.“ Доколку му кажеме на работникот или на работничката дека со текот на времето одредено разочарување ќе боли помалку, тогаш треба да сме свесни дека воопшто не сме помогнале. Најважниот дел од слушањето е да им се дозволи на луѓето да си олеснат дел од маката и да го споделат својот товар, па дури и ако се работи за само еден момент. Голема е терапевтската вредност на гласното размислување и на можноста за споделување на проблемот со некој за кој знаете дека ќе слуша. Обидот да се објасни одреден проблем на друга личност ни помага полесно да ја разбереме сопствената личност и полесно

РАМКА 12-5

Нека свони!

Наредниот пат кога некој ваш работник или некоја ваша работничка ќе ви побара совет, бидете внимателни да им го посветите цело ваше внимание, а доколку тоа не можете да го постигнете тој ден, презакажете го состанокот за некој друг ден. Покажете им на вашите работници дека го земате предвид и нивното слободно време. Исклучете го мобилниот телефон доколку сте некаде на терен, а доколку сте во канцеларија, замолете ја вашата секретарка да не ги вклучува јавувачите туку да прима пораки и да не ве прекинува за време на состанокот. Доколку ви засвони телефонот, нека си свони! Доколку очекувате некој

важен повик, ви се препорачува да ги известите работниците дека немате време за разговор поради важниот телефонски повик. „Денеска нема да можам, очекувам важен телефонски повик.“ Потоа, понудете се да го презакажете состанокот за некое друго време. Доколку работникот или работничката одлучил/а дека мора итно да разговара со вас, сигурно тоа го прави со целосна свесност за краткотрајноста на изнесувањето и ризикот да се биде прекинат. Се разбира дека постојат исклучоци, но кога го оставате телефонот да си свони, бидете сигурни дека оставате добар впечаток на работниците. Доколку секогаш сте зафатен кога работниците бараат да разговараат со вас, сигурно мора да има некој друг проблем.

да го разбереме својот проблем, односно предизвик.

Слушањето не е исто со молчењето. Вистинското прашање или рефлексивниот коментар може да му помогне на работникот или на работничката или на колегата да разбере дека ние навистина го слушаме додека тој или таа зборува. Така им нудиме можност подобро да се изјаснат. Но понекогаш и најефикасните прашања може да се покажат како неефикасни доколку ги поставите во погрешно време. Исто како што споделувањето слични искуства може да биде начин за нарушување или целосна промена на разговорот, односно доминирање на разговорот, таков ист ефект може да има и поставувањето погрешни прашања во погрешно време.²⁰

По првичниот период на слушање, може да се појави потреба од помош на работникот или на работничката за време на периодот на периодот кога работникот или работничката се обидува да го надмине својот проблем. Дијагностичките прашања се препорачуваат за употреба токму за време на овој период. Фокусот на овие прашања е да се разбере предизвикот со којшто се соочува работникот или работничката. Надзорникот треба да избегнува директно сугерирање во врска со тоа како треба да се реши проблемот.

Вакви прашања се следните:

„Какви пристапи сте испробале?“, „Кои алтернативи ги разгледувате?“, „Што планирате да сторите?“, „Како би се чувствувале доколку одлучите да го послушате тој совет?“, „Што сакате да постигнете?“, „Што мислите дека ќе се случи доколку одлучите да земете еден месец за разгледување на проблемот?“,

„Сте му кажале ли некогаш на колегата како се чувствувате?“, „Што планирате да сторите доколку тој план не ви успее?“, „Како дејствува овој предизвик на вас?“.

Доколку ги слушате проблемите на работникот или на работничката веќе некое време и доколку сакате да ставите позитивен крај на разговорот, ви се препорачува поставување вакви прашања: „Добро, и што планирате да преземете во врска со тоа?“ Со поставувањето на ваквото прашање му овозможувате на работникот да го каже последниот збор, да ги сумира сопствените чувства и да си ја прифати одговорноста во врска со предизвикот. Ова е особено важно кога сме паднале во лесната стапица на давање несакан совет, а со тоа го крадеме проблемот на работникот.

Доколку вие, како слушател, имате повеќе слободно време и доколку не ви пречи тој процес на помагање на работниците, имате можност да го надградите тој процес со тоа што ќе разговарате со работникот

Доколку немаме време за слушање, подобро е да му кажеме на соговорникот дека немаме време отколку да го лажеме. Луѓето најчесто почнуваат со намера да слушаат, но како што одминува времето, се губи интересот. Постои една природна но сосема несреќна тенденција на преминување од пристап на слушање на пристап на директива за време на една советодавна сесија.



или работничката во врска со голем број креативни решенија.

Откако ќе се понудат сите можни решенија на проблемот, треба да се почне со разгледување на позитивните и негативните аспекти на сите алтернативи. Ви се препорачува најголемиот простор при давањето идеи да ѝ го отстапите на личноста којашто го поседува предизвикот. Во почетокот ниту една идеја не треба да биде ниту премногу потенцирана, ниту премногу критицизирана. Потоа, надзорникот го замолува работникот да даде своја процена за секоја алтернатива со разгледување на позитивните и негативните страни. Можеби ќе се избере решение што е комбинација од неколку стратегии. Надзорникот може да помогне во процесот, но на крајот работникот останува последен разгледувач на сите аспекти на сите понудени решенија на проблемот. Еден ефикасен советник, кој можеби треба да биде поголем и повешт тактичар од сите други, ги охрабрува своите работници да се опуштат кога треба да разговараат за своите тешкотии, да прават конкретни планови и да ги елиминираат проблемите.

Оние на кои се обидуваме да им помогнеме можеби имаат развиени таканаречени слепи точки. Слепите точки спречуваат увидување на мааните. На пример, не можеме секогаш да видиме како нашите дела придонесуваат за тешкотиите. Сè додека постојат слепи точки, ние ќе ги обвинуваме сите околу нас, само не себеси. Но мора да се напомене дека не може секој да ги предизвика овие слепи точки. Еден помошник може да го добие правото да ги предизвика тие слепи точки²¹ со покажување чувства на сожалување и вистинска загриженост. Исто така, не смеете да заборавите дека ниту во еден момент не треба да го осудувате работникот ниту, пак, неговиот проблем.

И на крајот не смеете да ја заборавиме строгата доверливост. Може да постојат само неколку исклучоци каде што има потреба од споделување на информациите со други личности. Треба да се напоменуваат детали. За тоа може да треба да се побара дозвола од работникот или работничката. Надзорникот исто така може да побара совет од квалификуван професионалец во врска со тоа како треба да постапи со чувствителни или непријатни ситуации.

Секој добар слушател можеби ќе треба свесно да се бори за да биде отворен кон својот соговорник и да избегне предодредени заклучоци. На надзорниците им се препорачува редовно оценување на сопствените стилови на слушање и помагање во конкретно дадени ситуации. На пример,

еден надзорник може да се запраша:

- Дали јас како слушател им овозможувам на моите соговорници да се доискажат?
- Дали дозволувам да се носат прерани заклучоци врз основа на тоа што вели работникот или врз основа на информации што сум ги добил од други извори?
- Дали воопшто им помагам на работниците полесно да си најдат решение за своите проблеми или сум премногу наметлив или директивен?
- Дали му овозможувам на работникот да си остане сопственик на сопствениот проблем?

ПРЕГЛЕД

Меѓучовечките односи во рамките на една работна организација и надвор од неа, имаат главно место во рамките на организацијата на трудот во земјоделството. Во рамките на ова поглавје се обидовме да ги разбереме меѓучовечките односи во рамките на една работна организација. Исто така ги разгледавме и личните и културните разлики што влијаат врз меѓучовечките односи.

Со потезите, како што веќе рековме, се врши валидација на чувството на вредност на една личност. Повеќето работници очекуваат да се случи некаква размена на потези, односно некаква интеракција на работното место пред да се почне со работа. Секој што е способен да води ефикасен разговор - а таквата вештина е клучна за секој работник што е дел од одредена фарма - исто толку е способен за давање и за примање.

Секој дава свои придонеси на работното место. Сè додека постои разбирање во однос на вредноста на тие придонеси на работното место, нема опасност од појава на неволји. Оние личности што сакаат да ги видат „црно на бело“ бенефициите од својот придонес на работното место, без разлика дали се работи за лични или за организациски бенефиции, мора да се научат да ги ценат и придонесите и вредностите на своите колеги.

Како дел од многубројните активности во коишто се вклучени речиси сите надзорници, советувањето на работниците е една од најтешките активности за кои е задолжен еден надзорник. Понекогаш се чини премногу природно, човек да се потпре на експертско, односно директивно гледиште, дури и во случаи кога пристапот со внимателно слушање на проблемите на работниците би се покажал како најефикасен. Добриот надзорник што треба да се покаже и како добар слушател треба да им помага



на своите работници и на своите колеги со тоа што ќе им овозможува „да си ја олеснат душата“, односно со тоа што им нуди шанса да си кажат што ги мачи, а не да ја преземе улогата на активен решавач на туѓи проблеми без активно вклучување на најзасегнатите - работниците што ја бараат неговата или нејзината помош.

ГЛАВА 12 Користена литература

1. Berne, E. (1964). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, New York: Grove Press, Inc. Also see Berne for a discussion on stroke intensity, cultural differences, and dysfunctional communication patterns.
2. Berne, E. (1964). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, New York: Grove Press, Inc.
3. Cortes, C. (1991, March 7). Cultural Shock: Managing a Diversified Workforce. Agricultural Personnel Management 11th Annual Forum. Modesto, California.
4. Nichols, M. P. (1995). *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships* (p. 14). New York: The Guilford Press.
5. Benjamin, A. (1974). *The Helping Interview* (2nd Edition) (p. 44). Boston: Houghton Mifflin Company.
6. Nichols, M. P. (1995). *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships* (p. 61). New York: The Guilford Press.
7. Elgin, S. (1983). *More on the Gentle Art of Verbal Self Defense*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.
8. Dobson, M. (1991, July 17). *How to Solve Communication Problems*. Fred Pryor Seminar. Stockton, California.
9. Dobson, M. (1991, July 17). *How to Solve Communication Problems*. Fred Pryor Seminar. Stockton, California.
10. Elgin, S. (1983). *More on the Gentle Art of Verbal Self Defense*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.
11. Billikopf, G. E. (1994, January 12). *Coping With Grief in the Workplace* (pp. G1, G3). Modesto Bee (Living). Also special thanks to La Nacion and to Rosa Ibarra, Employment Development Department, who interviewed agricultural workers in Spanish. Ag and non-Ag responses are included.
12. Pelzer, M. R. (1994, May-June). *Workplace Sensitivity Part II: Helping Colleagues Cope With Divorce*. *People in Ag: Managing Farm Personnel*.
13. Brown, R. (1986). *Social Psychology: The Second Edition*. New York: The Free Press.
14. Billikopf, C. (1999, March 13). *Personal communication*.
15. Based on Oncken, W., Jr., and Wass, D. (1974, November-December). *Management Time: Who's Got the Monkey?* (pp. 75-80). *Harvard Business Review*.
16. Hendricks, J. J. (1986, Spring). *Organizational Development and Group Dynamics course*. California State University, Stanislaus, and Berne, E. (1964). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. New York: Grove Press, Inc.
17. Nichols, M. P. (1995). *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships*. New York: The Guilford Press.
18. Nichols, M. P. (1995). *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships* (p. 111). New York: The Guilford Press.
19. Winslade, J., and Monk, G. (2000). *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution* (pp. 126-128). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
20. Nichols, M. P. (1995). *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships*. New York: The Guilford Press.
21. Benjamin, A. (1974). *The Helping Interview* (2nd Edition) (p. 21). Boston: Houghton Mifflin Company.