



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ**



**Кандидат:**

**М-р Лазар Ѓуров**

**Влијанието на лидерството врз развојниот  
процес на тимот и неговите членови за  
ефективен менаџмент на организацијата  
(докторска дисертација)**

**Ментор:**

**Проф. д-р Љубомир Дракулевски**

Скопје, 2011



**„SS. CYRIL AND METHODIUS“ UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS – SKOPJE**



**Candidate:**

**Lazar Gjurov, M. Sc.**

**The influence of leadership to the  
developmental process of team and its members  
for effective management of the organization  
(doctorate dissertation)**

**Mentor:**

**Professor Ljubomir Drakulevski, Ph. D.**

Skopje, 2011

**ЧЛЕНОВИ НА КОМИСИЈАТА:**

1. Проф. д-р Љубомир Дракулевски  
Економски факултет, Скопје
  
2. \_\_\_\_\_  
Економски факултет, Скопје
  
3. \_\_\_\_\_  
Економски факултет, Скопје
  
4. \_\_\_\_\_  
Економски факултет, Скопје
  
5. \_\_\_\_\_  
Економски факултет, Скопје

**Датум на одбрана**

\_\_\_\_\_

**Датум на промоција**

\_\_\_\_\_

## **ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО ВРЗ РАЗВОЈНИОТ ПРОЦЕС НА ТИМОТ И НЕГОВИТЕ ЧЛЕНОВИ ЗА ЕФЕКТИВЕН МЕНАЏМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА** (Апстракт)

Токму денес, потребата за квалитетно лидерство во рамките на организациите е повеќе од неопходна. Иако процесот на лидерството во голема мера е универзален и идентичен, современите услови на живеење во голема мера го усложнуваат успешното реализирање на овој процес. Глобалната достапност на информациите, отворените пазари, транзиционите процеси, новите системи на вредности, постојаната неизвесност креирана во општеството, различното ниво на задоволени потреби и нагласената индивидуалност се само мал дел од влијанијата врз ефикасноста на лидерството и менаџментот во организациите.

Самиот факт дека трансформациското лидерство денес е најприсутно во теоретската разработка на феноменот на лидерство, за сметка на другите пристапи, покажува дека процесите на трансформација на поединците во поглед на нивните вредносни системи, верувања, ставови, разбирања и принципи во целокупниот комплекс на нивната личност претставува современа примена на лидерството во негова најсуштинската смисла.

Успехот на секоја организација во голема мера се базира и на функционалноста на секоја индивидуа, но и на основните групи и тимови на сите нивоа во организациската хиерархиска структура. Чувството на припадност кон организацијата и тимот го одредува нивото на инволвираност во работниот процес, желбата за себедоавање и жртвување, себепоттикнување и мотивација, грижа за компанијата преку давање на идеи и сугестии за унапредување на работата и сл. Затоа, покрај фокусираност на лидерот кон исполнувањето на целта идентично важен аспект кој ќе гарантира успех и во брзото исполнување на целта, но и во долгорочното функционирање на организацијата како целина е влијанието на лидерите насочени кон развојот на индивидуите во организацијата и влијанијата на лидерите кон развојот на тимовите.

Токму затоа посебен акцент во овој труд е ставен на интердисциплинарното проучување на условите и можностите за влијание на лидерот врз развојот на индивидуата во рамките на секојдневното функционирање на организацијата. Проучен е процесот на развој на индивидуата и од психолошка и од социолошка и од педагошка смисла. Согледани се сите важни аспекти на современите пристапи за мотивација кои се темелат на потребата за развој и себеусовршување. Направено е сумирање на сите аспекти на личниот развој низ призмата на откривање на потенцијалите на индивидуата со посебен акцент на можностите кои ги има лидерот во стимулирање на овој процес низ секојдневното функционирање во организацијата.

Со идентична важност е проучена динамиката на групите и фазите преку кои една некомапактна група станува ефикасен и компактен тим. Проучени се сите групни процеси кои можат да го забрзаат или успорат развојот на групата, со посебен акцент на улогата на лидерот и можноста за влијание врз успешната реализација на процесот на развој. Во трудот е даден приказ и на резултатите од спроведеното истражување со членовите на тимовите и нивните лидери во три организации во Р. Македонија за влијанието на лидерството врз развојот на индивидуите и тимовите.

**Клучни зборови:** лидер, развој, лидерство, менаџмент, индивидуален развој, група, тим, организациско однесување.

## **THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE DEVELOPMENT PROCESS OF A TEAM AND ITS MEMBERS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION**

(Abstract)

Today, the need for quality leadership, in the framework of organizations is more than necessary. Although the process of leadership is mainly universal and identical, still the modern conditions of living in great measure complicate the successful realization of it. The global accessibility to information, the open markets, the transition processes, the new system of values, the consistent uncertainty created in the society, the different level of satisfied needs and the emphasized individuality are only few of the many things which influence the efficiency of the leadership and the management at the organizations.

The fact that transformational leadership today is most present in theoretical elaboration of the phenomenon leadership, on the account other approaches, shows that the transformational processes of individuals in regard to their value system, beliefs, attitudes, understandings and principles of their personality, is a modern application of the leadership in its most vital sense.

The success of each organization is mainly based on the functionality of each individual, along with the primary groups of teams on all levels in the organizational hierarchical structure. The team and the feeling of belonging to the organization is defined by the level of involvement in the working process, the desire for self-giving and sacrifice, self-encouragement/ initiation and motivation, the care for the company through giving ideas and suggestions for improvement of work, etc. Due to this/ Thus, besides the leader's dedication on fulfilling the goal, equally important aspect, which will guarantee success and fast fulfillment of the goal in long-term running of the organization as a whole, is the influence of the leaders directed towards the development of the individuals in the organization and the influence of the leaders in the development of teams.

Due to these facts, this paper puts particular emphasis to the interdisciplinary research of the conditions and the possibilities of the leader to influence the development of the individuals in the framework of everyday performance of the organization. The process of development of an individual was explored from psychological, social and pedagogical perspective. All important aspects of modern approaches for motivation, which are based on the need for development and self-improvement, were also observed. The summary of all aspects for personal development was done through the prism of discovering the potential of the individual, with special emphasis on the possibilities which the leader has in stimulating this process, in everyday work of the organization.

Identically important is the research on dynamics of the groups and the phases through which an incompatible group undergoes and becomes an efficient, compatible team. All group processes which can accelerate or slow down the development of the group, with special accent on the role of the leader and the possibility to influence the successful realization of the development process, were also explored. The paper presents the results from the research conducted among members of teams and their leaders, at three organizations in R. Macedonia, in reference to the influence of leadership on the development of individuals and teams.

**Key words:** leader, development, leadership, management, individual development, group, team, organizational behavior.

## **СОДРЖИНА**

<b>ВОВЕД.....</b>	<b>9</b>
1. Актуелност на проблематиката .....	9
2. Предмет и цели на истражувањето .....	14
3. План за презентирање на материјата .....	15
4. Методологија за изработка на докторска дисертација.....	19
<b>ГЛАВА I ЛИЧЕН РАЗВОЈ НА ИНДИВИДУА.....</b>	<b>21</b>
1.1. Поим и дефинирање на личниот развој и учењето .....	21
1.1.1. Психолошки аспект .....	23
1.1.2. Социолошки аспект .....	29
1.1.3. Педагошки аспект .....	38
1.2. Мотивација низ призмата на современото окружување .....	40
1.3. Стилони на учење.....	57
1.4. Теории на искусствено учење.....	66
1.5. Знаењата, вештините и емоциите како цел во личниот развој и учењето.....	70
1.6. Вредносниот систем како фактор во личната трансформација.....	72
1.7. Свесноста како компонента во учењето .....	79
1.8. Личниот развој низ теоријата „Цохари прозорецот“ .....	84
<b>ГЛАВА II РАЗВОЈ НА ГРУПА .....</b>	<b>95</b>
2.1. Поим и карактеристики на групи .....	97
2.1.1. Видови групи.....	98
2.1.2. Големина на групите .....	101
2.1.3. Содржина, динамика и мрежи на внатрешната комуникација.....	102
2.1.4. Групни улоги .....	105
2.2. Развоен циклус на група.....	110
2.2.1. Фаза на формирање.....	111
2.2.2. Фаза на конфронтирање .....	113
2.2.2.1. Природата на конфликтите во групата .....	116
2.2.3. Фаза на нормализирање .....	130
2.2.4. Фаза на извршување .....	131

2.2.5. Фаза на завршување.....	133
2.3. Динамика на поминување на групата низ фазите.....	134
2.4. Поим и дефинирање на тим .....	136
2.5. Организациона клима .....	141
2.6. Специфичните појави во рамките на развојниот циклус .....	142
2.6.1. Групни норми.....	142
2.6.2. Кохезивност на тимот.....	145
2.6.3. Конформизам .....	146
2.6.4. Групното едноумие.....	149
2.6.5. Друштвено поттикнување и социјална мрзливост .....	151
2.6.6. Моќ во групата .....	153

### **ГЛАВА III ЛИДЕРСТВОТО КАКО КЛУЧЕН ФАКТОР ВО РАЗВОЈОТ НА ГРУПАТА И ПОЕДИНЦИТЕ.....165**

3.1. Поим и дефинирање на лидерството.....	167
3.1.1. Лидерство и менаџмент.....	170
3.1.2. Трансакциско и трансформациско лидерство.....	173
3.1.3. Лични карактериски и вештини во лидерството .....	184
3.1.4. Примена на лидерството во реални ситуации.....	190
3.2. Лидерството како клучен фактор во развојот на поединецот .....	194
3.2.1.Развојно лидерство .....	195
3.2.2. Процес наспроти продукт ориентиран пристап.....	197
3.2.3. Процес на градење на релацијата лидер-следбеник .....	203
3.2.4. Довербата во релацијата помеѓу индивидуата и лидерот...208	
3.2.5. Методи за давање на конструктивен фидбек .....	210
3.3. Лидерството како клучен фактор во развојот на групата .....	221
3.3.1. Лидерскиот пристап во фазите на развој на групата.....	230
3.3.2. Мерки и чекори на лидерот во фазата на формирање.....	231
3.3.2.1. Предизвици и можни блокади.....	233
3.3.3. Мерки и чекори на лидерот во фазата на конфронтирање ..235	
3.3.3.1. Предизвици и можни блокади.....	237
3.3.4. Мерки и чекори на лидерот во фазата на нормализирање...241	
3.3.4.1. Предизвици и можни блокади.....	244
3.3.5. Мерки и чекори на лидерот во фазата на извршување .....	245
3.3.5.1. Предизвици и можни блокади.....	246
3.3.6. Мерки и чекори на лидерот во фазата на завршување.....	248
3.3.6.1. Предизвици и можни блокади.....	249

<b>ГЛАВА IV: АНАЛИЗА НА ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО ВРЗ РАЗВОЈНИОТ ПРОЦЕС НА ТИМОТ И НЕГОВИТЕ ЧЛЕНОВИ ЗА ЕФЕКТИВЕН МЕНАЏМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА.....</b>	<b>254</b>
4.1. Емпириско истражување на влијанието на лидерството врз развојниот процес на тимот и неговите членови за ефективен менаџмент во организациите во Република Македонија .....	259
4.1.1. Истажувачки проблем и истражувачка хипотеза.....	259
4.1.2. Методолошки пристап на научното истражувањето .....	260
4.1.3. Постапка за спроведување на научното истражувањето .....	262
4.1.4. Статистичка структура на испитаниците .....	264
4.1.5. Инструменти во научното истражување .....	265
4.1.6. Анализа на резултатите од истражувањето .....	271
4.1.7. Проверка на научната хипотеза.....	290
4.1.8. Резиме на истражувањето .....	298
4.2. Компарација на добиените резултати со слични светските истражувања .....	299
<b>ЗАКЛУЧОК.....</b>	<b>303</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>311</b>
<b>ПРИЛОЗИ.....</b>	<b>318</b>
Прилог бр.1 Прашалник Лични карактеристики (NEO PI-R).....	318
Прилог бр.2 Прашалник Лидерски стил (MLQ - Form 6S) .....	320
Прилог бр.3 Прашалник Лидерски стил (MLQ - Form 6S) .....	321
Прилог бр.4 Прашалник Тимско лидерство (Team Excellence Survey) .....	322
Прилог бр.5 Прашалник Тимско лидерство (Team Excellence Survey) .....	323
Прилог бр.6 Прашалник Организациона клима (Work Environment Scale) .....	324
Прилог бр.7 Согласност за спроведување на научно истражување.....	326
Прилог бр.8 Согласност за спроведување на научно истражување.....	327
Прилог бр.9 Согласност за спроведување на научно истражување.....	328



## **ВОВЕД**

### **1. Актуелност на проблематиката**

Токму денес, потребата за квалитетно лидерство во рамките на организациите е повеќе од неопходна. Иако процесот на лидерството во голема мера е универзален и идентичен, современите услови на живеење во голема мера го усложнуваат успешното реализирање на овој процес. Глобалната достапност на информациите, отворените пазари, транзиционите процеси, новите системи на вредности кај индивидуите, постојаната неизвесност креирана во општеството, различното ниво на задоволени потреби и нагласената индивидуалност се само мал дел од влијанијата врз ефикасноста на лидерството и менаџментот во организациите.

Во литературата за менаџмент и лидерство постојат многу различни толкувања и дефиниции кои го проучуваат и го објаснуваат лидерството. Покрај нивната разноликост постојат неколку главни карактеристики кои се појавуваат и се присутни скоро во сите дефинирања на феноменот на лидерството. Дел од тие заеднички карактеристики е дека лидерството е процес, дека вклучува влијание, дека преку него се постигнува одредена цел и дека тоа е базирано врз заемната комуникациска врска на лидерот со индивидуите и групата во целост. Иако лидерството генерално претставува водење на организацијата како целина кон одредена цел т.е. кон остварување на визијата и мисијата на организацијата, неговата современа примена во најсуштинската смисла е изразена преку трансформациското лидерство. Едноставно, на лидерството се гледа како на главен двигател на процесите на трансформација на поединците во поглед на нивните вредносни системи, верувања, ставови, разбирања и принципи во целокупниот комплекс на нивната личност.

Успехот на секоја организација покрај квалитетот на стратешкиот менаџмент во голема мера се базира и на функционалноста на основните групи и тимови на сите нивоа во организациската хиерархиска структура. Чувството на припадност кон организацијата и тимот го одредува нивото на инволвираност во работниот процес, желбата за себедовање и жртвување, себепоттикнување и

мотивација, грижа за компанијата преку давање на идеи и сугестии за унапредување на работата и сл. Токму затоа, покрај комуникацијата и влијанијата на лидерите кои се насочени кон индивидуите од организацијата, идентично важен аспект кој ќе гарантираат успех е комуникацијата и влијанијата на лидерите кон тимовите. Земањето предвид на сите елементи и карактеристики од секоја конкретна фаза на групната динамика ќе ја гарантира успешноста на лидерството. Градењето однос со членовите врз база на нивните моментални социјални, психолошки и емоционални потреби ќе овозможи прифаќање на лидерството како неопходна потреба во групата, за разлика од другите пристапи кои создаваат чувството дека лидерството е наметнато и лидерот е неприфатен од групата.

Најуспешен лидер е оној којшто групата ќе го прифати и оној во којшто тие покрај препознавањето на стручни компетенции, во личноста ќе согледаат човек кој ги разбира и соодветно реагира на нивните актуелни потреби и внатрешни состојби и процеси. Токму затоа суштинското познавање на потребите на поединецот во рамките на секоја од фазите на групниот развој и развиените способности за соодветниот однос кон тој комплексен момент во групниот организам, претставува гаранција за квалитетно водство и одличен однос кон членовите на групата, базиран на разбирање и поддршка, длабока комуникација, поттикнување и мотивација. Само лидери кои имаат сензибилитет за динамиката на групата, што подразбира свесност за комплексните интеракции во рамките на организацијата како социјален микроорганизам, можат да бидат успешни во своето водство. Следењето на животниот пат и фазите низ кои поминува развојот на групата, како и наоѓањето на соодветните пристапи за поттикнување на успешно поминување од една фаза во друга, сè до конечното развивање на групата во успешен тим се клучните карактеристики што лидерот треба да ги поседува.

Секоја група претставува своја микроклетка во рамките на организацискиот организам. Нејзиното правилно функционирање и развивање, ќе гарантира дека организацијата создава здрави основи на кои може да се потпира во процесот на работа. Силните тимови и силното лидерство претставуваат гаранција дека организацијата може да ги издржи и преброди различните потешкотии и предизвици кои ќе се појават надвор и внатре во компанијата во текот на нејзиниот животен и развоен век.

Иако прво се фокусиравме кон важноста на релацијата лидер-тим и тимската динамика треба јасно да се истакне дека познавањето на внатрешните процеси на секој поединец во рамките на групата е исто така од есенцијално значење за успешноста на лидерството. David Kolb во својата теорија на циклуси на искуствено учење ги разработува чекорите низ кои единката стигнува до развој и стекнување нови компетенции.<sup>1</sup> Овие компетенции се директно поврзани со успешното извршување на работните обврски и успешното функционирање во тимот. Во суштина, овие компетенции се изразуваат преку паралелното добивање на знаење, стекнување на одредени вештини, но и преку одржувањето на позитивна емоционална состојба. Секој поединец во рамките на својата група ги поминува овие циклуси со брзината и посветеноста која е карактеристична за неговата индивидуалност, но лидерот е тој којшто е катализатор и воедно поддржувач на успешното поминување на циклусите. Оваа улога од него бара и изразување поддршка за секој поединец, но и оставање доволно простор и време на секоја единка успешно да ги заокружува своите внатрешни циклуси на искуствено учење. Со успешно применување на квалитетно лидерство, организацијата ќе биде водена на начин кој ќе гарантира личен напредок кај индивидуите и нивно усовршување низ искуство. Организацијата покрај место за извршување на работните обврски ќе биде и место за учење и развој. Лидерот ќе овозможува конструктивен фидбек до секој поединец, за да поединецот ги добие потребните информации во процесот на рефлексивност и креирање нови концепти на чијашто основа ќе се темелат идните постапки во рамките на организацијата. Овие процеси ќе им помогнат на членовите, организацијата да ја гледаат како место каде се прифатени во целост, место каде што владее атмосфера на постојан процес на лично усовршување и напредок. Посебно место во овие циклуси на функционирање на групата има фазата на конфронтирање. Токму начинот на справување со оваа фаза од страна на лидерот ќе генерира пристап за тоа дали конфронтирањето ќе се перцепира како опасна ситуација која ја загрозува организацијата или пак ќе се создаде култура на конструктивно перцепирање на конфронтирањето како можност за соочување со различните концепти и низ тој процес да се воочи можноста за проширување на своите видици и перспективи на перцепција. Овие ситуации од лидерот бараат висок степен на комуникациски способности за успешно истражување и фасилитација на процесот на изразување на емоционалните

состојби на страните во конфликтот. Воедно, лидерот треба да располага со добро познавање на природата на конфликтите и нивната поврзаност со индивидуалните системи на вредности и верувања на поединците, како и за процесите на откривање на личните пристапи на несвесно ниво и постапката за нивно доведување во областа на особини и карактеристики кои им се познати на свесно ниво. Проширувањето на првиот сегмент од теоријата од областа на психологијата - Цохари прозоречот, е трансформацијата која е посакувана за секоја индивидуа во рамките на организација и која директно води кон трансформација и искористување на капацитетите на целата организација.

Процесот на транзиција во Република Македонија донесе многу нови предизвици за лидерството и тој остави големи последици во економијата и бизнисот. Во поголем број организации се појави криза на лидерството на сите нивоа: стратегиско, оперативно и најниско. Со влезот на новите начини на организирање и функционирање на работните организации, како и комплетната промена на условите на живеење, се случиле големи влијанија на секој работоспособен поединец во нашата земја. Во претходниот систем главните карактеристики биле: еднаквата поделба на капиталот и промоција на генерална еднаквост во општествениот систем, сигурноста на работното место до исполнувањето на условите за пензионирање, очекувањата од работникот да ги извршува своите обврски без посебен негов удел врз процесите на одлучување и унапредување на работата, промовирањето на еднаквоста што директно се одразува на негативната перцепција на изразувањето на различното мислење и евентуалните конфликти итн. Современите услови на живеење и работа промовираат: распределба на капиталот според постигнатите успеси, општеството промовира компетитивен пристап, сигурноста е загарантирана само доколку работникот постојано се надградува и ги постигнува очекуваните резултати, и се промовира и се вреднува мотивацијата на поединецот да го даде својот удел во подобрувањето на работата на организацијата. Овој процес промовира отворено соочување на различните мислења и ставови и доаѓање до најдоброто решение за успешно поминување низ фазите на конфронтирање.

Големата промена на условите на работа директно влијаеше на квалитетот и работната ефикасност во рамките на организациите. Особено се изразени генерацииските разлики во пристапот кон работата. Луѓето кои работеле во претходниот систем имаат потешкотии да го променат својот пристап и да се

приспособат на новите услови на работа, во исто време, новите генерации ги прифаќаат и ги применуваат новите услови. Но, она што е посебно изразено е тоа дека и лидерскиот и менаџерскиот персонал имаат изразени потешкотии да го најдат своето место и да го развијат својот однос кон работните колективи/групи, применувајќи ги принципите кои ги бара новото окружување. Тие имаат потешкотии да изградат однос кон групата како колектив на целосно различни индивидуи, и таа различност да се перцепира и користи како непресушен извор на нови идеи и можности за унапредување на работата на организацијата на високо ниво. Воедно, способноста за следење на комплексните внатрешни процеси во групата и можноста за директно влијание на нивниот развој е област на којашто во иднина треба да се □ обрати повеќе внимание. Лидерите мораат добро да ги познаваат човековите внатрешни механизми и процеси и да успеат да остварат длабока и силна врска со своите вработени, достигнувајќи висок степен на чувство на припадност, мотивираност, креативност и енергичност во секојдневното извршување на работните задачи. Лидерството треба да се базира на актуелните моментални потреби на вработените, за што лидерите треба да бидат изразено сензитивни. Иако начелно се промовира изразувањето на различното мислење, голем број од лидерите немаат лично искуство ниту способност да ја трансформираат енергијата на конфликтите во креативна и продуктивна енергија, и моментот на бранувањата во работниот колектив да го искористат за да се рedefинираат внатрешните релации и да се зајакне тимскиот дух. Непознавањето на групната динамика и придобивките од успешно совладување на препреките прави да се блокира тимскиот развој, како и да дојде до стагнирање на личниот развој и надградба и на индивидуите.

Анализирајќи ја ситуацијата во Република Македонија, може да се заклучи дека генерално постои криза на лидерството на сите нивоа, но сепак постојат успешни лидери. Дел од нив успеале да развијат одредени особини и вештини со кои успешно влијаат врз развојниот процес на тимовите и неговите членови. Сепак, останува уште многу да се работи на истражување, анализа и согледување на различните аспекти на влијанието на лидерството врз развојниот процес на тимот и неговите членови. Особено внимание треба да се посвети на согледувањето на реалните способности за лидерство на менаџерите во Република Македонија и извлекување на конкретни насоки и разработка на програми за развој на лидерските вештини и способности кои се потребни.

Намерата на овој труд е да се одговори прашањето: „Кои особини и вештини за успешно влијание на развој на тимовите и нивните членови треба да ги поседуваат бизнис-лидерите во Република Македонија?”

## **2. Предмет и цели на истражувањето**

*Предмет на истражување* во оваа докторска дисертација со наслов „Влијанието на лидерството врз развојниот процес на тимот и неговите членови во рамките на оперативниот менаџмент“ претставува влијанието на лидерството врз развојниот процес на групата, како и развојниот процес на поединците од тимовите. Групната динамика опфаќа пет различни фази: фаза на формирање, фаза на конфронтирање, фаза на нормализирање, фаза на извршување и фаза на завршување на групата, секоја од нив има свои специфични карактеристики. Воедно личниот развој низ искусственото учење се базира на неколку конкретни чекори: делување, опсервација, рефлексивност, развој на нови концепти за дејствување. Познавањето на овие сегменти и успешното дејствување на успешното поминување низ овие фази од страна на лидерите ќе ја направи нивната работа поефикасна. Во трудот е ставен акцент на трансформациското лидерство.

*Целта на истражувањето* во оваа докторска дисертација претставува создавање на единствена заокружена теоретска основа за разбирање и употреба на концептот на развојот на тимовите, поединците и лидерството, како и согледување на состојбите на влијанието на лидерството врз развојот на поединецот и групата, за ефикасниот менаџмент на организацијата во светски рамки и во рамки на Република Македонија.

*Задачите на истражувањето* се следниве:

1. Да се образложи личниот развој и учењето на поединецот од психолошки, социолошки и педагошки аспект. Воедно и да се разработат различните стилови на учење, како и теориите на искусвено учење.
2. Да се образложи поимот група и да се разработат аспектите за формирање на групи, видовите групи, нивното разгледување во општествен контекст и да се разгледа процесот на развојот на групата низ различните модели;
3. Да се проучи природата на лидерството, односот на авторитетот и моќта, лидерските стилови, лидерството и комуникацијата, лидерството и

мотивацијата, знаењата, вештините и емоциите во лидерството, со посебен акцент на трансфорамциското лидерство.

4. Да се разгледа секоја фаза од развојниот циклус на групата и да се согледа влијанието на лидерството, како клучен фактор во успешниот развој на групата и поединците во неа;
5. Посебен акцент да се стави на фазата на конфронтирање т.е. конфликтите и улогата на лидерот во нејзиното успешно надминување и конструктивно искористување;
6. Да се проучат вештините на лидерство, коешто е чувствително и свесно за групните промени и внатрешните процеси во секој поединец, како и да се истражат можностите кои можат да помогнат за нивно развивање и практикување;
7. Да се согледаат резултатите од истражувањата во областа на развојот на групите, поединците и лидерството во светот и во Република Македонија.

### **3. План за презентирање на материјата**

Материјата којашто е презентирана во трудот е систематизирана во глави, точки и потточки, кои по логички редослед ја прикажуваат содржината на теоретските и практичните истражувања.

Во првата глава од трудот, Личен развој на индивидуата, се образложува личниот развој на индивидуата, преку дефинирање на поимот личен развој и неговото согледување низ психолошката, социолошката и педагошката перспектива. Се прави согледување на современите теоретски пристапи за мотивацијата и нивно разгледување во денешниот контекст на живеење. Посебен акцент се става на потребата од личен развој кај поединецот како потреба присутна во овие теоретски концепти. Заради согледување на потребата од различен пристап кон индивидуата, која се разработува подоцна, опфатени се различните стилови на учење кои претставуваат лична особина. Теориите на искусственото учење јасно го објаснуваат процесот низ кој поминуваат поединците во рамките на секој работен ден во својата работна средина. Понатаму се лоцираат продуктите на овој процес: стекнувањето знаења, вештини и внатрешни емоционални состојби низ процесите на личен развој и учење. Во продолжение се согледува улогата на вредносниот систем како фактор кој во

голема мера го одредува однесувањето и пристапот на поединецот, како и основата на лична трансформација низ промена во вредносниот систем.

Нов момент кој е обработен е воведувањето на свесноста како компонента во процесот на учење и развој. На крајот на оваа глава е разработена клучната теорија на која се темели развојот и трансформацијата на поединецот во рамките на групата. „Цохари прозорецот“ ја објаснува улогата на групата и нејзиниот фидбек во освестувањето на карактеристиките на личноста, кои карактеристики личноста ги поседува, но самата не е свесна за нив, како и можноста во атмосфера на поддршка и поттикнување од страна на лидерот и членовите на групата, да се охрабрат поединците да почнат да ги користат квалитетите и карактеристиките кои ги поседуваат, но поради пониското ниво на самоверба и сигурност не ги користат.

Во втората глава, Развој на група, на почетокот е образложен поимот и карактеристиките на групата. Се согледуваат основите за формирање на формални и неформални групи базирани на основните човекови потреби и погледнати во сложеното општествено опкружување. Се проучува содржината, динамиката, мрежите на внатрешна комуникација како и групните улоги. Фокусот понатаму е насочен кон Bruce Tushman-от модел за развојниот циклус на групата. Овој развоен модел претставува процес на којшто понатаму се надоградува целокупното согледување на влијанието на лидерството на групата и поединците во групата. Во секоја од фазите детално ќе се разработат нејзините карактеристики, како и карактеристичното однесување на членовите во групата. Во фазата на конфронтирање се насочува дополнително внимание на природата на конфликтите во групата. Особено важно е согледувањето на динамиката на поминување од фаза во фаза, како и условите и влијанијата кои се пресудни за интензитетот на оваа динамика. Во продолжение на оваа глава ќе се дефинира и ќе се согледа значењето на поимот тим, како и карактеристиките и разликите на групата наспроти тимот. На крајот се прави разработка на сите специфични појави кои се појавуваат во рамките на развојниот циклус на групата и начинот кој тие можат да го поттикнат или попречат развојот на групата.

Третата глава, Лидерството како клучен фактор за развој на групата и поединците е поделена на три сегменти. Првиот се однесува на поимот и дефинирањето на лидерството, вториот на лидерството како клучен фактор во развој на поединецот и третиот сегмент го проучува лидерството како клучен



фактор во развој на групата. Во првиот сегмент најпрво се разгледани различните дефинирања на поимот лидерство и направено е сумирање на заедничките карактеристики на дефинициите. Потоа е направена паралела помеѓу лидерството и менаџментот и бројните сличности и разлики кои постојат помеѓу нив. Во продолжение се проучени двата акценти на трансакциското и трансформациското лидерство како една од теориите на која се базира тезата на докторскиот труд. Направена е анализа и лоцирање на личните карактеристики и вештини кои лидерот треба да ги поседува за да практикува успешно лидерство кое ќе даде резултати и во развојот на индивидуите и во развојот на групите. Во продолжение е согледано лидерството како феномент кој произлегува во рамките на реалното организациско окружување. Лоцирано е дека неговата успешност зависи и од карактеристики на лидерот но и од карактеристиките на ситуацијата и од карактеристиките на следбениците. Истакнати се различните лидерски стилови кои овие комплексни услови на дејствување ги побаруваат од начинот на однесување и реагирање на лидерот.

Во продолжение фокусот е на лидерството како клучен фактор за поттикнување на развојот на индивидуата во рамките на организацијата. Проучен е концептот на развојно лидерство со пристапите кои се вклучени во него. Понатаму е лоцирана и проучена важноста на балансот помеѓу продукт и процес ориентираниот пристап кон водењето на организацијата. Согледано е дека суштинското влијание на развојот на индивидуата и групата се случува токму во рамките на процесот на секојдневно функционирање на организацијата и наоѓањето на решенија за предизвиците. Во продолжение е направена анализа на процесот на градење на релацијата помеѓу лидерот и следбеникот. Лоцирана е динамиката и фазите преку кои лидерот и следбеникот градат цврста релација. Притоа посебно внимание е посветено на процесот на стекнување доверба. Истакнати се основните компоненти на кои се базира успешноста на овој процес. На крајот на овој дел е разработена улогата и важноста на конструктивниот фидбек во односот, како и начелата и принципите кои гарантираат негова успешна и продуктивна употреба.

Во третиот дел од оваа глава е направено проучување на лидерството како клучен фактор во развој на групата. Направено е согледување на мерките и чекорите кои лидерот може да ги преземе во секоја од фазите, како и предизвиците и можните блокади кои можат да произлезат. Во разработка на

конкретни ситуации во различните фази од групниот развој е согледана важноста на однесувањето на лидерот, при тоа е направена примена на сите аспекти кои беа обработени во претходните глави од докторската дисертација.

Во четвртата глава, Анализа на влијанието на лидерството врз развојниот процес на тимот и неговите членови за ефективен менаџмент на организацијата, се разгледани искуства и е направено истражување на актуелните состојби во Република Македонија за влијанијата на лидерството врз развојниот процес на тимот и неговите членови. На почетокот, кратко се опфатени актуелните пристапи на светски теоретичари кон истражувањето на развојот на индивидуите и тимовите во рамките на организациите. Во продолжение во рамките на оваа глава е елаборирано емпириското истражување на влијанието на лидерството врз развојниот процес на тимот и неговите членови за ефективен менаџмент кое беше спроведено во организации во Република Македонија. Понатаму, е наведена главната истражувачка хипотеза и потхипотезите кои произлегуваат од користените инструменти. Истакан е научниот методолошки пристап и постапката по која е спроведено истражувањето. Направена е статистичка структура на испитаниците кои учествуваа во истражувањето. Во продолжение се објаснети сите користени инструменти и се дефинирани варијаблите кои се мерат преку истражувањето, во насока на проверка на поставените хипотези. Во завршниот дел од оваа глава која е посветена на спроведеното истражување е направена анализа на добиените резултати за секој од користените инструменти. Клучната научна оправданост на поставената хипотеза и потхипотези е направена преку согледување на корелацијата помеѓу добиените резултати за варијаблите од користените инструменти. Добиените резултати се преточени во конкретни заклучоци. На крајот на оваа глава е направена компарација на добиените резултати со слично истражување кое е спроведено од светски познати научници од оваа област.

На крајот од трудот се дадени заклучните согледувања кои произлегуваат од извршените истражувања, со акцент на согледувањата на лидерството во Р. Македонија, како и предложените мерки кои можат да се применат за поефективен менаџмент со организациите.

Литературата која е користена во овој труд изобилува со книги и материјали од повеќе различни земји, во најголем дел од англиското говорно подрачје.

Во прилозите се ставени прашалниците којшто се користени во истражувањето кое е спроведено во три компани во Република Македонија. Прашалниците се однесуваат на личните карактеристики на лидерите, лидерскиот стил, тимското лидерство и организациската клима.

#### **4. Методологија за изработка на докторска дисертација**

Методолошки гледано, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположливите податоци и информации во предложената докторска дисертација под наслов „Влијанието на лидерството врз развојниот процес на тимот и неговите членови во организацискиот менаџмент“ е извршено со употреба на логички оправдан, заокружен и научно - фундиран пристап.

При изработката на предложената докторска дисертација се употребени повеќе научни методи, категоризирани на основни и дополнителни научни методи. Како *основни* научни методи се користат методите на индукција, дедукција, анализа, синтеза и методот на компаративна анализа. Како *дополнителни* научни методи се користат методите на студија на случај, методот на неструктурирано интервју и методот на теренско истражување.

Методот на индукција има цел да ја истражи и претстави целата расположлива, домашна и меѓународна литература од областа на лидерството и развојот на групата и поединецот. Методот се користи со цел согледување на општите особености на развојните процеси на групата и развојот на поединците, на лидерството и неговите пристапи базирани на развојот на групата и поединците.

Со употребата на методот на дедукција се извлекуваат заклучоци за потенцијалот од употреба на користените методи за развој на групата и поединците во лидерството. Употребената вредност на овој метод особено расте како резултат на согледување на можноста за зголемена употреба и на меѓународните компаративни истражувачки мрежи.

Методот на анализа се користи со цел да се откријат заедничките особини и цели на лидерството во својата базична дефиниција и пристапите за развој на групата и поединците.

Методот на синтеза ги интегрира сознанијата за предностите, слабостите, можностите и ограничувањата на различните програми за развој на соодветни

лидерски пристапи. Неговата корисност се состои и во создавање на основа за примена на методот на споредбена, односно компаративна анализа, бидејќи ги соединува и теоретските и практичните искуства за поодделните модели.

Методот на компаративна анализа врши споредба на теоретските претпоставки за соодветниот лидерски пристап, неговиот развој и користење. Основната причина за користење на овој метод претставува извлекување на сознанијата за идните правци во кои треба да се развиваат програмите за развој на развојното ориентирано лидерство.

Во редот на дополнителните научни методи, методот на студија на случајот е употребен при елаборирање на успешните примери на лидери кои поседуваат високо развиени пристапи на развојот на групата и поединецот.

Методот на неструктурирано интервју има цел да направи опфаќање на размислувањата на дел од македонски лидери за разбирањето и користењето на пристапите за развојот на групите и поединците во своето управување и лидерските стилови кои ги користат при тоа.

Методот на теренско истражување емпириски е употребен врз примерок од членовите на организациите и од македонските лидери, кај кои е тестирано нивото на развиеност и примената на пристапите за развој на групата и поединците во неа.

*„Запознај се себеси“*

*Зборови врежани над влезот на  
античкиот храм на Аполонот  
во Делфи*

## **ГЛАВА I ЛИЧЕН РАЗВОЈ НА ИНДИВИДУА**

### **1.1. Поим и дефинирање на личниот развој и учењето**

Индивидуата е основната единка од која се креирани сите системи во општеството. Таа е основата на сите општествени групирања: семејство, роднински групи, училишни одделенија, врснички групи, здруженија на граѓани и сл. Индивидуите се основните елементи од кои се составени и економските колективи (компаниите во целина, секторите, работните тимови и сл.) и се распоредени низ целиот економски систем (производен, услужен, потрошувачки, контролен, регулативен и друг сегмент). Индивидуите се распоредени на различни позиции и по вертикала и по хоризонтала на организациската структура. Тие се и во основните ќелии на групирање на дното на организациската структура, на раководни позиции на оперативно ниво, како и во рамките во структурите на топ менаџментот на стратегиско ниво. Индивидуите работат, раководат и одлучуваат.

Токму поради фактот дека основниот градежен материјал, основната „тула“ од која се изградени и на чија основа лежат сите економски и општествени помали или поголеми инфраструктурни „градби“ е индивидуата, познавањето на нејзината природа, структура, начинот на функционирање се од клучно значење за разбирање на било кој сегмент од системот или на системот во целина.

Но овие општествени системи со текот на време толку квантитативно се развиле, што нивната големина и гломазност скоро во потполност го засенила фактот дека целото уредување е искреирано со една единствена и основна цел,

да го организира живеењето на индивидуата и целосно да ги задоволи нејзините потреби. Оваа состојба на забораване на суштинската причина за креирањето на системите резултирала со нивна „индустријализација“, така што индивидуите во рамките на системите станале пасивни извршители а не активни учесници. Од индивидуите се бара ефикасност и продуктивност во работењето за што како награда добиваат финансиска месечна надокната. Но задоволувањето на основните потреби (од храна, дом, сигурност и сл) овозможено преку финансиската надокнада едноставно не ја задоволува индивидуата во потполност. Искуството покажало дека луѓето имаат потреба за нешто повеќе, тие имаат потреба од постојан напредок и развој. Токму затоа треба јасно да се истакне дека сложените внатрешни процеси во индивидуата и несоодветното третирање на потребата од личен развој со сигурност ќе креира односи и состојби во организацијата кои не можат да се надминат на друг начин освен преку соодветен лидерски пристап во организацијата.

Ова тврдење го потврдува главниот извршен директор на компанијата Hanover Insurance, Bill O'Brien кој тврди дека „превиранијата во управувањето ќе трајат се додека не создадеме организации кои доследно ќе бидат свртени кон човечките аспирации кои се повеќе од храна, место за живеење и имот“. Овие аспирации може да се сведат под еден заеднички именител-аспирации за личен развој и учење. Bill O'Brien заклучува дека овие тенденции за развој се „еднакво втемелени во човековото битие како и сексуалниот нагон“.<sup>2</sup>

Треба јасно да се нагласи дека доброто познавање на феноменот на личниот развој како составен дел од животот на една индивидуа во рамките на работниот колектив игра клучна улога во начинот на раководење и лидерство од страна на менаџерскиот кадар. Дали ситуациите кои ќе произлезат во текот на функционирање на компанијата ќе бидат искористени за развој и учење на индивидуата или за создавање на фрустрации и уназадување на личноста на индивидуата најмногу ќе зависи од способноста на менаџерскиот персонал да одговори соодветно на конкретните ситуации и предизвици.

Истражувањето на овие два клучни аспекти: индивидуата и нејзиниот развој, се сегменти кои со својата комплексност и сложеност неопходно бараат мултидисциплинарен пристап во кој современите науки меѓусебно се поврзуваат, потпомогнат и надополнат. Ако во минатото се тежнело кон диференцирање на науките, во нашето столетие несомнено се тежнее кое нивна

интеграција. Човекот повторно се враќа кон стремежот, светот во кој живее, природата, општеството и себеси да се набљудува холистички, на многу високо научно интегрирано ниво. Токму затоа на почетокот на докторската дисертација е направен преглед на погледите на психологијата, социологијата и педагогијата кон индивидуата и личниот развој. Ова темелно согледување на значењето на клучните термини од различни научни аспекти има важна улога во понатамошната разработка на научната теза на оваа докторска дисертација.

### **1.1.1. Психолошки аспект**

Психологијата е науката која треба да ги даде одговорите на прашањата поврзани со индивидуата, со нејзината структурата и со начините на нејзино функционирање. Кога таа се појавила како независна научна дисциплина во средината на деветнаестиот век во Германија, како своја задача си ја одредила анализата на нормалното возрасно човечко суштество. Но, комплексноста на материјата која психологијата ја истражува можеме да ја согледаме преку големиот број на понатамошни поделби на оваа наука.<sup>i</sup>

Во продолжение ќе направиме краток преглед на неколку теории од различен период на развојот на психолошката мисла. Во овој преглед ќе ги согледаме различните пристапи и толкувања на тоа од кои сегменти е составена целината на индивидуата, кои внатрешни процеси се одвиваат, кои се состојбите низ кои поминува индивидуата за на крај да ги истакнеме мотивите поради кои таа тежнее кон личен развој и што во суштина значи личениот развој.

Според *психоаналитичката теорија* на таткото на оваа наука Sigmund Freud постои троделност на личноста: ид, его и супер-его. Однесувањето скоро секогаш е под влијание на овие три дела кои со својата интеракција во индивидуата создаваат внатрешна напнатост. Во оваа теорија развојот се базира на методи за смалување на напнатоста. Како одговор на напнатоста се појавуваат

---

<sup>i</sup> Општа психологија, социјална психологија, развојна психологија, психологија на личност, биопсихологија, организациска психологија, еколошка психологија, психологијата на воспитувањето и образувањето, клиничка психологија и многу други поделби и подподелби. Како и според огромниот број на концепти кои се креирани: психоаналитички, феноменолошки, персоналистички, егзистенцијалистички, организмички, хуманистички, когнитивни, бихејвиористички и многу други.

два внатрешни реакции: поистоветувањето и поместувањето, со помош на кои индивидуата учи да ги острани спречувањата, конфликтите и стравот.<sup>3</sup>

Според социопсихолошката теоријата на Karen Horney која исто така спаѓа во групата на редуccionистичките теории карактеристично е издвојувањето на постојано присуство на базичен страв кај индивидуата што доведува до несигурност и неспокојство. Како резултат на обидите да се најде решение за потешкотиите на човековите односи Horney дефинира десет невротични потреби кои се појавуваат кај индивидуата:<sup>4</sup>

1. Невротична потреба за наклоност и потврдување,
2. Невротична потреба за восхит од другите,
3. Невротична потреба за партнер кој ќе ја превземе грижата за животот,
4. Невротична потреба да се ограничи својот живот на тесни рамки (пренагласена скромност),
5. Невротична потреба од моќ,
6. Невротична потреба да се искористуваат другите,
7. Невротична потреба за углед,
8. Невротична потреба за лично постигнување,
9. Невротична потреба за сомодоволност и независност,
10. Невротична потреба за совршенство и непогрешност.

Овие потреби се нарекуваат „невротични“ бидејќи претставуваат ирационално решение за присуството на базен страв. Подоцна десетте потреби се поделени во три групи на ориентации:<sup>5</sup>

1. Движење кон луѓето (потреба од љубов)
2. Движење од луѓето (потреба од зависност)
3. Движење против луѓето (потреба од моќ)

Личниот развој според оваа теорија се согледува низ постојани обиди да се најде решение на внатрешните конфликти, при што нормалниот човек прави обединување на трите ориентации кои се меѓусебно ускладиви.

Психолошките теории сè до пред неколку децении, главно биле сосредоточени на негативно толкување на човековата природа. Ваквата доскорешна еднонасочна тенденција се должи на долготрајната доминација на хедонистичко-егоистичниот модел на човекот кој е развиен и во континуитет е



подхрануван од многу филозофи и психолози.<sup>ii</sup> Доминантно гледиште во западната мисла било дека луѓето се саможиви, себични, агресивни, тежнеејќи кон моќ и достигнување на задоволство.<sup>6</sup>

Авторот пак на систематскиот пристап Ludwig Von Bertalanffy<sup>7</sup> со следните реченици ја дава својата критика на таквите пристапи кои му приоѓале на човекот како на машина, робот, животно или сл. „Луѓето не се реактивни, туку активни суштества, тие не се само примачи на дразби, туку создавачи, творци. Човечката дејност не може да се објасни само преку принципите на рамнотежа, извршување заради редуцирање на напнатоста, туку и заради остварување на цели и себереализација. Живеењето на луѓето не е просто опстојување и преживување, се живее за да би се оствариле виши облици на суштествување“.<sup>8</sup> И Abraham Maslow и замерува на психологијата за „песимистичките, негативните и ограничени сфаќања“ за човекот. Тој тврди дека луѓето поседуваат вродена природа која во основа е добра или барем неутрална. Човекот има потреби, способности и склоности кои се наследни и тој станува несреќен и неутротичен затоа што средината го занемарува. Според неговата теорија која спаѓа во организмичко-холистичките теории: здравиот, нормален и посакуван развој се состои во остварување на својата природа, исполнување на своите потенцијали и во достигнување на зрелост.<sup>9</sup>

Од групата на хуманистички теории на личноста, како најистакнат претставник е Carl Gustav Jung кој тврди дека човекот по природа е добар и тежнее кон напредок. Личноста живее со цели и не е определена (само) од минатото. Во оваа теорија структурата на целокупната личност е прикажана во многу посложена форма и се состои од неколку диференцијални системи, од нив најважни се: *Јас, личноста несвесно и неговите комплекси, колективно несвесно и неговите архетипови, персона, анима/анимус и сенка*. Воедно се дефинираат и *ставовите* на: интровертност и екстровеитност како и *функциите* на: мислење, чувствување, осетливост и интуиција. Развојот се согледува низ тврдењето дека секоја личност тежнее кон напредок, чија крајна цел е во *остварувањето на јаството*. Терминот *остварувањето на јаството* означува потполно развивање

---

<sup>ii</sup> Од Niccolo Machiavelli (1469-1527), Thomas Hobbes (1588-1679) и Bernard Mandeville (1670-1733) преку Jeremy Bentham (1748-1832) и Friedrich Nietzsche (1884-1990) до Sigmund Freud (1856-1939), Konrad Lorenz (1903-1989) и др.

на индивидуата т.е. најпотполна, најсовршена диференцијација и хармонично спојување на сите аспекти на целокупната личност. Доколку некои делови од индивидуата се занемарени и неразвиени, тие ќе делуваат како центри на отпорот кои ќе се обидат да ја одземат енергијата од потполно развиените сегменти. И доколку се развие премногу отпор личноста ќе стане невротична.<sup>10</sup> Според Jung на цивилизираниот човек се уште му претстои долг пат додека да го постигне крајот на својот еволутивен пат.

Во анализата на горенаведените теории, покрај очигледните концепциски разлики можеме да согледаме една сличност која ќе ни биде од особена важност за понатамошното разработување на тезата на овој труд. Таа сличноста е дека во индивидуата постојано или повремено постои внатрешна нелагодност: напнатост според Freud, базичен страв според Horney, несреќа поради неостварени потреби според Maslow или отпор од неразвиените делови на личноста според Jung. Оваа нелагодност го задвижува системот на личноста во акција за изнаоѓање на начини за намалување или ослободување од тензијата. Разликата е само во различното дефинирање на крајниот резултат кон кој се тежнее, редукација на нелагодноста кај редукациските теории или остварување на својата повисока природа кај хуманистичко-холистичките теории. Но, без разлика на именувањето на крајниот резултат од акцијата таа се поистоветува под заеднички именител – развој и учење.

Друга важна заедничка карактеристика во скоро сите психолошки теории е тоа дека личноста има структурата која е поделена на повеќе сегменти. Иако во скоро секој теоретски концепт се појавуваат различни поделби и класификации, важно е да се забележи дека сите теории личноста ја разгледуваат како систем–склоп од повеќе сегменти кои меѓу себе имаат одредена интеракција.

Токму врз основа на увидот за системската природа на личноста се развил еден од влијателните приоди во современата психологија таканаречениот систематскиот приод на Bertalanffy. Според овој концепт човекот е сложен систем т.е. организација на потсистеми и процеси што се меѓусебно поврзани. Целина е составена од поврзани делови и нивни заемнодејства. Дел од овие деловите-потсистемите се:<sup>11</sup>

- биолошки систем;
- сензорно-перцептивен систем;

- психомоторен систем;
- когнитивен систем;
- мотивационен систем;
- вредносен систем;
- систем на норми и стандарди;
- себство;
- и др.

Особено интересен дел во систематската теорија се издвоените одлики и особености кои се карактеристики на склопот на личноста:<sup>12</sup>

- *Личноста е целина.* Таа е едно, составено од многубројни разновидни потсистеми и компоненти;
- *Потсистемите се поврзани и меѓусебно зависни.* Секој потсистем е поврзан со други потсистеми, влијае врз нив и трпи влијание од нив;
- *Личноста има функции:* регулативна, мотивативна, интегративна, себеподржувачка и др;
- *Личноста е динамична.* Во неа непрекинато се одвиваат процеси.
- *Личноста е отворена.* Таа контактира и заемнодејствува со надворешноста и размената на материи, производи, информации и др е непрекината;
- *Личноста е активна.* Таа дејствува, делува, создава и твори;
- *Личноста е потистем.* Има сложени врски на многу нивоа, кои се повеќе димензионални и повеќе насочни;
- *Личноста е независна.*
- *Личноста е себеподржувачка.*
- *Личноста се самоорганизира.*
- *Личноста е постојана.*
- *Личноста се менува и развива.* Таа се преобразува, доградува, надградува и развива. Се менуваат сите потсистеми на индивидуата.

Последната карактеристика опфаќа процеси на расчленување, поврзување, обединување, растење, обновување и сл. Многубројните и разновидни менувања, можат да бидат прогресивни и регресивни, квантитативни и квалитативни. Мали измени можат да имаат големи и длабоки ефекти.<sup>13</sup>

Овој систематски приод за личноста е интересен бидејќи дава согледување на индивидуата во поширок организациски контекст, како микро

систем (потсистем) во рамките на тимот, секторот или целата компанија како макро систем. Воедно издвоените одлики и особености кои се карактеристики за системот на личноста можат да се препознаат во различни ситуации и со нивна помош да се разбере однесувањето на индивидуата во конкретниот контекст и окружување.

Доколку ги погледнеме сите претходно спомнати теории ќе согледаме дека секоја од нив си има свое дефинирање на личниот развој кај индивидуата и секое дефинирање се темели на различните основи од концептот на конкретната теорија. Генерално, неоспорно е дека човекот како суштество поминува низ различни фази на својот живот, започнувајќи од најраната фаза како бебе до надоцната како возрасен-стар човек. Карактеристично за овие фази се промените кои настануваат во целокупното битие од физичка, психичка, ментална и емотивна смисла. Токму овие промени се именувани со еден заеднички термин – *развој*. Овие сложени промени науката покрај засебните психолошки теории за личноста се обидува да ги објасни и преку различните научни области. Но, како најрелевантно толкување на терминот *развој* ќе го земеме толкувањето на развојната психологија, која се развила како посебна наука и во потполност се посветила да го проучува развојот како феномен во човековото суштествување.

Според развојната психологија под поимот развој се подразбираат процеси и промени кои единката ја водат кон повисоки стадиуми, подобра рамнотежа и поголема стабилност и ефикасност. Со развој се означуваат процеси кои водат кон нагорни квантитативни и квалитетативни промени. Промените од пониските развојни фази влијаат врз појавите во повисоките фази. Развојот води кон сè поголемо диференцирање на деловите-потсистемите и сè пофлексибилна интеграција на така расчленетите делови во целовито поврзана структура. Воедно, во развојната психологија јасно се отфрла традиционалното верување, според кое развојот е бурен во детството а запира при крајот на адолесценцијата.<sup>14</sup> Сè нагласува дека сè додека човекот е жив тој продолжува да се менува во повеќе насоки. Притоа можат да се издвојат три значајни аспекти на развојот:<sup>15</sup>

- Пораст на компетенциите во повеќе домени;
- Зголемување на хармонијата во повеќе домени; и,
- Пораст на чувството за својот сопствен индивидуалитет.

Според една друга глобална поделба промените до кои доаѓа во текот на развојот можат да се поделат на квантитативни и квалитативни. *Квантитативниот развој* се заснова на вредносни промени. Тој е лесен за мерење. Примери се пораст на висина, проширување на вокабуларот, зголемување на бројот на контакти со другите и сл. *Квалитативните промени* пак се посложени за проучување, бидејќи постојат скокови и промени во самата природа или видот на појавата. Квалитативните промени се случуваат при развојот на интелигенцијата, креативноста, самодовербата или вредносниот систем. Во овој процес се јавуваат системи на однесување во кои како состојки се задржуваат дел од претходните, но се јавуваат и сосема нови однесувања.<sup>16</sup>

Во продолжението на трудот, во рамките на следните делови ќе бидат обработени теории кои директно или индиректно ќе обработат аспекти од дефинирањето, структурата или процесите на индивидуата. Секоја од нив детално ќе се фокусира на различни сегменти од индивидуата што во суштина ја потврдува сложеноста и многуслојноста на човековото суштество и сите негови сложени внатрешни процеси.

### **1.1.2. Социолошки аспект**

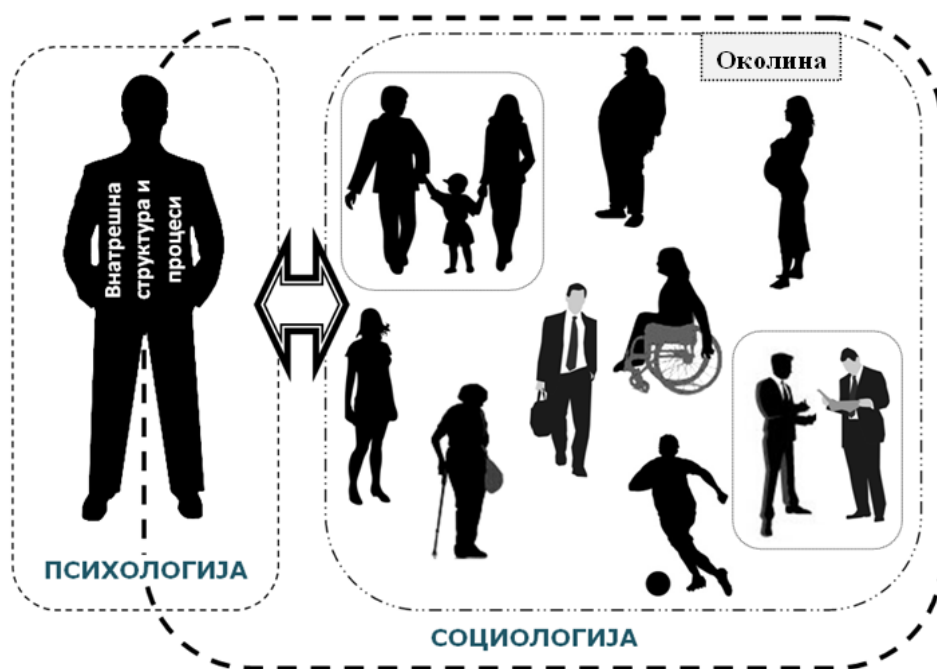
Социологијата наведува дека одвоеното истражување на единката (психолошкиот пристап) без земањето предвид на сложените влијанија на околината врз формирањето и функционирањето на внатрешната структура на секоја индивидуа поединечно, претставува нецелосен пристап кој не може да ни овозможи вистинско разбирање на индивидуата и нејзиното функционирање.

Важност на влијанијата на околината врз развојот на индивидуата се воочуваат низ согледување на почетната точка. На почетокот човековата единка се раѓа не само како едно од најбеспомошните живи суштества меѓу сите други видови живи суштества, туку и без никакви знаци на оние особини кои сметаме дека го обликуваат човекот како посебен вид на суштество. Индивидуата се раѓа обезбедена само со одреден број нагони и рефлексии, се раѓа без никакво знаење и навик за ракување со работите и однесување кон луѓето, без способност за говор и комуникација, без никаква култура и морал, се раѓа дури со импулси кои ги отежнуваат социјалните контакти и социјалниот живот. Но, истовремено таа се раѓа со потенцијали да се развие неспоредливо повеќе отколку сите други живи суштества. Овој развој таа во најголема мера го постигнува преку

социјално учење по пат на влијание на социјалните фактори т.е. околината. Човечката индивидуа постепено, живејќи во човечка средина и учејќи од неа, стекнува знаења, особини и начини на однесување кои овозможуваат да живее и делува во заедницата. Овој сложен процес на развој низ меѓусебна интеракција и влијанија помеѓу индивидуата и околината во социологијата е опфатен под поимот *социјализација*.<sup>17</sup>

Прочувањето на процесите на учење и развој во интеракција помеѓу индивидуата и околината се особено важни за проучување во рамките на овој докторски труд, бидејќи со тоа ќе се согледаат сите сложени влијанија и процеси кои се случуваат во рамките на различните социјални заедници (тимови, сектори, работни групи и сл.) во рамките на организацијата како заедница во која индивидуите секојдневно функционираат по минимум осум часа во текот на работното време.

**Слика бр.1.1. - Области на интерес на психологија и социологија**



Според Alex Inkeles животот во општествената заедница е така креиран да презема мерки за формирање на соодветни облици на однесување кои би овозможиле функционирање на индивидуата во неа:<sup>18</sup>

- одредени знаења и вештини за физичко одржување;
- говор и јазик поради заемна комуникација;
- ставови и мислења поради заедничка ориентација;

- систем на вредности за полесно остварување на заеднички цели;
- форми на ефективно однесување и комуникација поради заедничко функционирање;
- одредени начини на морално однесување поради контрола на непосакваните и штетни постапки за заедницата.

Наведените аспекти на личноста кои се креираат во општествениот систем како поширок контекст во кој индивидуата постои, во идентична форма се манифестираат и во организацискиот контекст на постоење на индивидуата. И таму индивидуата под влијание на внатрешната динамика на организацијата се стекнува со нови облици на говор и други форми на комуникација, ги моделира своите ставови и мислења, го менува системот на своите вредности и како резултат на целокупната промена и развој манифестира нови форми на однесување кои се прифатливи за организациската средина.

Иако е најизразена на почетокот, социјализацијата е процес кој трае целиот живот. Таа го препознава личниот развој на индивидуата во внатрешниот мотив на индивидуата за потполна интеграција со околината, со сите индивидуи, вклопувајќи се во процесите кои се случуваат околу него. Индивидуата низ оваа потполна вклопеност како крајна цел на социјализацијата, препознава можност за ослободување од внатрешната нелагодност низ целосна реализација на своите потреби, желби, афинитети, таленти т.е. потполна себerealizација.

Психолошките теории за личноста јасно истакнуваат дека во секоја индивидуа се случуваат внатрешни процеси на „борба“ на различните сегменти од структурата на личноста со единствена цел да се постигне внатрешна хармонија и ускладување, чувство на пријатност и прифатеност. Сето тоа се случуваат низ интеракцијата со околината, низ постојаното примање на влијанија и себеминување поведени од внатрешниот стремеж за потполна себе интеграција. Но, тука е потребно да се направи проширување на тврдењето за причините за менувањето и развојот на индивидуата под влијание на околината. Она што праксата оправдано го укажува а истражувањата го потврдуваат е дека освен потребите чие задоволување овозможува одржување на единката и видот, кај луѓето постои самоиницијативност од повисока природа која ги поттикнува на преземаат напор за менување на своите претходни облици на однесување. Тие тенденции имаат своја вродена основа во: <sup>19</sup>

- љубопитност и тенденција за сознанија и истражување,

- тенденција за активност,
- тенденција за да се манифестираат и развијат различните способности и можности кои единката ги поседува.

Токму овие тенденции за дејствување кои во својата суштина се поттикнати од повисоки мотиви, а не само од мотивите за стекнување на финансии и материјална корист од работата се основата на која се темелат новите мотивациони теории. Токму овие мотивациони пристапи ќе бидат подетално обработени во докторската дисертација и тие ќе бидат основата на која се темели новиот поглед на лидерството како на клучен фактор за унапредување на развој и на индивидата и на тимот во рамките на секојдневното функционирање на организацијата.

Психолошката литература поимите: стекнување искуство, влијание на средината, често ги изедначува со поимот учење и заедно со наследството ги сметаат за фактори на личниот развој. Од друга страна социологијата сите овие сложените процеси на развој на индивидата во постојана интеракција со околината ги објаснува преку социјалното учење. Впрочем, социјализацијата е процес на социјално учење, по пат на кое единката се здобива со социјално релевантни облици на однесување и се формира како личност со свои специфични карактеристики.<sup>20</sup>

Важно е да се напомене дека социјалното учење во сите видови во кои се манифестира, се случува во сите социјални заедници и во компаниите, а како посебно изразени генератори на динамиката и облиците се појавуваат лидерите во организациите.

Во литература се опишани повеќе видови на социјално учење, а се дадени и различни класификации на тие видови учење. Генерално можеме да го поделиме на три главни вида:<sup>21</sup>

- Учење со условување;
- Учење по модел; и,
- Учење со увидување.

#### **Учење со условување**

Се разликуваат три вида на социјално учење со условување:<sup>22</sup>

- по пат на класично условување;
- по пат на обиди и грешки (инструментално условување); и,
- по пат на опсервационо (викаријско) условување.



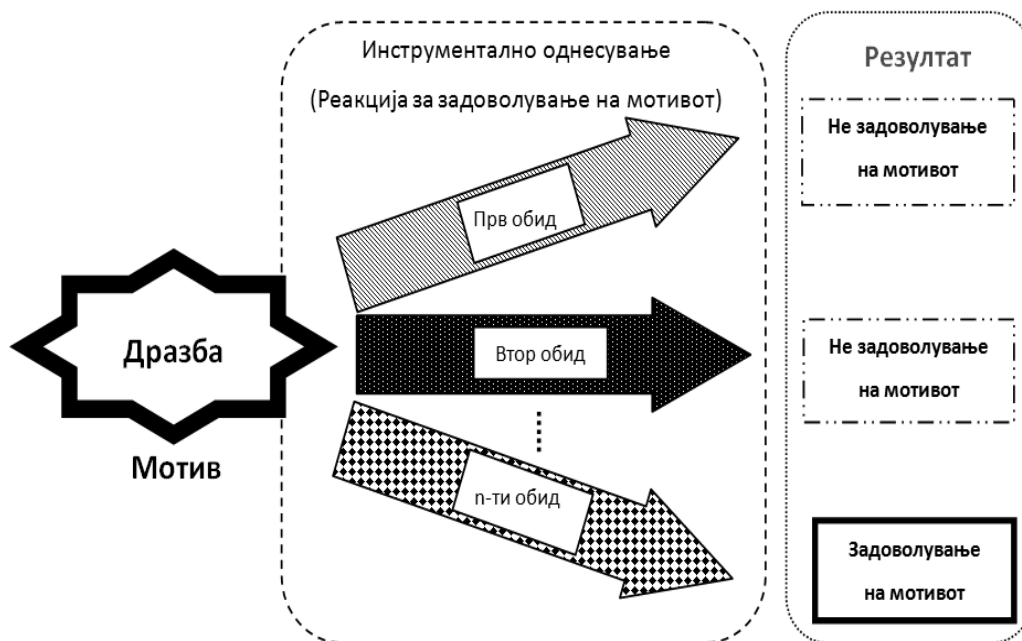
### Учење по пат на класично условување

Суштината е дека учењето се состои од создавање на асоцијативни врски помеѓу една физичка дразба – стимул (С), и реакција на организмот (Р), во создавање на С-Р врска. Кога асоцијативната врска на дразбата и одговорот со повторување ќе се зацврсти имаме научено однесување. Секое сложено однесување може да се сведе на поголем број на такви елементарни врски. Се потврдува дека совеста и постапувањето по одредени норми не е ништо друго туку условено научено однесување, условен рефлекс кој ќе ја одврати индивидуата од забранетиот акт.<sup>23</sup>

### Учење по пат на обиди и грешки (инструментално учење)

Ова учење претставува средство, инструмент за задоволување на некоја потреба т.е. постигнување на некоја цел поради што го добило името инструментално.

Слика бр.1.2. - Учење по пат на обиди и грешки



За да дојде до учење и развој потребно е организмот да биде активен, потоа некоја од случајните реакции да доведе до награда (задоволување на мотивот) и таквото наградување или поткрепување на реакцијата треба доволен број пати да се повтори. На таков начин се создава цврста врска помеѓу мотивот, однесувањето и резултатот. Успешноста на ова учење според Edwards

Thorndike<sup>24</sup>, се утврдува поради „законот на ефектот“ според кој доаѓа до елиминација на претходните неуспешни обиди и зацврстување на обидот кој резултирал со задоволување на мотивот. Со овој вид на условување може да се објаснат здобивањето на нови карактерни црти, мотиви, полови улоги и други стереотипи, предрасуди, ставови, контрола на емоциите и друго.<sup>25</sup>

Врз основа на претходните два вида на социјално учење е базиран класичниот мотивациски пристап на награди и казни кој во голем број на современите организации и компании сè уште се применува.

#### *Учење по пат на опсервационо - викаријско условување*

Опсервационо или викаријско (посредно) учење во основа е базирано на набљудување на туѓо однесување. Имаме стекнување на нови облици на однесување или модифицирање на претходно стекнато однесување само на основа на набљудување на другите. Се случува без обиди да се извежба или научи таквото однесување, без директни награди, туку, откако тоа индиректно ќе биде поткрепено т.е. индивидуата ќе воочи дека туѓото однесување е наградено или барем не е казнето, таа оценува дека кога би се однесувала на сличен начин, може да добие истиот ефект. Со овој вид на учење покрај однесување се учат и реакции на самооценување на сопствени постапки, ориентација во донесување на оценки, користењето на одредени јазични формулации, се стекнуваат социјални ставови и други облици на однесување.<sup>26</sup> Интресно е тоа што може да се манифестира и по подолг временски период на воочувањето на однесувањето.

#### **Социјално учење по модел**

Учењето по модел се случува преку идентификација со различни значајни индивидуи чие однесување е опишано со цел да станат примери за однесувањето на другите. Во организациите се истакнуваат позитивните и негативните примери кои преку овој модел на учење стануваат модели и поставуваат социјалните и организациони норми.<sup>27</sup> На ова социјално учење се базирани и мотивациските пристапи за давање на признанија и пофалници на вработените како и прогласувањата на најдобар работник на месецот или годината во компаниите. На тој начин јасно се истакнува моделот кој би требало да биде следен од останатите.

Користењето на овој модел во секојдневниот живот е толку е чест што воопшто не го ни забележуваме. Учењето по модел се дели на три вида на социјално учење:<sup>28</sup>

- Учење по пат на идентификација;
- Учење по пат на имитација; и,
- Учење по пат на учење улоги.

#### *Социјално учење по пат на идентификација*

Многу сложени реакции, системи на однесување, бројни карактеристики на личноста, ставови и мотиви не се резултат на непосредно поткрепување и постепено извежбување. Тие се појавуваат спонтано, без непосредно вежбање и без постоење на нечија свесна намера таа особина свесно да се разиве во некој друг. Се тврди дека токму тие особини се стекнати преку идентификација со некоја личност. Во основата на идентификација со моделот стои пресликувањето на желбата да се има положбата и статусот или некои карактеристики (нормите, принципите, вредностите, ставовите и др.) што ги има моделот.<sup>29</sup>

#### *Социјално учење по пат на имитација*

Во објаснувањето не само на социјалното учење туку и на социјалното однесување во целост, многу често се користи терминот *имитација*. Според G.Tarde<sup>30</sup> имитацијата е клуч за „социјалната тајна“, со која се објаснува сличноста на однесувањето на членовите на поедини групи, заедницата како и појавата на конформирање во човечкото друштво. Имитацијата подразбира усвојување некои видови однесување на моделот, кој дури е можно недоволно и да се познава, што не пречи да имитира неговото однесување, облекување, дури и ставови за животот и други апстрактни концепти.<sup>31</sup> Луѓето секогаш имаат импулс да го направат она што гледаат дека другите го прават. Ова е една од законитостите на внатрешната динамика на која се темели и феноменот наречен организациска култура.

Во социјалните учења по пат на опсервационо условување, по пат на идентификација и по пат на имитација кои се случуваат во рамките на организациите и компаниите, индивидуите кои со голема веројатност ќе бидат избирани како модели и чие однесување ќе биде набљудувано со особено внимание се формалните лидерите.

#### *Социјално учење по пат на учење улоги*

Секоја индивидуа во рамките на компанијата има свое конкретно работно место и од индивидуата се очекува да се однесуваат во согласност со нејзината улога т.е во согласност со нејзиното работно место. На пример од лекарот се очекува да се грижи за здравјето на пациентите, да се потруди да ги излечи, да биде доверлив во однос на нивните здравствени тешкотии и сл. Според тоа она однесување кое се очекува од индивидуата со одреден статус или положба се нарекува улога.<sup>32</sup>

Голем дел од развојот на индивидуата се состои во стекнување на знаење за тоа какво однесување се очекува од индивидуата на различни позиции и во различни ситуации. Токму оваа ситуација отвара простор за менаџерите и лидерите да влијаат врз индивидуите во процесот на нивно прилагодување кон добиените улоги во организацијата. Ова учење на улоги вклучува стекнување на знаење за тоа како индивидуата треба да постапи, какви ставови треба да има, како треба емоционално да реагира кога ќе се најде во одредена ситуација и сл.

#### *Учење со увидување*

Преку проучувањето на учењето со увидување се наведува дека учењето не е проста С-Р врска, т.е. асоцијативна врска помеѓу сензацијата и моторната реакција, туку дека учењето во суштина се состои од знаење за специфичните односи помеѓу дразбите кое се објавува преку когнитивната теорија. Сигурно е дека при учењето во пошироко усвоената смисла на зборот (пренос на информации и меморирање на податоци) кај човекот когнитивните функции се ангажирани и имаат големо значење, но при стекнување на нови облици на однесување се вклучуваат и ангажираат повисоките когнитивни функции. Проучувањето на значењето на когнитивните процеси а посебно на увидувањето при процесот на учење го прави гешталтистичката теорија. Таа дава психолошка анализа на процесот на увидување, покажувајќи дека тој не почива на механички асоцијации и согледува дека и кај повисоките видови на животни веќе постои учење по пат на увидување.<sup>33</sup>

Ваквото учење за разлика од учењето преку обиди и условување се карактеризира со тоа што:<sup>34</sup>

- Се случува нагло јавување на идеја со која се решава проблемот;
- Кога еднаш ќе се реши проблемот, грешките повеќе не се повторуваат;

- Најденото решение не се користи само во исти туку и во слични ситуации;

Се наведува дека во основата на ова учење лежи менување на перспективата на гледање. Ситуацијата се гледа на нов начин, деловите на ситуацијата се гледаат во нов однос и токму заради тоа доаѓа до стекнување на нов начин на однесување и решавање на проблемот. Таквото стекнување на нови начини на однесување – кои се остваруваат без вежбање, одеднаш и без директно наградување може единствено да се реализира само со користење на симболички процеси т.е. преку мислење.

Целиот овој склоп на сложени процеси на социјално учење кои претходно ги напоменавме се одвиваат постојано, паралелно и истовремено во секој момент од живеењето на индивидуата. Но, оваа динамика е особено изразена во рамките на работните колективи, во рамките на организациите во кои индивидуата ги извршуваат своите професионални ангажмани. Уште на почетокот, после завршувањето на образованието и почнувањето со работа, индивидуата се соочува со предизвикот на вклопување во средината и успешно извршување на поставените задачи. Дополнителна потешкотија во тој процес претставува тоа дека претходните подготовки во образованието вообичаено се општи и недоволни за извршување на конкретни работни ангажмани а воедно е невозможно да се предвидат сите специфичности и карактеристики на конкретното работното место (различни индивидуи со кои ќе соработуваат, факторот време, моменталната состојба и случувањата во организацијата во која ќе работат и сл). Самото тоа што индивидуата се вработува на одредено место доведува до менување на претходните ставови, норми и вредности и до формирање на нови. Воедно низ работниот процес се случува постојан процес на стекнување на нови знаење, нови вештини, нови начини на однесување, менување на навики, стекнување на способности за одржување на интерперсонални односи и сл. Целиот овој процес ќе го има вистинскиот тек доколку лидерството во организацијата има свест, знаење и вештини за соодветен начин на водство низ сите сложени процеси низ кој поминува целата организација.

### **1.1.3. Педагошки аспект**

Личниот развој во педагогијата е препознаен во процесот на воспитување на индивидуата и тој е вториот клучен сегмент кој педагогијата покрај образованието го истражува и проучува.

Иако често овој процес се идентификува со школските денови, фактичката ситуација покажува дека воспитанието го прати човекот од раѓањето до смртта, дека тој ги зафаќа сите сфери на неговото битие, се манифестира во бројни облици и најразновидни животни ситуации. Современите динамични општествени промени, го исправаат човекот пред предизвикот постојано да се менува и усовршува. Токму затоа воспитанието добива карактеристика на перманентност и континуираност адекватна на новите стилови и начини на живеење и станува доживотен процес.

Поимот воспитание се однесува на севкупниот човек, насочено е кон изградување на целовита човечка личност и сите нејзини позитивни својства, развивање и оплеменување на интелектот, емоциите, волјата, карактерот како и моралните, естетските и работните способности. За цел на воспитанието се одредува сестрано развиена и целосна личност, слободна, творечка, среќна и ангажирана индивидуа, потполн развој на човекот и неговите способности.<sup>35</sup>

Воспитувањето како процес се обработува во овој докторски труд поради фактот дека после завршувањето на формалното образование возрасната индивидуа има малку ситуации во кои некој и е поставен во улога на авторитет. Родителите, роднините, наставниците, професорите се веќе на исто ниво со возрасниот човек и немаат позиција на моќ, а воедно во секојдневието и не постои ни формален однос и процес за да можат да влијаат на поттикнување на индивидуата на развој и промена. Но, токму работниот колкетив во кој индивидуата секојдневното доаѓа и присуствува стандардно време соучувајќи се со поставените работни задачи, со пречките и предизвиците низ тенденцијата за успешност во работата, отвораат широко поле за работа на личниот развој. Во тој процес индивидуата има директна одговорност пред својот надреден, кој има одредена формална моќ и доколку располага и со соодветни лидерски способности може да ја води индивидуата низ процес на воспитување кон развој и унапредување.

Сумирано прикажано, феноменот воспитание е чин, акт или процес на изградување на човекот како човечко битие, тој овозможува:<sup>36</sup>

- Поттикнување и развој на природните можности на секој поединец, неговата генетска разновидност и сестраност;
- Оспособување на секоја индивидуа за извршување на конкретни работни задачи според општествената поделба на работата;
- Стекнување систем на критериуми со помош на кои реално ќе се проценуваат себе, своите способности, успеси и неуспеси;
- Изградување или промена на вредносниот систем и свеста кај индивидуата со кои ќе се карактеризира и врз основа на кои ќе биде прифатена во социјалната средина;
- Оспособување на индивидуите критички да го преиспитуваат општеството, организацијата, другите луѓе и нивниот вредносен систем и за своите ставови да имаат уверливи аргументи;
- Градење и развивање на менталната стабилност на личноста, се изградува самодовербата, уверувањето за смислата на животот, потребата животот да се обогатува со нови вредности.
- Трансформирање на воспитниот процес во повисок квалитет т.е во процес на самовоспитание (самообразование, самоформирање), оспособување на секој поединец за свесна, креативна и автономна активност на постојано самоучење, самоусовршување и саморазвивање.

Воспитувањето е особено интересно за разработка во рамките на овој труд и затоа што низ него се разгледуваат целите на процесот, карактеристиките на односот и особено спецификите на улогите на воспитувачот и индивидуата. Овие сознанија од педагогијата можат директно да се имплементираат во односот помеѓу претпоставениот и подредениот - лидерот и следбеникот. Поточно при проучувањето на воспитувањето како синоним на личниот развој, треба да се согледа дека лидерот кој е во улога на воспитувач мора да усвои и совлада одредени знаења за индивидуата со која е во процес, за етапите на нејзиниот развој, за можните индивидуални отстапувања, за суштината, смислата, целите и задачите на воспитанието-развојот и сл. Воедно индивидуата која воспитува мора да биде морално зрела личност, со силна волја, цврст карактер и да биде и самата подготвена да учи и се развива. Оваа морална личност треба да ги владее своите постапки, да има развиено чувство за

должност и одговорност, позитивно да се однесува кон луѓето и општествениот живот, кон работата, кон организацијата и кон материјалните и духовните вредности. Индивидуите кај воспитувачот-лидерот треба да најдат пример за позитивно и хумано однесување и делување. Еден од квалитетите на индивидуата која воспитува се согледува во неговиот педагошки оптимизам. Таа е оптимист во поглед на развојните можности на индивидуата која е воспитувана, верува дека е можно да се развива, и секоја прилика ја користи за да ги развива нивните способности и квалитети. Другиот аспект на педагошки оптимизам се однесува на сопствените воспитни способности. Тој оптимизам се однесува на своето постојано дополнување, набљудување и анализа на сопствената работа, барање на подобри методи и пристапи со кои може да се биде поуспешен и поефикасен во развојниот процес на индивидуата.

## **1.2. Мотивација низ призмата на современото окружување**

Постојат многу обиди да се објаснат движечките сили на човековото битие. Причините за однесувањето, размислувањето и чувствувањето на човекот биле тема на интерес од најстарите времиња па се до денес. Ги проучувале и се обидуваале да ги дефинираат и разберат, од старите мислителите и филозофи, секојдневните практичари, воините, стратезите, владетелите, па се до денешните научници во различни научни области. Одговорите за вечните прашања, за причините за животот и за она што го движи и мотивира човекот активно да учествува во „големата игра“ покрај во науката може да ги побараме и во мистичните искази на тревните спиритуалните системи. Всушност ако внимателно погледнеме ќе видиме дека согледувањата за причината што го мотивира човекот да делува и на науката и на спиритуалните системи на крајот на патеката се сретнуваат. Поточно, како што веќе заклучивме во објаснувањата за развојот на личноста од психолошка перспектива: човекот во суштина тежнее кон совршена внатрешна хармонија и среќа, препознаена низ редукција на nelaгодноста кај редукциските теории или остварување на својата повисока природа – целосна себереализација како врв на пирамидата во хуманистичко холистичките теории. Ова во суштина ја претставува и крајната цел на човековиот развој низ призмата на тревните спиритуалните системи, но само именувана како просветлување, самади, нирвана, себеостварување и други слични архаични термини во зависност од системот и методот, што во суштина



исто така е објаснета како потполна внатрешна хармонија и среќа. Дел од научниците ќе се спротистават на правењето на компарации и надополнувања на науката со недокрај исражените спиритуалните системи но овде треба јасно да се воочи и тоа дека и термините *целосна себереализација* или *остварување на својата повисока природа* што науката ги користи како крајна цел која го мотивира човекот се недефинирани и апстрактни.

Проучувањето на мотивацијата и тоа што ги мотивира индивидуите и како функционира тој внатрешен процес е од особена важност за овој труд, бидејќи тоа ќе ги даде основите за градење на релација помеѓу лидерите и индивидуите и тимовите насочени кон развој.

На почеток, мотивацијата може да се дефинира како процес на покренување, насочување и одржување на човечкото однесување кон одредена цел.<sup>37</sup> Дури и самото етимолошко потекло на зборот мотивација, латинскиот збор „*movere*“ кој во превод значи „да се движи“, многу јасно објаснува дека мотивацијата е внатрешната сила која ги движи луѓето.

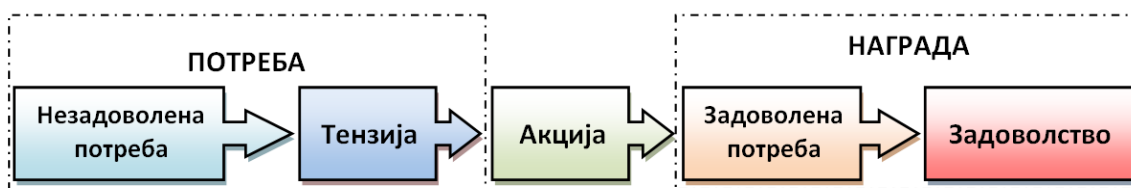
Еден од класичните погледи на основите на мотивацијата како феномен се базира на тврдењето дека таа претставува задоволување на одредена потреба на индивидуата од надвор. Овој пристап се базира на три основни фази: фаза на потреба, фаза на активност и фаза на награда. Основната структура на овој процес на мотивација е даден на следната слика.

**Слика бр.1.3. Процес на мотивација**



Доколку се направи подлабока анализа на секоја од прикажаните фази ќе се согледа дека во првата и последната во себе имаат свои потфази.

**Слика бр.1.4. Содржини на фазите во процесот на мотивација**



Од сликата се гледа дека *потребата* претставува состојба на недостаток, психолошки или физиолошки дисбаланс кој креира *тензија*. На пример ако во човечкото тело постои недостаток на вода, се создава одредена *тензија* која е непријатна и која индивидуата настојува да ја отстрани. *Активноста* е конкретна акција која човекот ја презема да го отстрани недостатокот (станува, полни чаша со вода и ја пие). Ефектот од акцијата е *задоволување на потребата*, што доведува до неутрализирање на тензијата (го снемува чувството на жед) и доаѓа до чувство на *задоволство* како наградата.

Иако примерот со задоволување на потребата за вода изгледа премногу едноставен и прост, треба јасно да се напомене дека и посложените мотивациски процеси функционираат на иста основа, со тоа што доаѓа до задоволување на посложени внатрешни потреби на човекот. Во сите мотивациски циклуси се случуваат два моменти:

- *да се почувствува тензија* поради незадоволена потреба; и,
- *да се почувствува задоволство* после спроведената акцијата.

Токму тука лежи основата на желбата за дејствување. Целиот процес е базиран на потреба која не е задоволена и дејствување таа да се задоволи. Токму затоа како клучно за разбирањето на мотивацијата е да се проучат и разберат потребите на индивидуата.

Психологијата низ своите истражувања има идентификувано дека кај нормалното човечко суштество се присутни од 200 до 300 различни потреби. Но во различни теоретски дефинирања потребите се групирани во различни групи.

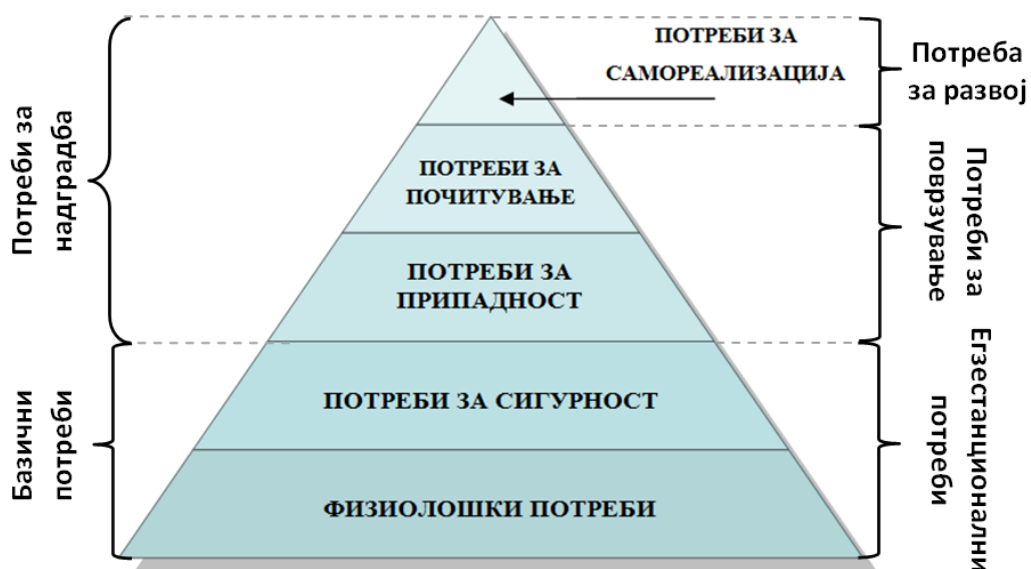
Во 1943 година Abraham Maslow ја публикувал една од најпознатите теории во која ги групирал потребите со петтостепена хиерархија на: физиолошки потреби, потреби за сигурност, за припадност, за почитување и за самореализација.<sup>38</sup> На почетокот се тврдело дека постои хиерархиска последователна поврзаност во задоволувањето на потребите од пирамидата. Дека индивидуата прво тежнее да ги задоволи физиолошките потреби, па потребите за сигурност, па за припадност, за почитување и на крај за самореализација. Но подоцна било воочено дека тоа не е точно и дека индивидуите дејствуваат паралелно за да ги задоволат потребите кои се на различно место во хиерархиската подреденост. Токму заради тоа во значајна мера била направена релативизација на хиерархиската подреденост. Била направена поделбата на

потребите во две групи: *базични* (физиолошки и потреби за сигурност) и *потреби за надградба* (припаѓање, почитување и самореализација).

Своја класификација на потребите направил и Clayton Alderfer кој во својата теорија позната под називот *EPG-теорија за мотивација* ги групирал потребите во три групи:<sup>39</sup>

- Егзистенционални потреби (E-Existence) (базични потреби – Maslow);
- Потребите за поврзување (R-Relatedness) (потребите за припадност и за почитување – Maslow); и,
- Потреба за развој (G-Grow) (потребата за самореализација – Maslow).

Слика бр.1.5. Хиерархија на потребите



Извор: A. Maslow, *Motivation and Personality*, third Edition, Harper and Row Publisher, 1954.

Наведените потреби јасно ги покажуваат сите аспекти кон кои тежнее индивидуата во своето живеење и чие задоволување значи среќен и исполнет живот. Тежнението за задоволување на целиот комплекс на потреби индивидуите еднакво го пресликуваат и во рамките на нивните професионални ангажмани во компаниите и организациите како една од активностите на која посветуваат поголем дел од времето. Но, проблемот лежи во тоа што моменталната поставеност на организациите и компаниите од аспект на мотивацискиот пристап во најголема мера се базирани на задоволување на егзистенционалните потреби, во мал дел кон потребите за поврзување и скоро и

потполно ги занемаруваат потребата за развој. Во поголемиот број организации може да се препознае мотивација базирана на две основи:

- Мотивација базирана на инстинктот за преживување; и,
- Мотивација базирана на тежнение кон награда а избегнување на казна.

На почетокот, од праисторијата, но и во подоцнежната историја претпоставката за човековото однесување, дека човекот се обидува да преживее била едноставна и точна. Во времето кога човекот требало да улови храна во шумата и да се засолни од грабливите животни, импулсот за преживување бил двигателот кој го водел однесувањето на човекот. Со тек на време овој импулс се пресликал и во современиот начин на функционирање и живеење. Токму затоа до скоро секој пристап за мотивацијата се темелел на потребата дека „луѓето треба да заработат за живот“. А платата и другите финансиски надокнади се основните начини за преживување т.е. обезбедување на место за живеење, храна, вода и др. Но, како човекот формирал покомплексни општества така се трансформирала и силата, инстинктот кој го мотивирал човечкото однесување. Јасно треба да се напомене дека и во новото окружување првиот мотивационен импулс за преживување без никаков сомнеж продолжил да важи, но тој бил генерално задоволен низ формираните механизми на општеството. Скоро секое денешно општество нуди барем минимални услови за заработување за живот на секоја единка а воедно има развиено и механизми за социјална помош и згрижување доколку навистина индивидуата самостојно не успеала да ги задоволи и најосновните потреби за преживување.

Во креираните општествени системи во кои се изградиле системите за целосно или делумно задоволување на основните егзистенционални потреби се создале услови од кои се воочило дека луѓето се многу повеќе од збир на биолошки потреби. Тоа поттикнало истражување на другите индивидуални потреби кои ги мотивираат индивидуите. Во тие тенденции било препознаено тежнение на луѓето кон награда, а избегнување на казна. Но важно е да се напомене дека ова тежнение и избегнување не било целосно разбрано во својата подлабока суштина. Тоа во себе ги содржи задоволувањето на потребите од припадност и почитување, не само задоволување на инстинктот за преживување и сигурност.

На нивото на кое бил разбран овој систем на мотивација базиран на тежнението кон награда а избегнувањето на казната бил имплементиран во

1900-тата година од Frederick Winslow Taylor кој го концепирал „научниот менаџмент“.<sup>40</sup> Според овој пристап работниците биле сметани како делови од една комплицирана машина. Ако работниците функционираат правилно, на правилен начин и во право време, машината (организацијата) ќе функционира одлично. За да се осигура дека тоа ќе се случува, се тврдело дека едноставно треба да се наградува однесувањето кое е посакувано, а да се казнува однесувањето кое не е посакувано. Се претпоставува дека на овие надворешни сили т.е. надворешни мотиватори луѓето ќе реагираат рационално и системот ќе функционира безпрекорно. Токму овој пристап бил основа за револуционерниот економски прогрес насекаде низ светот во текот на последните два века и тој дал особен придонес кон подобрување на индустриската ефикасност.

Овој мотивационен систем кој е познат под имињата систем на „морков и стап“ или „ако-тогаш“ или систем на награди и казни, е следен и почитуван многу долго време. Тој навистина е многу длабоко вграден во денешниот начин на живеење што веќе индивидуите не забележуваат дека тој егзистира. Едноставно е земено за апсолутна вистина дека начинот да го подобриме работниот учинок, да ја зголемиме продуктивноста и да ја охрабриме работата на својот личен развој и унапредување е да го наградиме доброто и да го казиме лошото однесување.

Иако овие два импулси за мотивација (импулсот за преживување и принципот на „морков и стап“) се основите на кои се темели мотивацијата на вработените во голем број на современи општествени и економски системи, фактите на многу истражувања<sup>41</sup> ни покажуваат дека овие мотивациони системи не функционираат според очекуваното. Поточно, утврдено е дека повеќе од 50% од вработените во САД не се вклучени и ангажирани во работата, а скоро 20% се целосно незаинтересирани. Пресметано во финансии оваа состојба изнесува приближно 300 милијарди долари загуби во продуктивноста на годишно ниво. Додека пак истражувањата на консултантската компанија McKinsey & Co., покажале дека во некои земји само 2 до 3 % од работната сила е навистина вклучена и ангажирана во нивната работа.<sup>42</sup>

Овие научни факти јасно покажуваат дека пристапот на „морков и стап“ не функционира според очекуваното. Затоа, во денешно време се прави ревидирање на погледот кон мотивационите сили на човечкото битие. Почетоците на овој нов пристап може да се лоцираат во 1940 година, со

експериментот на психологот Harry F. Harlow<sup>43</sup> од Универзитетот во Wisconsin кој се состоел во тоа што во кафез со осум мајмуни била оставена едноставна сложувалка. Однесувањето на мајмуните во текот на експериментот навистина ги збунило сите, едноставно иако никој не им покажал на мајмуните дека треба да ја сложат сложувалката, ниту пак им дал храна или било каква награда тие самостојно почнале да ја сложуваат и после втората недела веќе имале решение за проблемот. Иако науката во тоа време целосно тврдела дека двата главни импулси кои го мотивираат однесувањето се импулсот за преживување и импулсот за добивање на соодветна награда или избегнување на казна. Однесувањето на мајмуните кое не било стимулирано ниту на еден од овие два начини, а во кое тие покажале интерес и дури успешно го решиле овој за нив сложен проблем јасно покажало дека нешто не е во ред со претпоставките. Давајќи свое објаснување на ситуацијата Harlow нагласува дека постои можност да постои и трет импулс. „Самото решавање на задачата се доживува како инстинктивна награда и задоволство. Тие уживаа во задачата, тоа само по себе преставуваше нивен мотив да го сторат тоа“ заклучува Harry F. Harlow.<sup>44</sup> Во понатамошниот тек на експериментот Harlow дури вовел и награда за секој успешен обид што пак довело до дополнително зачудувачки резултати. Наградите предизвикале грешките да бидат почести и решавањето на целата задача и комплетното сложување на сложувалката да биде поретко.

Сознанијата од овој експеримент долго време не го добил заслуженото внимание и имплементација од научната и стручната јавност. Но, токму запрепастувачките резултати од истражувањата на мотивираноста и вклученоста на вработените во првите децении од XXI-от век ги потсетило експеримент на резултатите од овој експеримент. Истражувања ги продолжиле четворицата реномирани научници од Massachusetts Institute Technology–MIT, Carnegie Mellon и University of Chicago. Истражувањата биле поддржани од Федералната банка на резерви во Бостон како еден од најмоќните економски фактори во светот. Првиот експеримент бил спроведен во Massachusetts, а вториот во Мадурани, рурален и изразено сиромашен дел на Индија. Местото за вториот експериментот било избрано за да се осигура дека наградата (сумата на пари) за учесниците во експериментот има голема вредност. Целта на истражувањето било да се согледа влијанието на надворешните мотиватори на начинот на извршување на задачата. Групата на учесници требало да решат неколку различни задачи: решавање на

крстозборки, да погодат со тениско топче во одредена цел, да запаметат и повторат броеви и сл. Дел од задачите побарувале употреба на моторички, а дел употреба на когнитивни вештини. На учесниците им било соопштено дека во зависност од успехот ќе добијат одредена награда. За илустрација, во Мадурани тие што ќе имаат успех трет по ранг им било ветено дека ќе добијат награда адекватна на просечна финансиска надокната за две недели, за второ место им била ветена награда адекватна на просечна финансиска надокната за еден месец и за најдобрите резултати била ветена награда адекватна на просечна финансиска надокнада за пет месеци. Резултатите од истражувањето биле повеќе од неочекувани. Групите со мала и средна награда имале исти резултати додека групата со највисока награда имала најлоши резултати. Оваа група на најреномирани научници во својот извештај напишале дека во поголемиот дел од задачите повисоките надворешни мотиватори продуцираат полоши резултати.<sup>45</sup> Подеталната анализа на резултатите од експериментот ги дала клучните заклучоци во кои се наведува дека се додека задачата вклучува само механички вештини, паричните награди функционираат како што се очекува: колку поголема награда толку подобар работен учинок. Но, доколку задачата побарува дури и најосновна когнитивна вклученост, поголема награда води кон помал работен учинок. Овие аргументирани заклучоци го потврдиле фактот дека веќе воспоставениот систем на мотивација преку „стап и морков“ не функционира како што сите очекуваат.

Заклучоците од ова истражување ги навело истражувачите на човековото однесување работните задачи да ги поделат на две категории: херуистички и алгоритмички.<sup>46</sup> Алгоритмички се оние задачи во кои индивидуата следи група на веќе усвоени инструкции за да дојде до очекуван резултат. Постои конкретен алгоритам за да се реши поставената ситуација. Додека пак во херуистичката задача не постои алгоритам за неа, индивидуата треба да експериментира со можностите и да смисли ново решение. На пример работата како продавач во маркет во поголемиот дел е алгоритмична работа, скоро постојано се прави истата работа повторно и повторно на одреден начин. Додека пак креирањето на маркетинг кампања е во поголем дел херуистичка работа, бидејќи индивидуата треба да измисли нешто комплетно ново.

Она што било карактеристично во текот на дваесетиот век, е дека повеќето од работите беа алгоритмични, целиот систем беше поставен така да

секој ден требало да се повторува истото дејствие на ист начин. Додека пак денес во поголемиот дел на Северна Америка, Западна Европа, Јапонија, Јужна Кореја и Австралија алгоритамската работа полка исчезнува. Консултантската компанија McKinsey & Co. проценува дека во САД само 30 проценти од работата која се создава е алгоритмичка додека 70 проценти е хеуристичка.<sup>47</sup> Главна причина е тоа што рутинската работа се преместува во земји каде може да се направи за многу пониска цена (Индија, Филипини и сл) или може да биде автоматизирана, додека пак хеуристичката работа генерално неможе.

Понатаможните истражувања ги лоцирале седум причини зошто мотивационите принципи на награди и казни не треба да се преминуваат секаде и секогаш:<sup>48</sup>

1. Тие можат да загушат внатрешната мотивација;
2. Тие можат да ја намалат работната изведба;
3. Тие можат да ја уништат креативноста;
4. Тие можат да го потиснат доброто однесување;
5. Тие можат да охрабрат мамење, кратки патеки и неетичко однесување;
6. Тие криераат зависност и нефлексибилност; и,
7. Тие поттикнуваат краткорочно размислување.

Рускиот економист Anton Suvorov најилустративно ја истакнува негативната страна т.е. зависноста од наградите, вели „Нема назад. Ако му платите на вашето дете за да го фрли ѓубрето, можете многу лесно да гарантирате дека детето нема никогаш повеќе да го направи тоа за безпари“.<sup>49</sup>

Сите набројани истражувања јасно потврдуваат дека задоволувањето само на базичните потреби нема да донесе долгорочно мотивирање на луѓето. Во дефинирањето на мотивациските методи како и во секојдневните лидерски пристапи мора да се посвети клучно внимание и на задоволувањето на повисоките потреби. Организациите мораат да ги задоволат потребите за припадност, за почитување и за развој. Карактеристично е што задоволувањето на овие потреби лежи во односите, внатрешната комуникација и другите слични аспекти од организациското однесување. Како клучен фактор кој влијае на квалитетот на овие аспекти е токму лидерството, применето и во релациите со индивидуите и во релациите со тимовите.

Многу интересни сознанија за квалитетите кои треба да бидат задоволени во лидерските односи се дадени во дефинирањето на основите на третиот



мотивациски имплус. Тој се состои во три засебни компоненти:<sup>50</sup>

- Автономија;
- Усовршување; и,
- Причина.

#### *Автономија*

Во основата на човекот е да биде независен и самостоен. Истражувачите потврдуваат дека човековата основна природа е да биде љубопитен и самораководен, „Автономната мотивација вклучува однесување со целосна присутност на волјата и личниот избор додека контролираната мотивација вклучува однесување под притисок и побарувања за специфични цели кои доаѓаат однадвор и не се доживуваат како свои. Контролата води кон слепо следење, а автономијата кон лична ангажираност.“<sup>51</sup> Дури и во многу сиромашните незападни дестинации како Бангладеш и сл., социјалните истражувачи откриле дека автономијата е нешто што луѓето го бараат и нешто што им го подобрува животот.<sup>52</sup>

Овие тврдења ги потврдуваат многуте проекти во кои има огромна лична ангажираност а не се базирани на никаква посебна корист. Овие проекти не можат да се вклопат во ниту една економска логика и оправданост.

Еден таков пример е креирањето на енциклопедијата Wikipedia. Во моментите кога истовремено беше стартувана изработката на енциклопедијата Encarta од страна на Microsoft и opensource енциклопедијата Wikipedia никој не можеше да го претпостави крајниот исход. Едноставно триумфот на Wikipedia над Encarta ги порази сите законитости кои до тогаш беа дефинирани. Wikipedia која беше креирана на потполно волонтерска основа без никаква надокнада потполно ја порази енциклопедијата која беше креирана од вработени кој тоа го правеа за пари. Во светот има уште многу такви примери. Еден од нив е и Firefox, open-source веб пребарувач кој е креиран исклучиво од волонтери од различни делови на светот. Постапката на овие неплатени дизајнери кои го креирале и бесплатно го дале својот одлично креиран продукт Firefox на користење на денес над 150 милиони корисници ги поразила сите претпоставки на бизнис логиката и човековото однесување базирани на инстинктот за преживување и тежнението кон награди а избегнување на казна. Други такви добри примери се оперативниот систем Линукс, дизајниран од армија на програмери кои без никаков надоместок сега бесплатно се користи на секој

четврти сервер во големите компании во светот. Потоа, Apache веб сервер софтверот кој исто така е креиран од распространета глобална група на волонтери и на кој работи 52 проценти од кооперативниот веб пазар. Состојбата на терен иронично покажува дека компаниите кои се потпираат на надворешните награди во мотивацијата на своите вработени ги управуваат своите важни компјутерски системи со софтверски пакети кои се креирани од дизајнери и програмери кои ги креирале без потреба од надворешни награди.

Чувството што им го дава оваа автономија го претставува клучниот мотив овие високо квалификувани индивидуи да одлучат да го потрошат своето време, енергија и стручност во работа која не носи никаква конкретна награда. Задоволувањето на потребата за припадност и самореализација лежи во основата на овие постапки.

Jeff Gunther како извршен директор на Meddus има одлучено извршувањето на задачите да не го поврзува со финансиската надокнада „Тоа креира култура дека се се врти околу парите и дека се е за пари, а не за самата работа“. Тој верува дека парите се само „почетниот мотиватор“, луѓето мораат да бидат добро платени за да бидат во можност да се грижат за своите семејство. Но кога компанијата еднаш ќе го премине прагот на потребните финансии, парите не влијаат многу на мотивацијата и работната изведба. Jeff мисли дека неговите вработени не би заминале на работи со повисоки плати затоа што слободата што ја имаат и повредна и е потешко да се најде отколку висината на платата а вообичаено и нивните брачни партнери и семејства се тие кои нема да ја дозволат промената. „Многу бизниси ќе мигрираат на овој систем откако ќе се појават многу помлади сопственици и манаџери. Генерацијата на мојот татко ги гледаше човечките суштества како човекови ресурси. За мене тоа е партнерство помеѓу мене и вработените. Тие не се ресурси, тие се партнери. А партнерите, како сите ние, имаат потреба да си ги раководат своите сопствени животи“.<sup>53</sup>

За да примената на автономијата во лидерството се поткрепи и оправда преку финансикиот бенефит од нејзината примена е спроведено истражување<sup>54</sup> на 320 мали бизниси од страна на истражувачи од Cornell University. Тие откриле дека пола од компаниите кои ги истражувале дозволувале автономија на вработените а другата половина зависела од одлуките од погорните слоеви на хиерархијата. Резултатите покажале дека бизнисите кои овозможувале автономија растеле четири пати побрзо од контролорски-ориентираните

компани и имале една третина повеќе од тековниот приход за разлика од другите.

Друг интересен пример е компанија со име Atlassian која била формирана во 2002 година. Откако согледале дека големите компании стагнираат во креативноста и имаат присуство на незадоволство на вработените тие одлучиле да преземат нешто. Тие одлучиле вработените еден ден од месецот да работат на било кој проблем кој тие сакаат, дури и ако тој не е дел од нивната регуларна работа. На крајот на месецот овој невообичаен ден родил многу идеи за нови продукти и мноштво на поправки на постоечки продукти. После ова искуство било одлучено оваа пракса да стане вообичаен дел од културата на оваа компанија и тие денови на слобода и креативност ги нарекуваат „FedEx Days“ (бидејќи луѓето треба да достават нешто преку ноќ). Автономијата која им била дадена е претставена преку четирите T: Task (задача – што правиш), Time (време – кога го правиш), Technique (техника – како го правиш) и Team (тим – со кого го правиш).

Понатаму, откако било согледано дека оваа форма на автономија има практичен недостаток т.е. откако ќе се измисли нешто за 24 часа, програмерите немаат повеќе време да го развиваат тоа. Затоа било предложено програмерите на Atlassian да можат да трошат 20 % од нивното работно време на работа што сами ја развиваат. Иако на почетокот дел од менаџментот не ја прифатиле со одобрување оваа идеја, откако решеноста на Mike Cannon-Brookes да им го даде ова време на неговите развојни програмери резултирала со 1 милион долари инвестиции во компанијата, долга листа на работи кои се продуцирани, долга листа на софтверски проблеми за кои токму во ова време се нашло решение и на крај зголемена мотивација на инженерите кои се обидуваат да ги подобрат до перфекционизам нивните продукти едноставно не постоеле аргументи кои можеле да ја срушат оваа одлука. Потоа и Google ја применил оваа пракса на давање време на инженерите да работат на развој на свои идеи. Во една вообичаена година повеќе од половина од новите понуди на Google се измислени во текот на овој период на целосна автономија. На пример, инженерот Krishna Bharat исфрустрирана од тоа колку било тешко ги најдеш најновите вести онлајн, го креирала Google News во нејзиното 20 % време. Сега тој сајт има милиони посетители дневно. Поранешниот google инженер Paul Bucheit го креирал Gmail, сега еден од светски најкористените емаил програми. Многу други google

продукти имаа слични приказни за своето настанување, меѓу нив се Orkut (Google-ловиот софтвер за социјално вмрежување), Google Talk (аликација за брзи пораки и chat), Google Sky (овозможува можност корисниците кои сакаат астрономија лесно да пребараат слика од универзумот) и Google Translate (преведувачки софтер).

На крајот научниците заклучуваат „Човековата историја секогаш се менувала во насока на поголема слобода. А причината за тоа е што во нашата природа да одиме кон неа. Ако нам само ни се допаѓаат и ги следиме туѓите мисли, ова немаше да се случува. И ако конечната човекова природа некогаш се реализира себеси, тоа сигурно ќе го стори преку станувањето целосно автономна“<sup>55</sup>

### *Усовршување*

Стариот мотивационен систем продуцира следење, новиот побарува ангажираност. Само ангажираноста може да предизвика усовршување кое е важно но често прикриен дел од човековата мотивација, кој сега мора да стане есенцијален во начинот на практикувањето на денешната економија. Бидејќи решавањето на комплексни проблеми побарува љубопитен ум и желба да се експериментираат начините за да се дојде до нова солуција. Усовршувањето е копнеж да се направи работата која ни е важна подобро и подобро.

Во истражување на 11000 индустриски научници и инженери кои работат во компании во САД<sup>56</sup> е пронајдено дека копнежот за интелектуална промена ги тера да усовршат нешто ново и да се вклучат – што е најдобриот претскажувач на продуктивноста. Токму затоа неколку компании се обидуваат да ги направат работите поинаку. Како што напоменува магазинот „Fast Company“, одреден број на компании, вклучувајќи го Microsoft, Patagonia, и Toyota сфатиле дека креирањето на пријателска средина ќе им помогне на луѓето да го задвижат своето усовршување и развој и ќе ја зголемат продуктивноста и задоволството од работата.<sup>57</sup> Конкретен пример се постапките на Stefan Falk, потпретседател на Ericsson кој ги терал менаџерите да ги конфигурираат работните задачи така да вработените имаат јасни цели и начин да добијат брз фидбек. И наместо да се гледаат еднаш годишно за извештаите за извршувањето на компанијата, менаџерите имаат прилика да се сретнуваат со своите вработени на средба очи во очи шест пати во годината, често околу дваесет минути, да дискутират за нивото на вклученост и за патеката за усовршување. Откако оваа стратегијата

работела добро Ericsson одлучил да ја имплементира низ канцелариите насекаде околу светот. Потоа истото го применил и на Green Cargo (огромна логистичка и доставувачка компанија во Шведска). После две години на примена на новиот пристап Green Cargo за прв пат после 125 години станала профитабилна а менаџерите како клучна причина ја лоцирале насоченоста кон усовршување или како што тие го нарекувале насоченоста кон „течение“.<sup>58</sup>

Прочувањети на усовршувањето воочило дека тоа има три важни катактеристики:<sup>59</sup>

- Усовршувањето е условено од мисловната рамка: Потребна е индивидуата да ги види своите квалитети како бескрајно променливи наместо дефинитивни;
- Усовршувањето бара напор: Потребно е да вложиш напор и постојано да вежбаш насочен кон конкретна цел.; и,
- Усовршувањето има облик на асимптота: Невозможно е целосно да се реализира, тоа прави истото да изгледа фрустрирачки, но во исто време и привлечно.

Како што заклучува Carol Dweck, професорот по психологија на Stanford University<sup>60</sup> „Усовршувањето е една од работите во животот кои му даваат значење на животот. Напорот кој го вложуваме при тоа значи дека ние се грижиме за нешто, дека нешто е важно за нас и дека сакаме да работиме за тоа. Животот ќе биде сиромашно искуство ако ние не ги вреднуваме работите и да се предадеме себеси во работата на нивно подобрување“.

### *Причина*

Автономните индивидуи работејќи на усовршувањето имаат ефикасност на многу високо ниво. Но, оние кои го прават тоа во служба на некоја повисока цел можат да бидат уште поефикасни. Најдлабоко мотивираните луѓе ги подпираат своите желби на причина која е поголема од нивната лична цел .

Ова е уште една главна голема разлика помеѓу старата и новата генерација на мотивациски теории. Стариот систем е центриран кон максимизација на профитот. Новиот систем не го отфрла профитот, но и дава еднаква важност на максимизацијата на причината.

Sylvia Hewlett ја препознала оваа промена во истражувањето во кои биле вклучени претставници од новите генерации. Таа истакнува дека „тие го рedefинираат успехот и се подготвени да прифатат радикално променета група

на награди. Претходната генерација ги рангираше парите како најважна форма на компензација. Наместо тоа тие бираат група на немонетарни фактори – од „одличен тим“ до „можност да придонесеме на општеството низ работа“. <sup>61</sup> Или како што заклучува еден од најистакнатите економисти кои го проучуваат однесувањето на луѓето, Bruno Frey од Универзитетот во Zurich „време е целото човештво да се задвижи понатаму од идејата на Homo Oeconomicus (економичен човек кој е насочен кој максимализирање на придобивката) кон Homo Oeconomicus Maturus (зрел економичен човек кој има многу порафинирана мотивациона структура). <sup>62</sup>

Како друг неоспорен аргумент дека причинската мотивација во последните три декади е применета во современото практикување на економијата е сè почестото креирање на „не само профит ориентирани“ компании. Според Marjorie Kelly, членовите во светските „не само профит ориентирани“ мрежни коорпорации се зголемил на 800 милиони луѓе. Целта на овие компании не е да ловат профит додека се обидуваат да останат етични, доследни на законите и прописите и да глумат наводна „општествената одговорност“. Нивната цел е да ја следат причината – и почесто да го користат профитот како катализатор отколку како цел. Идејата многу брзо се шири. Во Колумбија на пример SaludCoop овозможува бесплатни здравствени услуги на четвртина од популацијата мотивирани од причината за своето постоење. Во Шпанија Mondragón Corporación Cooperativa е шестиот национален индустриски концерн“ кој е функционира како „не само профит ориентирана“ компанија. <sup>63</sup>

Gary Hamel, експертот за стратегија јасно потсетува дека менаџментот е нешто што човекот го измислил, не потекнува од природата и затоа кон него треба да имаме критични однос. Притоа истакнува дека „целите на менаџментот вообичаено се објаснуваат со зборовите “ефикасност“, „напредок“, „вредност“, „фокус“, „диференцијација“ и „супериорност“. Клучното е дека на овие цели им недостасува моќта да го разбудат човековото срце“. Понатаму продолжува дека „бизнис лидерите мораат да најдат начин да ги вклучат приземјените бизнис активности со подлабоките и духовни идеали, како што се чест, вистина, љубов, правда и убавина.“ <sup>64</sup>

Дека причинската мотивација се појавува на различни начини покажува примерот на неколку студенти на Harvard Business School кои потикнати од актуелната кризна состојба на економијата го креирале документот “The MBA

Oath” што претставува нивен Хипократов завет за нивната идна работа во овој сектор. Уште во првите реченици, овој завет се потпира на новиот мотивационен систем: „Како менаџер, мојата цел е да му служам на поголемото добро преку собирање на луѓето и ресурсите заедно за да креираме вредност која ниедна индивидуа не може да ја креира самостојно. Јас ќе ги заштитивам интересите на моите газди, партнери, колеги, муштерии и општеството во кое ние работиме“ и на крај се обврзуваат „Јас ќе се борам да креирам економски, социјално и еколошки одржлив просперитетен свет“. Студентите од една од најмоќните „фабрики за бизнисмени“ јасно и гласно велат дека треба да се случи промена. Во само неколку недели, околу една четвртина од класата која дипломира ја потпишале заклетвата. Во почетоките на иницијативата Max Anderson еден од студентите основачи, изјавил „Моја надеж е дека на нашата 25-годишнина од дипломирањето на генерацијата, нашата класа нема да биде позната по тоа колку пари направила, или колку пари сме му дале и вратиле на училиштето, туку колку светот е подобро место како резултат на нашето лидерство“.<sup>65</sup>

Научниците Edward Deci, Richard Ryan и Christopher Niemiec направиле истражување<sup>66</sup> и одлучиле да прашаат дел од околу 1300-те студенти кои дипломираат на University of Rochester за нивните животни цели и подоцна да ги следат низ нивната кариера и да видат што ќе се случува. Истражувањето покажало дека дел од студентите имале, како што тие го нарекле „надворешна мотивација“, на пример да станат богати и славни, што може да ги наречеме и „профит цели“. Другите имале „внатрешна мотивација“ – да им помогнат на другите да ги подобрат своите животи, да учат, да се развиваат – или можеме да ги наречеме „причински цели“. Откако поминале две години истражувачите ја констатирале реализацијата и состојбата кај испитаниците. Кај индивидуите кои имале „причински цели“ е констатирано поголемо ниво на задоволство и благосостојба отколку кога биле на факултет и многу ниско ниво на анксиозност и депресија, што и не било за изненадување. Тие поставиле цели чија реализација е поврзана со нив и имале чувство дека работат на нивно достигнување. Но, резултатите на оние со „профит цели“ биле многу покомплицирани. Тие кои си поставиле цели да станат богати и да бидат признаени од околината покажале ниво на сатисфакција, самодоверба и позитивен ефект не поголем од оној кога биле студенти. Со други зборови, тие ги достигнале своите цели, но она што е интересно е дека тоа не ги направило

посреќни. За оваа група на студенти заедничко било тоа што се зголемило нивото на анксиозност, депресија и другите негативни фактори иако тие ги оствариле своите цели. Овие откритија покажуваат дека дури и кога индивидуите ќе го добијат тоа што го сакаат тоа не е тоа што им треба. „Луѓето кои се со многу големи надворешни цели за богатство многу веројатно дека ќе успеат да се стекнат со богатство, но тие сè уште ќе останат несреќни“ нагласува Richard Ryan. Или како што го формулира Edward Deci „Вообичаената мисла е дека: Ако вреднуваш нешто и го добиеш би требало да се чувствувааш добро како резултатот на тоа. Но, она што ние го заклучивме од експериментите е дека има одредени работи кои ако ги вреднуваме и ги достигнеме резултатот од тоа ќе биде да се чувствуваме полошо, а не подобро. Што значи сатисфакцијата не произлегува од тоа да се има и достигне целта, туку да се има и да се достигне *вистинската* цел. Едноставно доколку луѓето кои имаат за цел да бидат богати и така да станат среќни, кога ќе станат богати и забележат дека тоа не ги направило посреќни едната реакција е да постават поголема цел за поголемо богатство што ќе резултира со влошување на состојбата“.<sup>67</sup> Тие се зафатени со заработување на пари и во нивните животи немаат време и простор за споделување љубов, грижа и емпатија како работи кои навистина се вредни.

Ако овие истражувања важат за индивидуите можеме да направиме паралела и да ги пресликаме во организациите како збир на индивидуи. Тоа не значи дека профитот не е важен, тој е важен, но не е најважен. Мотивот за профит многу често бил гориво за достигнување, но тој не е единствен. Впрочем ако погледнеме во историјата ќе видиме дека најголемите достигнувања (од различните изуми до наоѓањето на лекови за смртоносните болести) не се постигнати од мотив за профит. Искрата која ги држела креаторите да работат до доцна во ноќта не била мотивацијата за профит. Во нашата природа е да бараме причина. Но, таа природа до сега беше релевантна и изразувана на ниво кое е незабележително и многу невлијателно. Примената на оваа сознание има потенцијал да ја возобнови економијата и светот во кој живееме.

Традиционалните компании долго време ја сметале причината за привлечна и ја користеле како одличен привезок, се додека не им прерасне во препрека во извршувањето на важни работи. Но, тоа дефинитивно започнува да се менува. Во новите пристапи причинско-насочената максимизација е на исто ниво со профит-насочената максимизација, како аспирација и водечки принцип.



Но иако ја согледаваме очигледната функционалност на третиот мотивационен систем, многу е јасно дека неговата целосна имплементација ќе преставува вистински предизвик од проста причина што тој е многу поосетлив за разлика од претходните два и потребна е соодветна околина за да функционира со целиот свој капацитет. За да се креира соодветна околина ќе бидат потребни соодветни лидери. Токму овој труд ќе се обиде да го даде својот придонес во проучување и истакнување на аспектите кои се важни за лидерите кои ќе ја раководат својата организација имајќи во свест дека во луѓето подлабоко е вграден копнежот за водење на своите сопствени животи, копнежот да ги зголемуваат и изразуваат нашите можности и да живеат живот кој има цел и своја подлабока причина.

### **1.3. Стили на учење**

По анализата на мотивациските аспекти на индивидуата и согледувањето дека усовршувањето, развојот и учењето имаат важна улога ќе направиме истражување на учењето и уникатните стилови на учење кои ги има секоја индивидуа. Во многу дефиниции може да се најде дека причината за учењето е стекнување со знаење во одредена област. Поточно, во традиционалното сфаќање на учењето, се истакнуваат дека тоа е свесна, намерна активност насочена кон стекнување на знаење и вештини, додавајќи дека учењето најчесто е врзано со повторувањето. Но, учењето е многу поширок поим. Peter Senge е многу критички настроен кон перспективата која го изедначува учењето со стекнувањето и добивањето на нешто (информации, знаење и сл), нагласувајќи дека тој поглед ни од далеку не го опфаќа вистинското учење во неговата суштина. Според неговото мислење, вистинското учење е директно насочено кон тоа што значи да се биде човек. На скоро метафизички начин тој нагласува дека „Низ учењето ние повторно се креираме и трансформираме себеси. Низ учењето ние стануваме способни да направиме нешто што никогаш претходно не сме биле во можност да го направиме. Преку учењето ние ги зголемуваме нашите капацитети да креираме, да бидеме дел од генерирачкиот процес на животот“.<sup>68</sup> Затоа можеме слободно да констатираме дека учењето е најзначајна активност со која се занимава човекот целиот свој живот. Индивидуата учи како да учи и помни, како да решава проблеми во разни околности, дури и перцепцијата на објектите и другите луѓе во голема мера се заснова на претходните искуства.

Човекот преку учењето стекнува нови мотиви и вредности, на основа на искуството индивидуата гради односи за другите луѓе и сл.

Токму поради целата комплексност, психолозите креирале една поширока, сеопфатна дефиниција на поимот на учење која го вградува во себе и класичното сфаќање: Учењето е релативно трајна и прогресивна промена на однесувањето на индивидуата која е резултат на претходната активност на индивидуата.<sup>69</sup>

Maslow и Roger<sup>70</sup> разликуваат два вида на учење: *когнитивно* (подразбира асоцијативни облици на учење, од механичко помтење на вербален материјал до она учење кое го проучува когнитиванта психологија, учење кое дава објективни и независни знаења) и *доживеано* учење (учење во основа на личното искуство во кое е вклучена целата личност и чии резултати се однесуваат на целата личност). Применувајќи и проверувајќи ги своите тврдења Roger открил дека индивидуата низ овој процес на учење и развој ги добива следните резултати:<sup>71</sup>

- на самиот себе да гледа на пореален начин;
- повеќе да се прифаќа себеси и сопствените чувства;
- да биде посамоуверен;
- слободно да ги изразува чувствата кон другите;
- да биде толерантен кон туѓите чувства;
- да не ја ограничува слободата на другите луѓе, итн.

Учењето како сложен процес на различен начин се одвива во секоја индивидуа. Секоја индивидуа има своја уникатност која се изразува и низ процесот на учење, но истражувањата покажале дека сепак може да се направи некаква класификација на индивидуите според стилот на учење. Една од тие класификации ја направиле Peter Honey и Alan Mumford<sup>72</sup> дизајнирајќи го познатата поделба во четири стила на учење: активисти, тероретичари, рефлексивнисти и практичари.

Осознавањето на секој од овие стилови е важен аспект кој секој лидер кој е насочен кон развој на индивидуата мора да го познава за да може на соодветен начин да креира врска со индивидуата и да биде флексибилен за нејзиниот начин на учење и развој.

Табела 1.1. Карактеристики на стилот - Активист	
<p>Најдобро учат кога:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Се инволвирани во нови искуства, проблеми и можности</li> <li>▪ Кога работат со другите во бизнис игри, тимска задачи и играње на улоги</li> <li>▪ Кога се поставени во комплексни, предизвичувачки, возбудливи и тешки задачи</li> <li>▪ Кога водат и фасилитираат состаноци и дискусии</li> </ul>	<p>Помалку учат кога треба:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Да слушаат предавања и долги објаснувања</li> <li>▪ Да се повлечат и да „штитат грб“</li> <li>▪ Да читаат, пишуваат и размислуваат сами</li> <li>▪ Да апсорбираат и да анализираат многу податоци</li> <li>▪ Да следат прецизни и строги инструкции од упатство</li> </ul>
<p>Позитивни карактеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Флексибилни и отворени</li> <li>▪ Оптимисти за сè што е ново и прифаќаат промените</li> <li>▪ Немаат оптор од промена</li> </ul>	<p>Негативни карактеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Непромислена акција без многу размислување и подготовка</li> <li>▪ Преземаат непотребни ризици</li> <li>▪ Целиот товар на себеси</li> </ul>
<p>Извор: <a href="http://www.peterhoney.com/">http://www.peterhoney.com/</a></p>	

**Активист** (искусување) „*Јас ќе пробам се еднаш*“

Овие индивидуи сакаат да бидат целосно инволвирани во нови искуства. Тие се ентузијастички и отворени за нови идеи, но им станува здодевно во текот на имплементацијата. Тие имаат тенденција прво да делуваат а потоа да ги разгледуваат последиците. Тие наоѓаат решенија преку „бура на идеи“ и веднаш делуваат. Тие уживаат во тимските задачи и играње на улоги, трудејќи се да бидат главни во „шоуто“. Нивните денови се исполнети со активности. Кога возбудата од една активност им се намалува, тие веќе се зафатени со барање на нова. Тие се лидери и во ситуациите бараат можности додека другите гледаат проблеми. Нивната филозофија е „Јас ќе пробам сè еднаш“.

**Теоретичар** (теоретизирање) „*Како ова се согласува со она?*“

Тие сакаат да анализираат и синтетизираат. Уживаат во асптракните концепти и факти кои им помагаат за да ја разберат околината. Тие размислуваат за проблемите чекор-по-чекор.

Теоретичарите ги адаптираат и интегрираат опсервациите во комплексни но логички теоретски толкувања за да ги решат проблемите од рационална природа. Се обидуваат да бидат перфекционисти и нема да запрат се додека не ги сместат работите во рационална шема. Тие се ревносни кон сите основни принципи, теории, модели, претпоставки и системски размислувања.

Табела 1.2. Карактеристики на стилот - Теоретичар	
<p>Тие најдобро учат кога:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Се ставени во комплексни ситуации каде треба да ги употребат нивните знаења</li> <li>▪ Има доволно време да ги истражат сите асоцијации и поврзаности помеѓу идеите, настаните и ситуациите</li> <li>▪ Задачата има јасна структура и намера</li> <li>▪ Имаат можност да прашуваат и да ги истражуваат претпоставките и логиката позади нештата</li> <li>▪ Кога можат да развиваат интересни идеи и концепти иако можеби тие не се релеватни во моментот</li> </ul>	<p>Помалку учат кога:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Учествуваат во активности кои инволвираат емоции и чувства</li> <li>▪ Извршуваат неструктурирани активности без објаснување</li> <li>▪ Не им се дадени принципите и концептите на работа</li> <li>▪ Не стилот на учење не се сложува со другите членови на тимот (пр. поголемиот број се активисти)</li> </ul>
<p>Позитивни карактеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Логички размислува</li> <li>▪ Рационални и објективни</li> <li>▪ Добро поставуваат истражувачки прашања</li> <li>▪ Дисциплинирани</li> </ul>	<p>Негативни карактеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ограничено размислуваат</li> <li>▪ Ниска толеранција на несигурност и двосмисленост</li> <li>▪ Нетолерираат субјективност и интуитивност</li> <li>▪ Преголема употреба на „треба“, „би требало“ и „мора!“</li> </ul>
<p>Извор: <a href="http://www.peterhoney.com/">http://www.peterhoney.com/</a></p>	

Теоретичарите повеќе сакаат да бидат насочени кон рационалното отколку да бидат субјективни, амбициозни или емотивни. Нивниот „ментален склоп“ ригидно ќе отфрли се што не се вклопува во него. Теоретичарите можат да кажат: „Јас сакам да прочитам повеќе околу ова и сакам да ги знам сите факти и аргументите“. Прашањата кои често ги прашуваат се: „Дали ова има смисла“, „Како ова се вклопува во тоа?“ или „Кои се основните претпоставки?“. Тие преферираат максимална точност и се чувствуваат некомотно со субјективни судови, либерални размислувања и импровизации.

**Рефлексионист** (анализирање) „Мене ми треба време за да размислам за ова“

Рефлексионците уживаат да обсервираат, перцепирајќи и размислувајќи за тоа што се појавува околу нив. Тие преферираат да седат на задните столчиња на состаноци и дискусии. Иако можеби нема да бидат „звездата во шоуто“ тие ќе научат многу преку гледањето на другите како се однесуваат во одредени ситуации. Тие собираат податоци и од прва и од втора рака, и сакаат да размислат колку што е можно подолго пред да донесат некаква одлука.

Тие сакаат да ги согледаат сите можни агли и импликации пред да преземат акција. Тие многу често имаат потреба од време после завршувањето на активноста за да изанализираат, согледаат што сè се случило и што тие имаат научено. Нивната филозофија е „да се биде внимателен“. Нивните акции се базирани на „големата слика“ во која е вклучено минатото, сегашноста и можната иднина.

Табела 1.3. Карактеристики на стилот - Рефлексионист	
Тие најдобро учат кога: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Се охрабрени да гледаат и размислуваат за активностите</li><li>▪ Имаат простор за размислување пред да преземат дејство</li><li>▪ Имаат можност да разгледаат што се случило и што научиле од тоа</li><li>▪ Да продуцираат анализи, извештаи и одлуки без тесни рокови.</li></ul>	Помалку учат кога: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Треба да бидат лидери на другите</li><li>▪ Треба да прават работи за кои немаат време за подготовка</li><li>▪ Се избразни или им се задава краен рок</li></ul>
Позитивни карактеристики: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Внимателни</li><li>▪ Темелни и методични</li><li>▪ Промислени</li><li>▪ Добри слушачи и восприемачи на информации</li><li>▪ Неизбрзани одлуки</li></ul>	Негативни карактеристики: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Се воздржуваат од директно учество</li><li>▪ Бавни во одлучување</li><li>▪ Премногу претпазливи и без да превмаат ризик</li><li>▪ Не се многу комуникативни</li></ul>
Извор: <a href="http://www.peterhoney.com/">http://www.peterhoney.com/</a>	

**Прагматичар** (тестирање) „Како јас можам ова да го применим во практика?“

Прагматичарите учат низ практичност, тие имаат потреба да согледаат како понуденото може да се примени во пракса. Тие истражуваат за нови идеи и ја користат секоја прилика за да експериментираат во нивна имплементација во пракса. Тие сакаат да ги земат работите под свое и да делуваат брзо и самоуверено на идејата која им се допаднала. Тие не уживаат во теоретското учење и се многу нетрпеливи во долгите и бескрајни дискусии. Тие можам да прашаат, „како ова знаење може да ми помогне во мојот секојдневен живот“.

Тие главно се практични и приземјени луѓе кој сакат да донесуваат практични одлуки и да ги решаваат проблемите. Тие реагираат на проблемите како „кон предизвици“. Нивната филозофија е „Секогаш има и подобар начин“ и „Ако функционира значи дека е добро“.

Табела 1.4. Карактеристики на стилот - Прагматичар	
<p>Тие најдобро учат кога:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Има поврзаност теорија-практика</li> <li>▪ Им се покажани техники кои очигледно се напредни и корисни, пр. заштедуваат време</li> <li>▪ Да вежбаат до тренери и експерти - лица кој даваат фидбек</li> <li>▪ Задача со акцент на практично усовршување</li> <li>▪ Можат веднаш да го применат тоа што го научиле</li> </ul>	<p>Помалку учат кога:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нема насоки како практично да дејствуваат</li> <li>▪ Не препознаваат очигледен и конкретен бенефит и поткрепа на теоријата со практика</li> <li>▪ Кога нема чиста прегледност на резултатите од активноста.</li> <li>▪ Кога има менаџерски пречки на патот на имплементацијата</li> <li>▪ Кога се е теорија</li> </ul>
<p>Позитивни карактеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ги тестираат работите во пракса</li> <li>▪ Практични, приземјени и реални</li> <li>▪ Одат директно на поентата</li> <li>▪ Ориентирани на техники</li> <li>▪ Ефикасни</li> </ul>	<p>Негативни карактеристики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Одбиваат работи кои не се очигледни и лесни за аплицирање</li> <li>▪ Незаинтересирани за теории и основни принципи</li> <li>▪ Тенденција да се нафатат на првото практично решение на проблемот</li> <li>▪ Нестрпливи</li> <li>▪ Ориентирани кон задачата, не кон луѓето</li> </ul>
<p>Извор: <a href="http://www.peterhoney.com/">http://www.peterhoney.com/</a></p>	

Следната поделба, креирана од Isabel Myers и Katherine Briggs,<sup>73</sup> е позната под името MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Таа се базира на теоријата за психолошки типови на Carl Gustav Jung. Според оваа теорија индивидуата може да биде класифицирана во следните категории:<sup>74</sup>

1. Екстрвертен (Extravert) или Интровертен (Introvert)
2. Сензорски (Sensor) или Интуитивен (Intuitor)
3. Размислувачки (Thinker) или Чувствувачки (Feeler)
4. Просудувачки (Judger) и Перцептивен (Persiver)

Според *првата категорија* се дефинира изворот и насоката на изразување на енергијата на индивидуата. Екстрвертните имаат извор и насока на изразување енергија најмногу во својот внатрешниот свет додека интровертните имаат извор и насока на изразување енергијата најмногу во надворешниот свет.

Табела 1.5. Прва категорија според МВТИ	
Екстрвертни <i>„Јас сакам да зборувам со луѓето“</i>	Интровертни <i>„Јас сакам да читам книга“</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Преферираат акција наместо рефлексивност</li> <li>▪ Може да реагираат без размислување</li> <li>▪ Ускладени се со надворешната околина</li> <li>▪ Преферираат комуницираат преку зборување</li> <li>▪ Учи најдобро преку правење или дискутирање</li> <li>▪ Експресивни се лесно се социјализираат</li> <li>▪ Уживаат во работа со групи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Преферираат рефлексивност наместо акција</li> <li>▪ Може да не реагираат воопшто</li> <li>▪ Ускладени се со својот внатрешен свет</li> <li>▪ Преферираат комуницираат преку пишување</li> <li>▪ Најдобро учат преку потполна ментална рефлексивност</li> <li>▪ Воздржани се и повлечени</li> <li>▪ Уживаат да работат сами или во парови</li> </ul>
Извор: <a href="http://www.myersbriggs.org/">http://www.myersbriggs.org/</a>	

*Вториот критериум* го дефинира методот за перцепција на информациите од индивидуата. Сензорскиот тип најмногу верува на информациите тој ги добива директно од надворешниот свет. Додека пак интуитивниот тип најмногу им верува на информациите кои ги добива од својот внатрешен имагинарен свет.

*Третиот критериум* дефинира како индивидуата ги процесира одлуките. Размислувачите своите одлуки главно ги донесуваат преку логика. Додека чувствуваачите како правило одлуките ги донесува базирајќи се на емоциите.

Табела 1.6. Втора категорија според МВТИ	
Сензорски <i>„Јас сакам да ги научам фактите“</i>	Интуитивни <i>„Јас сакам да замислувам можности“</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ја потенцираат прагматичноста</li> <li>▪ Преферираат факти и детали/специфични информации</li> <li>▪ Ориентирани се кон сегашната реалност</li> <li>▪ Го вреднуваат реализмот</li> <li>▪ Обсервираат и паметат специфики низ петте сетила</li> <li>▪ Внимателно и темелно доаѓаат до заклучоци</li> <li>▪ Му веруваат на искуството</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Го истакнуваат теоретското</li> <li>▪ Преферираат генерални концепти/стратешки планови</li> <li>▪ Ориентирани се кој идни можности</li> <li>▪ Ја вреднуваат имагинацијата</li> <li>▪ Гледаат трендови и насоки во специфички податоци</li> <li>▪ Го користат „шестото“ сетило</li> <li>▪ Брзо донесуваат заклучоци, ја следат интуицијата</li> <li>▪ Веруваат на инспирацијата</li> </ul>
Извор: <a href="http://www.myersbriggs.org/">http://www.myersbriggs.org/</a>	

Табела 1.7. Трета категорија според МВТИ	
Размислувачки <i>„Јас сакам да одлучувам логички“</i>	Чувствувачи <i>„Сака да се грижи за луѓето“</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализираат</li> <li>▪ Го користат причинско-последичното резонирање</li> <li>▪ Тежнеат кон вистина</li> <li>▪ Ги решаваат проблемите со логика</li> <li>▪ Разумни се</li> <li>▪ Бараат дупки во доказите и фактите</li> <li>▪ Фер се – бараат еднаквост и правда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Имаат изразена емпатија</li> <li>▪ Водени се од лични вредности</li> <li>▪ Размислува за влијанието на одлуките врз луѓето</li> <li>▪ Тежнеат кон хармонија и позитивна интеракција</li> <li>▪ Милозливи се</li> <li>▪ Бараат точка за договор</li> </ul>
Извор: <a href="http://www.myersbriggs.org/">http://www.myersbriggs.org/</a>	

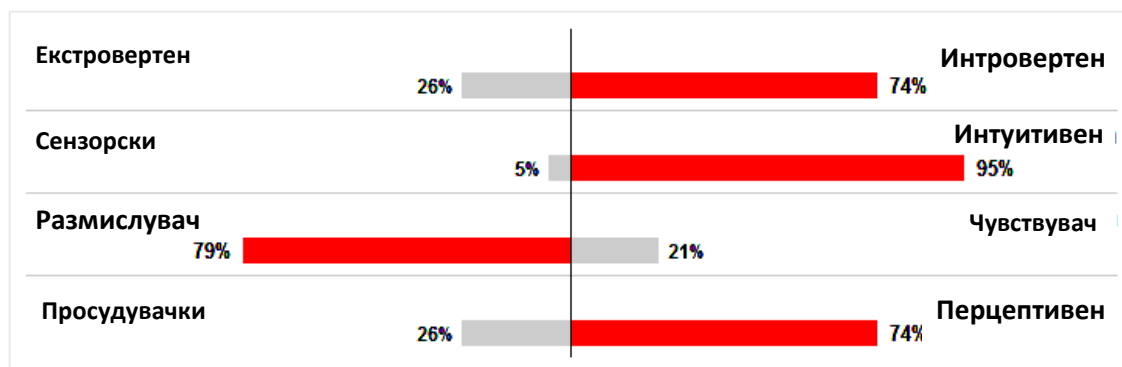
Табела 1.8. Четврта категорија според МВТИ	
Просудувачки <i>„Јас сакам да си го организирам мојот распоред“</i>	Перцептивни <i>„Јас сакам да се адаптирам на промени“</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Организирани се и добро планираат</li> <li>▪ Тежнеат да завршат еден проект пред да почнат друг</li> <li>▪ Сакаат да ги имаат работите решени</li> <li>▪ Можат да одлучуваат премногу брзо</li> <li>▪ Сакаат да избегнат „последна минута“ стресови, ги завршуваат добро работите пред рокот.</li> <li>▪ Се обидуваат да ги лимитираат изненадувањата</li> <li>▪ Рутините ги гледаат како на ефикасност</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Спонтани се и флексибилни</li> <li>▪ Почнуваат многу проекти ама може да имаат проблеми да ги завршат</li> <li>▪ Ги сакаат работите лабави и отворени за промена</li> <li>▪ Ддлучуваат премногу споро</li> <li>▪ Се чувствуваат исполнети со енергија преку претисок од „последна минута“, но завршуваат во рокот</li> <li>▪ Уживаат во изненадувања</li> <li>▪ Ги гледаат рутините како ограничување</li> </ul>
Извор: <a href="http://www.myersbriggs.org/">http://www.myersbriggs.org/</a>	

*Четвртиот критериум* дефинира како индивидуата ги имплементира знаењето кое го има процесирано. Просудувачкиот тип е индивидуа која ги организира своите животни ситуации и се однесува стриктно според своите планови. Додека другиот тип од овој критериум е склон да импровизира и бара алтернативи.

МВТИ тестот како алатка за секоја индивидуа овозможува одредување кој од типовите по четирите критериуми од парот е поизразен.



Слика бр.1.6. Можни резултати по четирите критериуми од MBTI тестот



Извор: [www.mypersonality.info](http://www.mypersonality.info)

Овие критериуми кои се составени од по два типа на личност понатаму прават 16 комбинации. Кратенката на комбинацијата се формира според правата буква од типот кој преовладува во четирите критериуми. Пример INTJ е Introvert, Sensor, Thinker и Judger. Секоја од овие комбинации има одредени специфики кои важат за таа индивидуа.

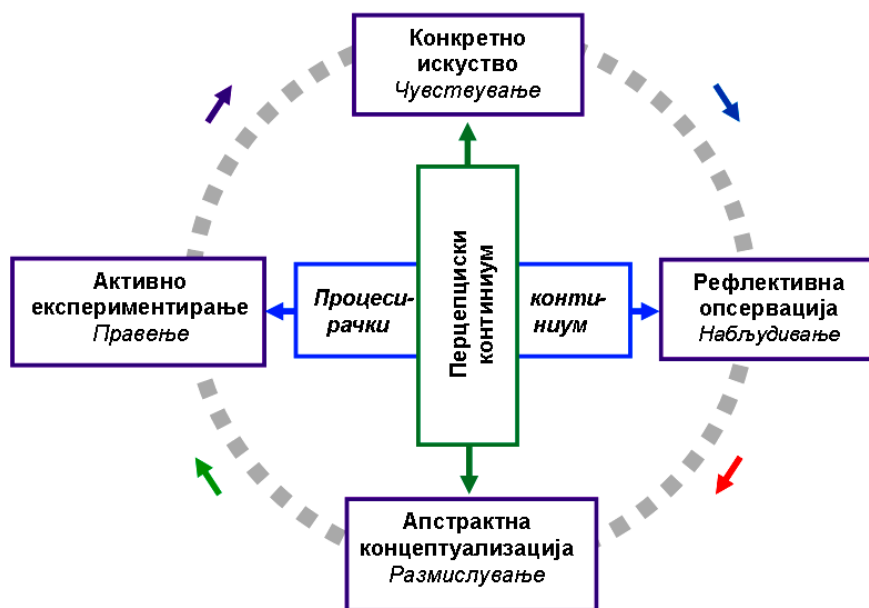
Свесноста на лидерите за овие различни индивидуални стилови на учење како и типови на личности во текот на манаџирањето и водењето на луѓето од својот тим и организација ќе им помогнат тие да имаат осет во работата со луѓето при совладувањето на предизвиците, при стекнувањето на новото знаење и здобивањето со нови вештини и облици на однесување. Лидерот мора да биде сензитивен за индивидуалните потреби и да им дозволи на секој поединец да дојде до посакуваниот резултат на за него својствен начин. Знаејќи го ова лидерот ќе генерира знаење во сите форми кои се потребни за да ги задоволи потребите на сите поединци, воедно ќе се обиде да им остави доволно простор да си го поминат својот личен процес на формулација и утврдување на знаењето. На пример за практичарите, доволно простор за проби, обиди и грешки, за аналитичарите доволно време за да без притисок „ги сложат коцките“ во својата глава, преку соодветни прашања ќе им помогне на рефлексивците да ги согледаат последиците од однесувањето кое веќе го направиле и на крај ќе го разберат начинот на реагирање на практичарите при извршување на активности кои за нив немаат практична смисла и затоа ќе се обидат да им го задоволат и тој аспект. Различните пристапи поконкретно ќе бидат разработени во третата глава на трудот која е посветена на лидерството.

#### **1.4. Теории на искусвено учење**

Искусвеното учење е учење и развој преку правење. Тоа е процес преку кој индивидуите конструираат знаење, стекнуваат вештини и вредности од директното искуство. Искусвеното учење се случува кога индивидуата ќе се вклучи во одредена активност, потоа критички ќе рефлектира на активноста, и кога од тоа ќе произлезат одредени воочувања, на крајот, ќе ги имплементира заклучоците низ промена на разбирањето и однесувањето. Тоа овозможува холистички модел за процесот на учење и претставува мултилинеарен модел за развој на индивидуата.

Искусвото низ кое поминуваат индивидуите во секојдневното работење во компаниите е најсилниот извор на знаење и огромна можност за личен развој. Тоа се случува постојано, па затоа е од голема важност лидерот да ги познава спецификите на овој процес, фазите низ кој се поминува, динамиката, пречките кои можат да се појават за да може ефикасно да помогне успешното одвивање на процесот. Овие аспекти се опфатени во теориите за искусвено учење чии почетоци датираат во раните 80-ти години кога Jack Mezirow, Paulo Freire и другите научници од областа на едукацијата и во кои се истакнува дека срцето на целото учење лежи во начинот на кој го процесираме искусвото, поточно во критичката рефлексивност на искусвото. Тие го опишале учењето како циклус кој започнува со искуство, продолжува со рефлексивност и подоцна води кон акција, таа акција сама по себе станува конкретно искуство за рефлексивност. Подоцна David Kolb во својата конкретна теорија<sup>75</sup> на искусвено учење практично ги вградил претходни достигнувања во областа на искусвеното учење на сите истражувачи што се горе споменатите заедно со Rogers, Dewey, Lewin, James, Jung и Piaget. Тој направил подобрување на концептот со поделба на фазата на рефлексивност на две различни активности: *забележување* и *процесирање*. И на крај додал уште една фаза наречена *апстрактна концептуализација*.

Слика 1.7. Циклус на искуствено учење



Извор: <http://www.businessballs.com>

Сумирано, циклусот на искуствено учење е опишан низ четирите фази во кој преку „конкретно искуство“ индивидуата овозможува основи за „опсервација и рефлексија“. Понатаму со резултатите од опсервацијата и рефлексите преку *размислувањето* се развиваат нови „апстрактни концепти“ кои индивидуата логички и систематски се обидува да ги организира. За на крај преку активното експериментирање или *правењето* индивидуата влегува во тестирање на претходно добиените одговори и сознанија во нови ситуации, обидувајќи се да ги примени во решавање на реалните проблеми што всушност е создавање на нови искуства кое понатаму се почетен материјал за следен циклус на искуствено учење.

Теоријата за искуствено учење е изградена на шест тврдења:<sup>76</sup>

1. Учењето е фокусирано на процесот, не на резултатите. Учењето мора да биде концепирано како континуирана реконструкција на искуството, бидејќи преку процесот всушност се остварува целта на едукацијата.
2. Сите учења се повторно учење. Учењето најдобро се остварува преку процес кој ги извлекува верувањата и идеите на индивидуата за истите да бидат преиспитани, тестирани и интегрирани во нови, рафинирани знаења.

3. Учењето побарува разрешување на конфликтите помеѓу дијалектички спротивставените модалитетите на адаптација во светот. Конфликтите, разликите и несогласувањата се она што го води процесот на учење.
4. Учењето е холистички процес. Тоа не е резултат само на когнитивен процес, учењето инволвира интегрирање на функциите на целата личност – размислување, чувствување, перцепирање и однесување.
5. Резултатите од учењето се од синергичната врска помеѓу индивидуата и околината. Учењето се појавува низ процеси на асимилација на нови искуства во постоечки концепт и акомодација на постоечки концепт во новото искуство.
6. Учењето е процес на креирање на знаење. Се случува креирање или рекреирање во лично знаење на индивидуата за разлика од „трансмистичкиот“ модел според кој учењето е базирано на трансмисија на веќе постоечки теории и идеи од надвор кон индивидуата.

Оваа теоријата е базирана на претпоставката дека луѓето имаат природен капацитет да учат и дека учењето инволвира интеракција помеѓу *стекнувањето на знаење и трансформација на знаењето*.

Биологот James Zull<sup>77</sup> од University Center for Innovation in Teaching and Education (UCITE), преку своите истражувања на човековиот мозок има добиено доказ дека процесот на искусственото учење е поврзано со процесите на функциите на мозокот.

Слика 1.8. Процеси на искусвено учење и функции на мозокот

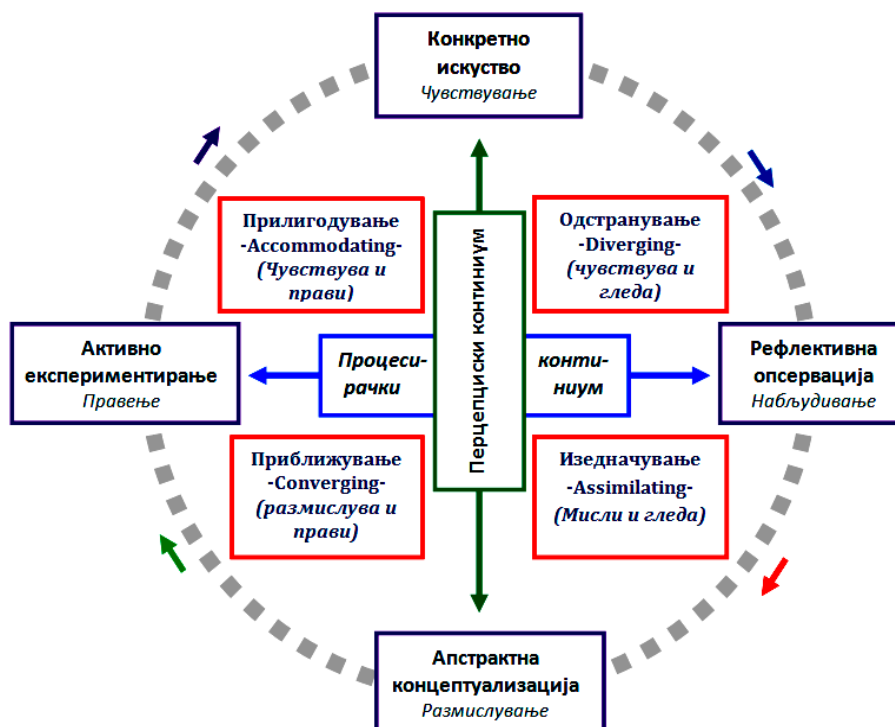


Извор: <http://www.case.edu>

Иако секоја индивидуа во својот мозок природно има вградено циклус на спирално повторување на четирите чекори за трансформација на искуството, низ искуство е согледано дека таа не може со ист квалитет да ги прави процесите кои се на двата краја на оската и тоа и ги објаснува различните стилови на учење.

Како што може да се согледа од сликата 1.9 стиловите се формирани со комбинација на две соседни функции (пример чувствување и правење). Во целина, стиловите од оваа теорија имаат многу сличности со веќе претставените стилови на учење но тие имаат и некои мали специфики.

Слика.1.9. Стили на учење во искусно учење



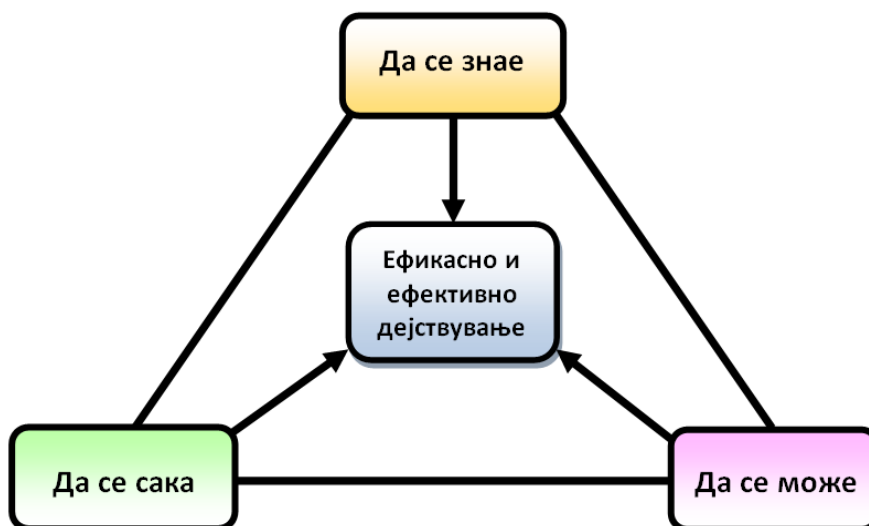
Извор: <http://www.businessballs.com>

Многу е важно да се напомене дека осознавањето и свесноста на лидерите/менаџерите за континуираниот процес на искусно учење низ кој поминува секоја индивидуа ќе му дадат нова димензија на односот на надредениот кон подредените која како основ на комуникацијата ќе го има токму личниот развој на индивидуата низ циклусите искусното учење.

## 1.5. Знаењата, вештините и емоциите како цел во личниот развој и учењето

Кога се зборува за развој на индивидуата многу често менаџерите реагираат дека тие не сакаат да се бидат вклучени во такви процеси и дека нив најмногу ги интересира вработените да имаат ефикасно дејствување, што ќе значи ефикасно извршување на задачите и целосно функционирање на организацијата. При овие изјави менаџерите немаат предвид дека ефикасното делување во суштина се базира на три основи. Прво е *да се знае што треба* да се направи, второ *да се сака тоа да се направи* и на крај *да може да се направи*. Ако менаџерите сакаат нивните вработени долгорочно да демонстрираат ефикасно и ефективно дејствување мора да се овозможи соодветен развој кој ќе направи промена на сите три полиња.

Слика 1.10. Аспекти на ефикасното учење

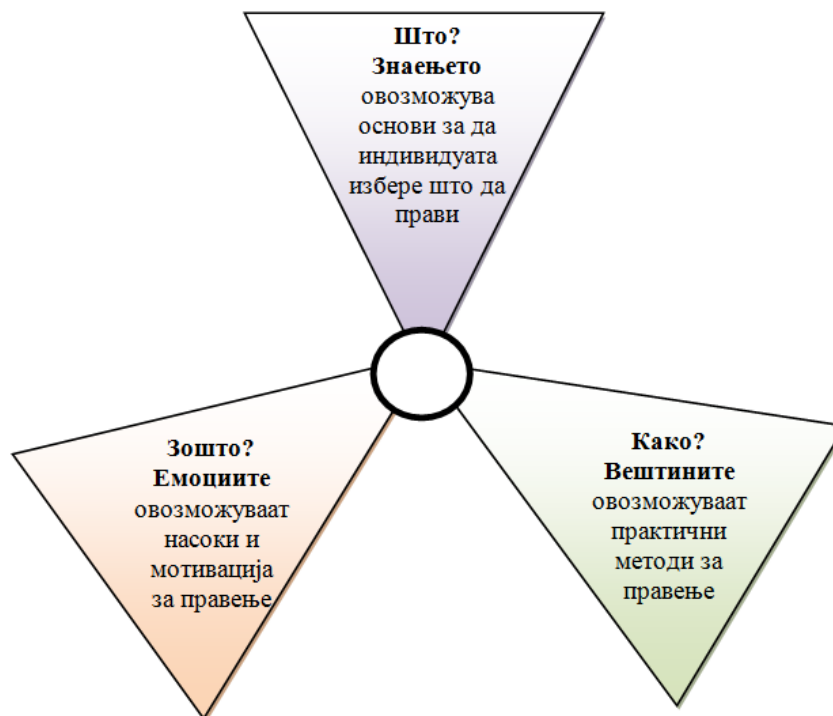


Во практика постои можност индивидуата добро да знае кои се нејзините должности а да не знае како треба да постапи за да ги изврши или да знае кои се нејзините должности и како треба да постапи за да ги изврши а сепак тоа да не го прави. Ефикасното делување е многу повеќе од знаењето што и како треба да се изврши. Освен знаење и физичките и интелектуални способности, потребна е внатрешна сила т.е. позитивна мотивација и одлучност. Овие три важни категории се формулирани во термините: <sup>78</sup>

- знаење (да се знае што треба да се направи и директно одговара на прашањето „што?“);

- вештини (да се може да се направи и директно одговара на прашањето „како?“) и
- емоции (да се сака да се направи и директно одговара на прашањето „зошто?“).

Слика 1.11 Аспекти на ефикасното учење



Извор: <http://www.infed.org/archives/creators/cnc-1.htm>

Под *знаење* со кое треба да се стекне и да располага индивидуата за ефикасно делување во организацијата како илустрација може да наброиме:

- Познавањето на мисијата и визијата на целата организацијата во целост, конкретните задачи на својот тим во кој индивидуата е составен дел.
- Опис и попис на работните задолжениа, т.е права и обврски согласно работното место на кој е поставена индивидуата.
- Теоретските знаења за целокупниот процес на работа и специфичности во областа на делување на организацијата како и одлично познавање на потесната областа во која работи индивидуата.
- Неопходните контакт информации за лицата и организациите со кои лицето треба да контактира во делокругот на своите работни задолженија.

Под *вештини* кои треба да ги развие генерално спаѓаат:

- Група на вештини за: практично ракување со одредена апаратура, основни комуникациски вештини, комуникациски вештини за справување со конфликтни ситуации, вештини за преговарање, вештини за ракување со одредени софтверски пакети, вештини за критичко размислување и сл. Под *емоционални состојби* се подразбира:
- Позитивен однос кон предизвиците кои се дел од работата
- Позитивен однос кон работата (желба да се доаѓа на работа)
- Стекнување на идентитет „ние“ со тимот и работната организација во која работи индивидуата
- Мотивација за работа во тимот
- Прифаќање на лидерството и менаџментот
- Желба за себедување во процесот на работа и за сегменти кои официјално не се дел од описот и пописот на работното место.

Овој концепт може да се најде сумиран низ различни формулации:

Знаење- Однесување-Вештини (KAS - Knowledge-Attitude-Skills), Прави-Мисли-Чувствува (Do-Think-Feel) и сл.

## **1.6. Вредносниот систем како фактор во личната трансформација**

Еден од многу важните сегменти кој е основа на која се базира однесувањето, мотивациониот систем како и заземањето на ставови и донесувањето на одлуки е вредносниот систем на индивидуата. Тој е филтерот преку кој индивидуата го вреднува искуство низ кое поминува. Без разлика дали индивидуата е свесна за влијанието на вредносниот систем или не, тој е присутен и го има своето огромно влијание.

Лидерите мораат да ја знаат оваа поврзаност и директно да дејствуваат во насока на промена на вредностите на луѓето со кои работат. Секоја современа компанија има развиено своја визија како и дополнителни документи кои го отсликуваат вредносниот систем на организацијата. Но многу често менаџерите не успеваат да постигнат нивно претопување во вредносниот систем на индивидуите. Оваа карактеристика е успешно влијание преку визијата на организацијата е изразена карактеристика на трансформационските лидери, што ќе биде разработено во третата глава на овој докторски труд.



Вредностите во суштина ги претставуваат највисоките приоритети на индивидуата. Тие претставуваат уверувања дека одредени однесувања и состојби се индивидуално и колективно посакувани во однос на другите однесувања и состојби. Тие всушност, претставуваат идеална слика во која индивидуата посакува да сè донесе себе, својата организација или општеството во целина. Тие влијаат на тоа што сè перцепира како добро а што како лошо.<sup>79</sup>

Секоја вредност има своја содржина и интензитет. *Содржината* на вредностите покажува *што* луѓето сметаат за добро и важно а *интензитетот* колку е тоа добро и важно. Ако вредностите на индивидуата се рангираат по важност и ако се поврзат се добива индивидуален вредносен систем. Тој покажува не само до кои вредности се држи индивидуата и што смета за добро или лошо, туку и кој вредности се поважни кои помалку важни и каков е односот помеѓу нив. Како таков, индивидуалниот вредносен систем ги покажува предиспозициите на индивидуата да се однесува на одреден начин.<sup>80</sup>

Вредносните системи се базираат на културните разлики кои произлегуваат од националната припадност на индивидуата. Холандскиот научник Geert Hofstede направил истражување во кое вклучил над 116000 вработени во IBM од 40 земји за нивните вредности поврзани со работата.<sup>81</sup> Откако Hofstede ги анализирал резултатите открил четири базични димензии на вредности кои се поврзани со работата и варираат во зависност од културата: распределбата на моќ, избегнување на неодреденост, машкост/женственост индивидуализам/колективизам. Во подоцнежните истражувања со Michael Bond ја лоцирале и петтата димензија: долгорочна/краткорочна ориентација.<sup>82</sup> На кратко ќе го објасниме значењето на овие вредности.

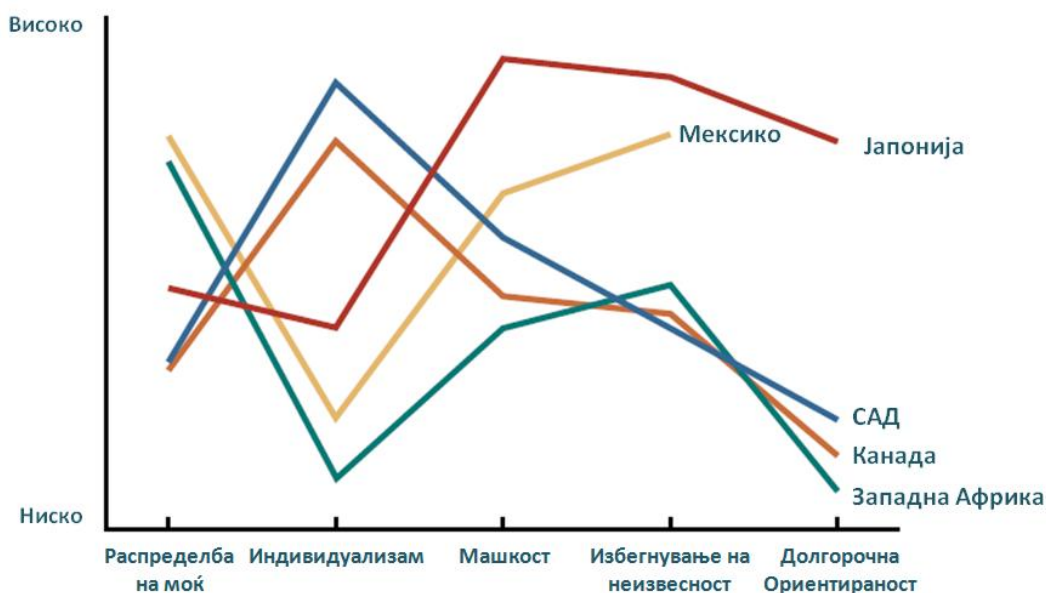
- *Распределбата на моќ* се однесува на нивото на прифаќање на различната распределба на моќ. Во културите во кои има мала разлика во распределбата на моќ, нееднаквоста е минимализирана, претпоставените се доживуваат прифатени и дел од тимот. Кај другите нееднаквоста е прифатена како природна, но претпоставените не се доживуваат како дел од тимот заради нагласените разлики во моќта.
- *Избегнувањето на неизвесност* се однесува на нивото на nelaгодноста што индивидуите ја имаат во неизвесни, двосмислени не докрај одредени ситуации. Луѓето од културите со силно избегнување на неодреденост се вложуваат во дефинирање на правилата и прописите, напорната работа, ускладеноста и

безбедноста. Додека пак другите неодреденоста ја профаќаат како нормална состојба и без посебен притисок преземаат ризици и дејствуваат во такви услови.

- *Машкост/женственост.* Културите со поизразена машкост јасно ги диференцираат половите улоги, ја подржуваат доминацијата на мажите. Во пофеминезираните култури се прифаќа половата еднаквост.
- *Индивидуализам/колективизам.* Индивидуалистичките култури ја истакнуваат независноста, индивидуалната иницијатива и приватноста додека пак колективистичките култури претендираат зависност и лојалност кон колективот и групата.
- *Долгорочна/краткорочна ориентација.* Културите со долгорочна ориентација ја истакнуваат издржливоста, упорноста, штедливоста и посветуваат внимание на статусните разлики. Додека пак краткорочно ориентираните култури го истакнуваат преземањето на ризици, успешност во остварување на краткорочните цели, моменталниот углед и слава и профит од дејствувањето.

На следниот графички приказ е прикажана различната застапеност на петте вредносни комплекси во различни земји кои јасно ги демонстрираат меѓукултурните разлики.

Слика 1.12. Графички приказ на меѓукултурни разлики во вредностите



Извор: G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill; 3 edition, 2010, p:154;

Според одредени теории вредностите се многу стабилни и тешко се менуваат. Нивната стабилност е резултат на повеќе фактори. Пред сè, тоа што

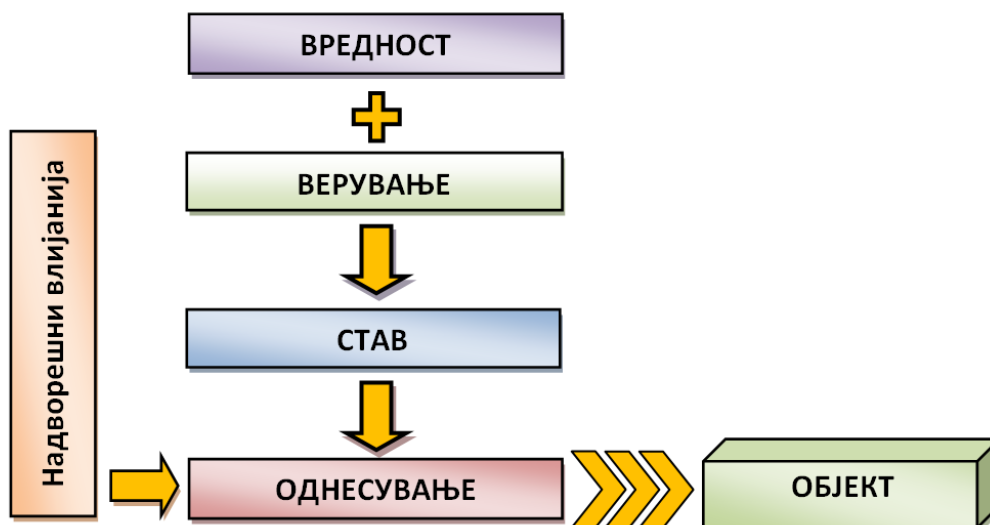
настануваат во најраното детство ги прави многу отпорни на промени. Дали е добро да се биде мрзелив или вреден, колку е добро и важно да се биде чист и уреден, чесен или пријатен со луѓето се вредности кои се стекнуваат во семејството. Најголем дел од вредностите се стекнуваат со набљудување на родителите и учење по модел од нив. Секако, одредено влијание на развојот на вредностите има и непосредното окружување: поширокото семејство, врсниците, школото, религијата и другите општествени институции. Следен фактор за стабилноста на вредностите е тоа што со тек на време вредностите се потиснуваат во подсвеста и луѓето често држат до одредени вредности а воопшто не се свесни за тоа или не умеат експлицитно да се изразат. Конечно, вредностите се учат во „црно-бел“ манир: нешто е или добро или лошо, средина нема. Кога така се набљудуваат работите тогаш секоја промена побарува радикална измена на погледот на свет.

Но, покрај теориите кои ја нагласуваат стабилноста на вредностите мора да се истакне дека има пристапи кои тврдат дека со тек на време вредносниот систем на луѓето се менува. Има многу примери за тоа дека вредносниот систем кој преовладува во заедницата се менува согласно промените на економското окружување или некој други промени. Многу веројатно е дека во сите општества во транзиција меѓу кои е и нашето, доаѓа до интензивни промени на индивидуалните вредносни системи. Еден таков пример е прикажан на следата табела.

Табела 1.9. Приказ на трите групи на вредносни системи кои биле присутни во американското општество после втората светска војна.		
Вредносен систем	Период	Доминантни работни вредности
Протестантска работна етика	1940-1950	Тешка работа, конзерватизам, лојалност на организацијата
Егизстенцијализам	1960-1970	Квалитет на животот, неконформизам, автономија, лојалност кон себе
Прагматизам	1980-1990	Успех, постигнување, лојалност на кариерата, амбиција, статус, тешка работа
<i>Извор: Boyatzis R. Skelly F. "The impact of Changing Values on Organizational Life" in Kolb D., Rubin I. Osland J. The Organizational Behaviour Reader", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991, p. 174;</i>		

Важно е да се истакне дека *вредностите* се основата на која се создаваат *ставовите* кои пак директно го ефектуираат *однесувањето* на индивидуата.

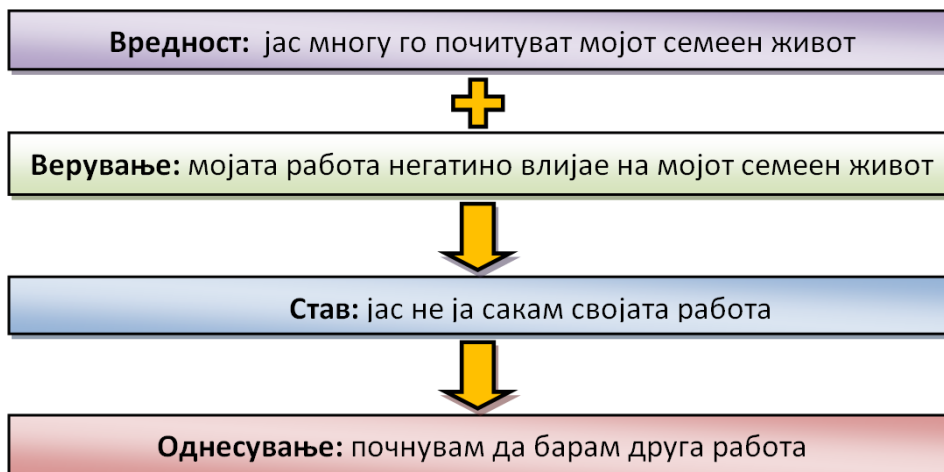
Слика 1.13. Процесот на добивање на став и однесување од одредена вредност



Од претходната слика може да се согледа улогата на вредносниот систем како фактор која во голема мера го одредува однесувањето и пристапот на индивидуата. Личните вредности одредуваат како индивидуата ќе реагира или како ќе ги решава различните ситуации кои можат да се појават.

Ставовите и вредностите иако се меѓусебно поврзани сепак се различни категории. Вредностите се пошироки и подлабоки категории додека ставовите се попрacticalни, подетални, поконкретни и поексплицитни. По дефиниција ставовите се прилично стабилни евалуативни тенденции конзистентно да се реагира на некој специфичен објект, ситуација, личност или категорија на луѓе.

Слика 1.14. Пример за добивање на став и однесување од одредена вредност



Една вредност заедно со одредено верување имплицира одреден број на ставови за одредено прашање па затоа секоја хомогена група на ставови упатува на одредена вредност која стои позади нив. На пример прифаќањето на вредноста флексибилност од страна на вработените влијае да заземат позитивни ставови и да сакаат нивната организација да се менува и лесно да се приспособува на промените на средината.

Земајќи ги предвид сите досега изнесени сознанија за основата на вредностите и нивното влијание на градењето на ставовите а потоа и на однесувањето на индивидуата можеме да заклучиме дека личниот развој во основа треба да се базира на влијанија и промени во вредносниот систем на индивидуата. А токму секојдневното задничко функционирање, всушност е клучниот момент кој во рамките на организациите неизбежно се случува и создава можност за поттикнување на процес на влијание и промени во вредносниот систем на индивидуата. Едноставно кога индивидуата ќе стане дел од една организација таа со себе ги носи и своите вредности. Тогаш во рамките на организациската средина ќе се случи мешање на личните вредности и вредностите на другите и ќе почне процес на креирање на организациска култура. Во оваа размена може да дојде до целосно совпаѓање, делумно совпаѓање а можат да се предизвикаат и конфликти: интраперсонални (внатрешни), интерперсонални, интерсекторски или организациски. Така на пример доколку некоја индивидуа има висока изразена лична вредност за развој и учење, таа ќе продуцира став дека за неа е многу важно постојано учи и се развива. Од овие ставови ќе произлезе однесување, индивидуа да преферира избор на работа која ќе и овозможи учење и усовршување па макар тоа било на сметка на финансиите. Доколку оваа вредност биде е усвоена на ниво на организација и вклучена во нејзината култура, тоа значи дека повеќето вработени континуираното учење и развој ќе го гледаат како идеална состојба во која сакаат да ја доведат својата организација. Генерално доброто „совпаѓање“ помеѓу вредностите на претпоставените и вработените ја унапредуваат сатисфакцијата на вработените и придонесот.<sup>83</sup> Воедно, примерите на доброто „совпаѓање“ помеѓу индивидуалните и организациските вредности јасно ќе го демонстрираат совпаѓањето и на ставовите и однесувањето.<sup>84</sup> Во друга ситуација пак на пример, ако индивидуа со високо изразени етички вредности се вработи во компанија во која етичките вредности не се ставени како приоритет, тоа со

сигурност ќе предизвика прво внатрешен конфликт кој со голема веројатност преку комуникацијата ќе се прелее надворешно. Токму овие процеси се содржините на постојаната динамика во еден тим кој секојдневно ги извршува работните задачи во организацијата и компанијата.

Тука уште еднаш мора да се нагласи клучната важност на лидерите во целиот овој комплексен процес. Едноставно само доколку лидерите се свесни за комплексните меѓусебни влијанија и процеси низ кој поминува индивидуата засебно како и целиот колектив во рамките на оваа интензивна размена на вредности може да се остварат одлични резултати во развојот на индивидуите што ќе резултира со добивање на посакуваното однесување од вработените. Ако пак лидерите не се свесни за овие сложени процеси и влијанија и не располагаат со соодветното знаење и вештини за правилно фасилитирање и водење на индивидуите и тимот има голема веројатност да дојде до креирање на поголемо незадоволство и во индивидуата и во организацијата како е тензишна клима што директно ќе влијае и во квалитетот на работа на организацијата.

Тука треба да се истакне исклучителната важност на личните вредности на лидерите и менаџерите во компаниите. Ако нивните лични вредности се разликуваат од вредностите кои официјално се обидуваат да ги промовираат, за многу кратко време ќе се создаде дискрепанца помеѓу тоа што го зборуваат и тоа што го прават. На пример, ако менаџерот како своја лична вредност која е поставена највисоко на неговата вредносна скала ја има сигурноста на личната позиција и моќта. А во исто време се обидува да ја промовира транспарентноста како организациска вредност која нему лично не му е изразено присутна во неговиот систем на вредности. Многу веројатно е со текот на работата во неговото однесување да биде воочена контрадикторност во тоа што кажува преку зборовите и тоа што прави преку дела. Во ситуации кога овој менаџер ќе треба да сподели информација која може да ја наруши сигурноста на неговата лична позиција и моќ со сигурност ќе избере да не ја сподели. Членовите на организацијата во многу секојдневни ситуации ќе согледаат дека вредноста која се промовира всушност е сигурноста на личната позиција и задржувањето на моќта, а не транспарентноста. И токму затоа вистинската вредност која ќе се претопи во организацијата ќе биде сигурноста на личната позиција и задржувањето на моќта, бидејќи луѓето повеќе учат од тоа што го гледаат и искусуваат, а помалку од тоа што им се зборува. Токму затоа лидерите и

менаџерите мораат да поминат низ процес на осознавање и трансформација на своите лични вредности, бидејќи само така тие навистина ќе успеат бидат успешни во развојот на своите вработени.

### **1.7. Свесноста како компонента во учењето**

Проучувањето на развојот и учењето на индивидуата секогаш е пропратено со термините: „да се подигне нивото на свесност“, „да стане свесен“, „да се случи освестување“ и сл. Воедно самосвесноста е вештина која е позициониран на највисоко место во хиерархиската подреденост на базичните вештини кои индивидуата треба да ги развие кај себе во процесот на личниот развој. Philip Burnard ја дефинира самосвесноста како „процес на осознавање на своите чувства, ставови и вредности а воедно е учење за ефектите што ги причинуваме на другите“.<sup>85</sup> За Gary Yontef свесноста е форма на искуство која слободно може да се дефинира како „да се биде во своето сопствено постоење, личноста е свесна, знае што таа прави, како го прави тоа, кој алтернативи ги има и таа избира да биде таква каква што е“.<sup>86</sup>

Како што веќе напоменавме свесноста се појавува како интегрален дел во различни психолошки теории за личноста, но таа особено е изразена во гешталдистичкиот правец во психологијата. Таму таа се дефинира како невербално чувствување или знаење на тоа што се случува сега и тука. Тоа е фундаменталниот позитивен и есенцијален квалитет на секое здраво живеење.<sup>87</sup>

Како што веќе напоменавме, во секојдневните комуникации луѓето имаат постојани интеракција едни на други тие влијаат и остваруваат меѓусебни ефекти. Во насока на максимализација на ефектите од интеракцијата, треба да се случи освестување на ефектите кои другите ги имаат на индивидуата и кои индивидуата ги има на нив. Само-свесноста тука има клучна улога.

Покрај свесноста за ефектите од интеракцијата, оваа компонента е особено важен фактор во процесот на личен развој на индивидуата. Впрочем она што лидерите во редовните фидбек сесии го прават со членовите на тимот е токму подигнување на свесноста на индивидуите за нивното однесување и резултатите кои ги постигнуваат. Лидерите кои се поинтересни преку овие средби можат да □ помогнат на индивидуата да ја согледа циклична рамка на поврзаност *чувство-мисла-акција*. Со директно освестување на основите на своето дејствување, преку дефинирање на своите лични вредности и преку воочување на своите

внатрешни емоционални реакции индивидуата ќе може да направи суштинска промена и ќе се подигне на скалата на личниот развој.

Fritz Perls проучувајќи ја свесноста идентификувал три типа т.е. три зони на свесност. Тоа се внатрешна зона, надворешна зона и средна зона. При тоа треба да се внимава да не да се креира погрешна импесија на поделеноста на внатрешно и надворешно искуство, свесноста секогаш е холистичка. Но метафорички, поделеноста по зони може да биде корисна, во проценката и исто така во помошта на индивидуата да ги вклучи сите аспекти на свесноста кај себе.<sup>88</sup>

### **Внатрешна зона**

Внатрешната зона на свесност се однесува на внатрешните реакции. Ова е всушност контакт со внатрешните настани во сегашноста. Таа го опфаќа ова што индивидуата всушност го чувствува во својата внатрешност (мускулна тензија, релаксираноста, емоциите и сл.). Оваа свесност се сретнува и како составен дел од емоционалната интелигенција. Таа таму се објаснува како свесност за своите чувства и внатрешни реакции од влијанијата на околината. Најлесен начин да се позиционира свесноста на внатрешната зона е да се однесе вниманието во телото и сензациите во него. Преку внатрешната зона индивидуите можат да ги забележат содржините кои ги насочуваат нивните размислувања и акции. Ова е особено важно во случаите кога индивидуата е во силна емоционална состојба и има намалено ниво на рационално однесување.

### **Надворешна зона**

Ова е свесноста за контактот со надворешниот свет. Таа е актуелниот контакт со објектите и настаните во сегашноста. Таа ги вклучува целото однесување, говор и акции. Тоа во суштина го претставуваат начинот на кој се прима или прави контакт со светот. Присуството на оваа свесност овозможува поголема ефикасност и ефективност. Низ надворешната зона, индивидуата станува свесна за изборите, за тоа што прави и каков е ефектот на другите и на себе и согледува дека постои можност да направи промени на начините на кој се однесува, како би добила различен одговор и реакција од другите луѓе.

Надворешната и внатрешната зона на свесност го опфаќаат сето она што индивидуата го доживува за реалноста во сегашноста. Тоа е цврстата основа на искуството, тоа се фактите во искуството на индивидуата кои во моментот постојат. Третиот вид на свесност е прилично различен, тоа е свесноста за



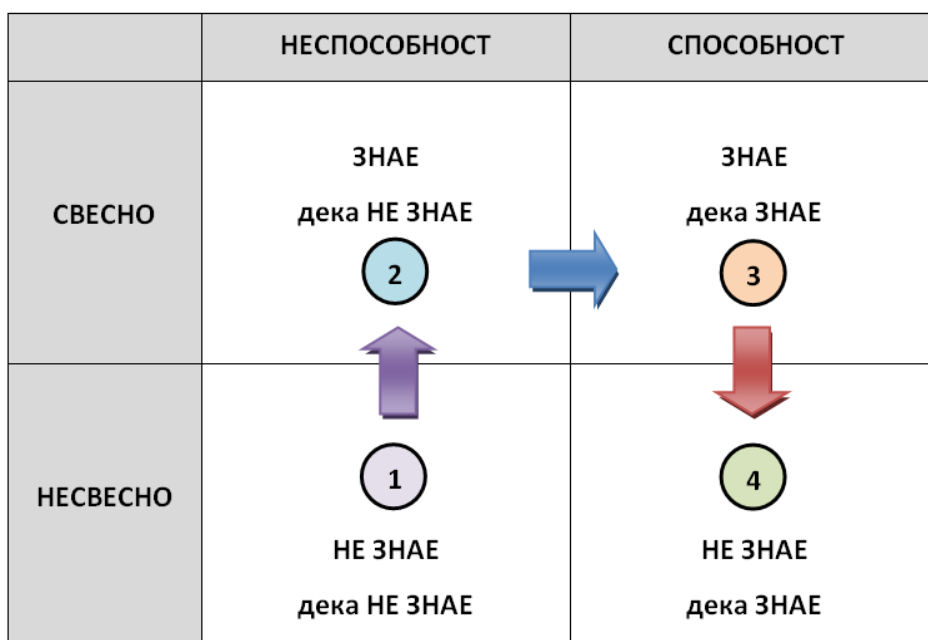
претстави на работи или настани кои не игзистираат во постоечката реалност: свесноста на имприсиите од надворешниот свет.

### Средна зона

Оваа зона ги вклучува сите ментални активности, импресијата на актуелното искуство во свеста (објаснувањата, размислувањата, толкувањата, имагинациите, интерпретациите, споредувањата, планирањата, помнењето на минатото, очекувања од иднината и сл). Таа функционира како медијатор помеѓу внатрешната и надворешната зона. Една од нејзините најглавните функции е да го организира нашето искуство на начин на кој ќе дојде до некој вид на когнитивно и емоционално разбирање. Воедно ги содржи себе-ограничувачките верувања и тенденцијата да ја исполната сегашноста со мисли од минатото или иднината. Освестувањето на аспекти од оваа зона во суштина ќе направат ослободување на потенцијалите на индивидуата кои се ограничени поради одредени стравови и несигурност, внатрешно доживување на емоции од претходни неуспеси и нивно проектирање во идните случувања.

Свесноста како клучен фактор на учењето и развојот воедно се појавува во моделот за учење на свесни способности.<sup>89</sup> Овој модел прикажан на слика 1.19 го објаснува процесот и фазите на учење на нови вештини, однесувања, можности, техники и сл.

**Слика.1.15. Графички приказ на моделот за учење на свесни способности**



Извор: <http://www.mindtools.com>

Според оваа теорија секоја индивидуата својот циклус на развој го започнува со правата фаза „несвесна неспособност“ преку дејствување поминува во втора фаза „свесна неспособност“ па потоа низ процес на себе усовршување поминувајќи низ циклусот на искусствено учење индивидуатата доаѓа до ниво на трета фаза „свесна способност“ за на крај постигнатиот развој целосно да се усвои на ниво на четвртата фаза „несвесна способност“. Прогресијата од квадрантот 1 до 4 не евозможен со прескокнување на некоја од фазите. За некои вештини и знаења, посебно за напредните, индивидуата може да влезе во регрес, посебно од фазата 4 во фазата 3 или од фазата 3 во фазата 2, доколку не успеат редовно да ги практикуваат нивните нови вештини. Прогресијата од фаза во фаза често се постигнува низ чувство на „будење“ во индивидуата и таа има чувство дека направила голем чекор напред. За секоја од фазите важат одредени карактеристики:

#### **Несвесна неспособност**

- индивидуата не е свесна за постоењето на различен опсег на вештини и знаења.
- индивидуата не е свесна дека има дефицит во конкретната област.
- индивидуата може да обдига да ја потврди значајноста и корисноста на новите вештини.
- Целта на лидерот е да ја задвижи индивидуата во „свесна неспособност“ преку демонстрација на вештината и бенефитот кој ќе се добие во индивидуалната ефикасност.

#### **Несвесна неспособност**

- индивидуата станува свесна за постоењето и важноста на одредени вештини и способности.
- индивидуата станува свесна за својот дефицит во таа област, (идеално би било освестувањето да се случи преку обидување да ја употреби таа вештина).
- индивидуата заклучува дека со подобрување на тие вештини или можности во таа област нејзината ефикасност ќе се подобри.
- Идеално би било кога индивидуата веднаш би започнала да учи и да ги развива новите вештини и да се задвижи кон фазата „свесна способност“

#### **Свесна способност**

- Индивидуата остварува „свесна способност“ за вештината и може да одлучи да ја употреби
- Индивидуата треба да се концентрира за да може да ја употреби вештината или знаењето
- Вештината и знаењето не се сè уште од „втора природа“ т.е. „автоматско“.
- Индивидуата ќе може да ја употреби вештината или знаењето без асистенција и помош
- Индивидуата е во можност да ја демонстрира вештината или знаењето на друг.
- Индивидуата продолжува да ја практикува новата вештина и кога ќе се стекне со доволно практика за новата вештина и знаење влегува во фазата „несвесна способност“.

### **Несвесна способност**

- Вештината и знаењето станува толку практикувано што тоа станува „втора природа“ дел од несвесниот дел од мозокот.
- За одредени вештини станува возможно да бидат изведувани додека се прави и нешто друго(на пример возењето кола и разговарање на телефон)
- Индивидуата е способна да подучува другите за конкретната вештина
- После одредено време на несвесно знаење индивидуата може да има потешкотија да објасни како го прави тоа – вештината станува инстинктивна.
- Се појавувава потреба за подолго утврдените несвесни способности повремено да бидат проверувани со нови стандарди.

Вообичаено во процесот на развој лидерите, манаџерите или обучувачите претпоставуваат дека индивидуата е во втората фаза и ги фокусираат напорите да ја постигнат третата фаза, но многу често индивидуата е сè уште во правата фаза. Тие претпоставуваат дека индивидуата е свесна за нивото на вештини со кои располага и кои им недостасуваат, како и значајноста и бенефитите од усвојувањето на нови вештини. Се додека индивидуата од првата фаза „несвесна неспособност“ не стане потполно свесна за својата сопствена неспособност т.е. не влезе во втората фаза, нема да може да го почне циклусот на искусно учење. Ова промашување е многу честа причина за неуспеси во процесите на учење и развој во рамките на организациите како и во рамките на обуките и

едукацијата на индивидуата. Доколку свесноста за дефицит на вештини и знаење е на ниско ниво и индивидуата е утврден во првата фаза, таа едноставно нема да ја види потребата за развој и учење. Во тој случај есенцијален приоритет на лидерот е индивидуата да стане свесна за недостатокот на знаење и вештини, да стане свесна за недостатокот и својата неспособност за справување со конкретната ситуација, проблем или предизвик. Дури откако ќе влезе во втората фаза, и индивидуата ќе стане свесна за нејзините потреби од развојот како личен бенефит и потреба ќе се создадат услови процесот на лична трансформација и развој нависина да се случи.

### **1.8. Личниот развој низ теоријата „Џохари прозорецот“**

Една едноставна и корисна алатка за илустрација на самосвесноста, личниот и групниот развој и меѓусебното разбирање помеѓу индивидуите и групите е теоријата Џохари прозорецот. Таа е именувана по научниците Joseph Luft и Harry Ingham<sup>90</sup> кои во 1995 година на UCLA (University of California Los Angeles) ја концепирале оваа теорија.

Овој модел е посебно релевантен во модерното окружување во контекст на освестувањето на степенот на практикување на социјалните вештини, начинот на однесување, користењето на емпатија, генералното подобрување на комуникацијата и соработката и сл. Џохари прозорецот во суштина овозможува приказ од четири перспективи на содржините (информации, чувства, искуства, погледи, однесувања, вештини, интенции, мотиви и сл) кои се присутни во релациите на индивидуата со групата во чиј состав е. Четирите прозори од Џохари прозорецот претставуваат сегменти кои се нарекуваат „зони“ или „квadratни“. Во секоја од нив се прави поделба на човековата свесност на отворена зона, слепа зона, скриена зона и непозната зона.

1. Отворена зона: Што индивидуата знае за себе, а е познато и за другите;
2. Слепа зона: Што е непознато за индивидуата а другите го знаат;
3. Скриена зона: Што индивидуата знае за себе но другите не знаат;
4. Непозната зона: Што е непознато и за индивидуата и за другите;

Слика 1.16. Четирите зони на Џохари прозорецот



Извор: <http://www.businessballs.com>

*Отворената зона* ги претставува работите кои индивидуата ги знае за себе а и другите ги знаат за индивидуата. На пример, индивидуата си го знае своето име и другите го знаат нејзиното име, доколку се отвори биографијата лесно може да се согледаат интересите кои индивидуата сама ги внела. Во знаењето кое се наоѓа во овој сегмент, се вклучени не само фактички информации, туку и чувства, мотиви, однесувања, вредности, ставови, знаење, вештини, потреби и желби т.е. било која информација која се однесува на прашањето „Кој сум јас?“. Кога прв пат се случува средба со нова личност, големината на отворениот квадрант не е многу голем, се додека во одредено време не се случи размена на информации. Слепата зона исто така е мала бидејќи и другите знаат многу малку за новиот член во групата. Скриените и избегнатите чувства и ставови се во поприлично големата скриена зона. Еден таков случај е прикажан на следната слика. Во овој конкретен пример и непознатата зона е најголема, што е случај кога индивидуата е млада и и недостасува себепознаење. Како процесот на меѓусебно запознавање продолжува, границите на овој дел се движат кон долу и кон десно, ставајќи повеќе информации во отворениот прозор. Етаблираните членови на тимот логично е да имаат поголеми отворени зони отколку новите членови.

Цел на секоја лидер е низ групната динамика е да ја развие отворената зона кај секоја индивидуа, бидејќи кога индивидуата работи со другите луѓе во оваа зона таа е најефективна и најпродуктивна. На слободната зона може да се гледа како на простор каде што се јавува добрата комуникација и соработка, има

отсуство на вознемиреност, недоверба, конфузија, непродуктивни конфликти и недоразбирања.

**Слика 1.17. Четириите зони на Џохари прозорецот**



Извор: <http://www.businessballs.com>

Големината на отворената зона може да се зголемува хоризонтално во слепата зона, преку барање и активно слушање и примање на фидбек од другите членови на групата. Големината на отворената зона може да се зголемува и вертикално, кон скриената зона, преку тоа што индивидуата ќе открива податоци, информации, чувства, ставови и сл за себе на групата или на членови на групата. Членовите на групата можат да и помогнат на индивидуата да ја зголеми отворената зона по вертикала преку поставување на прашања. Но лидерите можат да ја одиграат најважна улога во фасилитацијата на фидбекот и запознавањето помеѓу членовите на групата како и преку директно давање на фидбек на индивидуата за аспекти од нејзината слепа зона. Лидерите имаат голема одговорност во промоцијата и воспоставувањето на култура за отворена, искрена, позитивна, корисна, конструктивна комуникација и воспоставување на пристап на меѓусебна несебична размена на информации и знаење низ целата организација. Одлично функционирачките групи, компании и организации секогаш имаат тенденција за позитивна и отворена комуникација, па поттигнувањето на позитивниот развој на отворената зона кај сите е едноставен и многу фундаментален аспект на ефективното лидерство.

*Слепата зона* е за тоа што е познато за индивидуата од другите во групата а е непознато за самата индивидуа. Во оваа зона влегуваат многу сложени аспекти и информации. На пример, додека се одвива разговор соговорникот

може да забележи дека кај индивидуата недостасува контакт со очи. Соговорникот можеби нема да каже ништо бидејќи не сака да предизвика нелагодност кај индивидуата или едноставно ќе си заклучи дека другите од неискрен и ќе внимава на начинот на кој комуницира со таа индивидуа, иако можеби се работи за навика или недостаток на вештини за интерперсонално комуницирање.

**Слика 1.18. Илустрација на намалувањето на слепата зона**



Извор: <http://www.businessballs.com>

Слепата зона е неефикасна и непродуктивна и за индивидуата и за групата. Таа може да се намали преку барање на фидбек од другите. Членовите на групата и лидерот можат да преземат одредена одговорност за да и помогнат на индивидуата да ја намали својата слепа зона т.е. да ја зголемат отворената зона, преку давање на внимателен фидбек и поттикнување на отвореноста. Степенот до кој индивидуата побарува фидбек и аспектот на кој се дава фидбекот треба да дојде директно од индивидуата. Некои луѓе се „поеластични“ од другите, што значи дека да се внимава за да се избегне предизвикување на емоционална повреда и поголемо затварање на индивидуата.

Токму лидерите се тие кои треба да се способни да промовираат клима на неосудувачки и конструктивен фидбек и влијаат на соодветна групна реакција со одговорност кон индивидуалното отворање, со што се намалува стравот и се поттикнуваат отвореноста.

*Скриената зона* се однесува на она што индивидуата го знае за себе но свесно го чува скриено од другите, па затоа е непознато за другите. Ова „скриено

јас“ ги претставува информациите, чувствата, одлуките и се др што индивидуата го знае за себе но не е откриено или го чува скриено од другите. Скриената зона ги вклучува: чувствителноста, стравовите, скриените агенди, манипулативните интенции, тајните и се што индивидуата знае но поради различни причини не го споделува. Природно е многу личните и приватни информации, чувствата и искуствата кои немаат никакво влијание на работата навистина да останат скриени. Но многу скриени информации кои не се многу лични и влијаат на работата и ефикасноста би било подобро да се позиционираат во отворената зона. Целта е токму релевантините скриени информации, чувства и сл. да се откријат и низ процесот да бидат ставени во отворената зона. Со споделувањето со другите индивидуата ја намалува скриената зона, ја зголемува отворената зона, со што овозможува подобро разбирање, соработка, доверба, ефективна тимска работа и продуктивност. Со намалувањето на скриената зона се намалуваат потенцијалите за конфузија, слаба комуникација и другите недоразбирања кои директно ја нарушуваат тимската работа а се зголемува заедничкото разбирање и со тоа ќе се зголеми групната свесност, овозможувајќи подобар индивидуален работен учинок и групна ефикасност.

Организациската култура и работната атмосфера имаат главно влијание на подготвеноста на членовите на групата да го откријата своето “скриено јас“. Многу луѓе се плашат од осудување или од тоа да бидат повредени и токму поради тоа се повлекуваат назад и ги чуваат скриени информациите и чувствата. Степенот до кој индивидуата ќе ги открие своите лични чувства и други скриени аспекти мора секогаш да биде сопствена одлука на индивидуата. Некои луѓе се поотворени од другите. Индивидуите треба да се отворат до ниво и длабочина до која тие лично се чувствуваат конформно. Исто како во фидбекот, некои индивидуи се посклони од другите и треба да се внимава за да емоционално не бидат повредени.

*Непознатата зона* ги претставува работите кои ниту индивидуата ги знае за себе ниту другите ги знаат за неа. Овие непознати аспекти може да имаат различни форми. Тие можат да бидат поприлично блиску до површината но можат да бидат и подлабоки аспекти на личноста, можат да бидат позитивни и корисни, но нивното влијание може до одреден степен да биде и негативно. Обично кога индивидуата ќе биде ставена во нова ситуација се случуваат нови реакции и дава нови информации кои претходно индивидуата не ги знаела за



себе. Новите ситуации ќе донесат реакции кои можат да поттикнат нови аспекти од личниот развој на индивидуата. Поголеми непознати зони типично би требало да се очекуваат кај помладите индивидуи и индивидуите кои немаат многу искуство но оваа зона е непозната и не може јасно да и се одреди големината. Примери за непознатите содржини се следните:<sup>91</sup>

- потценети или неиспитани лични можностите поради недостатокот на прилики, охрабрувања, доверба или вештини,
- природни можности или спремности кои индивидуата не знае дека ги поседува,
- страв или еверзии кои индивидуата не знае дека ги има,
- потиснати или потсвесни чувства,
- условено однесување или стравови од детството.

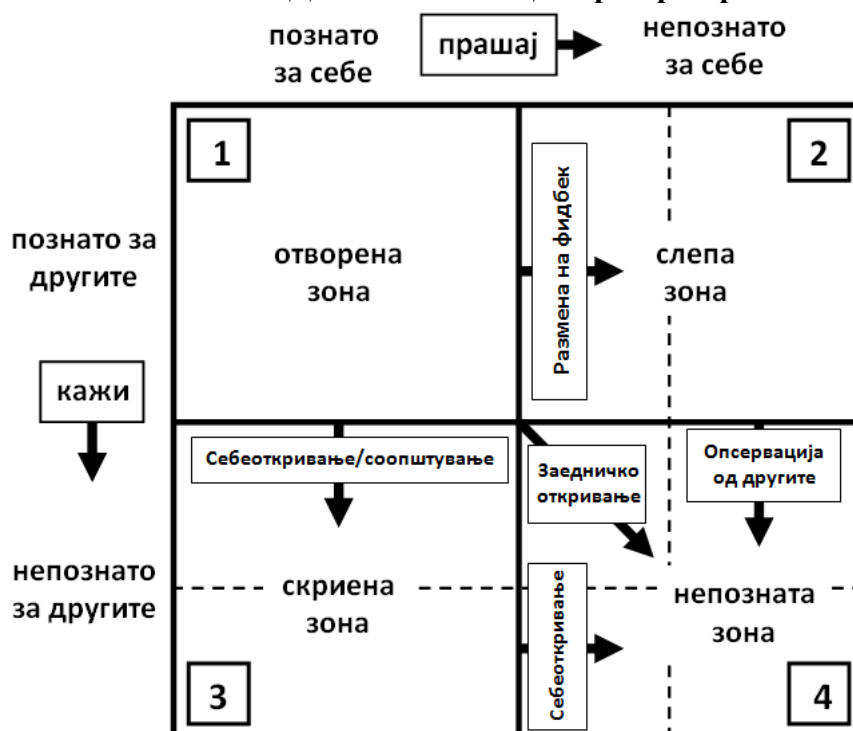
Непознатата зона може да вклучува потиснати или потсвесни чувства кои своите корени ги имаат заборавено или пак трауматични претходни искуства чија врска индивидуата нема да ја забележи иако нивната присутност е постојна. Процесите преку кој содржините од непознатата зона ќе бидат откриени можат да бидат различни. Тоа може да биде постигнато преку себе-истражување и опсервација, во одредени ситуации преку колективно или заедничко истражување и тоа може да биде спонтанно или преку интензивна групна работа.

Есенцијално Цохари прозорот е модел базиран на комуникацијата и интеракцијата и низ него можат да се откријат потешкотиите во овие области. Според оваа теорија две индивидуи се обидуваат да комуницираат преку „отворените“ зони. Процесот на зголемување на отворениот квадрант се нарекува себе-откривање, во него индивидуата „зема“ и „дава“ на луѓето со кои е во интеракција. Личниот развој значи промена т.е. зголемување на првиот квадрант за сметка на намалување на другите три квадранти. Промената во било кој од квадрантите ќе ги ефектуира сите други квадранти.

Тој процес е двостран, доколку индивидуата е спремна да сподели нешто за себе (да задвижи информација од скриениот квадрант во отворениот) и ако другата индивидуа се интересира да го слушне тоа, многу веројатно е и таа да посака да сподели информации од својот скриен квадрант. Но мора да се согледаат и ситуациите во кои не може да се предвиди како другата индивидуа ќе реагира на споделувањето на сегменти од скриениот квадрант (тајни, искрени чувства (позитивни или негативни), претрпени трауми, лични тилеми и сл). На

пример споделувањето од друга индивидуа дека имала лош однос од родителите во детството може да направи другите на неа после споделувањето да гледаат како на жртва. Поради вакви или го слични реакции некои индивидуите се многу внимателни и не споделуваат додека не изградат силна доверба, на тој начин си го штитат својот идентитет одржуваат безбедност преку изразена самоконтрола. Но тоа одзема енергија, бидејќи постојано имаат штит за да не откријат нешто што може да ги повреди.

Слика 1.19. Динамиката на Цохари прозорот



Извор: <http://www.businessballs.com>

Сите индивидуи имаат одбранбени механизми со кои ги штитат деловите кои ги чувствуваат за повредливи. Треба да се напомене дека слепиот квадрант може да содржи однесувања, чувства и мотивации кои не се прифатливи за индивидуата, но другите можат да ги видат. Чувствата на некомпетентност, неадекватност, недостојност, отфрлање, зависност, потребата за контрола и манипулација се аспекти со кои индивидуата е тешко да се соочи а посебно бидејќи се забележани од другите. Испорсираното откривање на аспекти кои индивидуата не побарала и сака да ги види може да биде согледано како „психолошко насилство“ и може да биде трауматично. Но индивидуата има на располагање одбранбени механизми за справување со такви настани како што се порекнување, игнорирање, рационализација и сл.

Покрај наведените аспекти на кои треба да се внимава треба да се нагласи дека во нормална динамика на развој на релациите со зголемувањето на довербата и самодовербата, многу е веројатно индивидуата сама да ги повика другите да и дадат фидбек и да ги коментираат нејзините „слепи“ аспекти, со намера да добие информации за личен развој. Токму лидерите се тие кои треба да креираат околина која охрабрува себе-истражување, објективни обсервации и конструктивен фидбек помеѓу членовите на тимот. Општо присутна состојба е дека мнозинството од персоналот во поголем број на организации не работи согласно своите потенцијали. Но преку креирањето на култура, клима и очекување за себе-истражување им се помага на индивидуите да почнат да ги искористат но и да ги надминат своите потенцијали и со тоа да допринесат повеќе во организациската ефикасност. Едноставно тимот кој има отворена комуникација и во кој индивидуите имаат големи отворени зони е многу поефективен од тим во кој нема разбирање помеѓу членовите и во кој членовите имаат големи скриени, слепи или непознати зони. Воедно овозможувањето на луѓето да пробуваат нови работи, без преголем притисок за очекуваниот резултат, често е корисен начин за да се намали непознатата зона. Низ целиот процес една од клучните вештини со кои треба да располагаат лидерите се вештините за активно слушање и вештините за давање конструктивен фидбек. Тие треба да бидат способни да градат искрени, отворени, поддржувачки, конструктивни и чувствителни релации со своите подредени и да ја одржуваат доверливост на споделените информации. Со свој личен пример треба да ги охрабруваат подредените да се насочат кон развој на отворената зона како фундаментален аспект во личниот развој и ефективната комуникација во организацијата. Во атмосфера на поддршка и поттикнување лидерот треба да ги храбри поединците да почнат да ги користат квалитетите и карактеристиките кои ги поседуваат но заради пониското ниво на самодоверба и сигурност не ги користат.

**Фусноти:**





*„Доаѓањето заедно е почеток,  
останувањето заедно е прогрес  
работењето заедно е успех“*

**Henry Ford**

## **ГЛАВА II РАЗВОЈ НА ГРУПА**

Живееме во цивилизација која е организирана и функционира во групи. Секоја индивидуа со самото раѓање станува дел од семејството како основна група во општествениот систем. Во исто време таа станува дел од нацијата, станува жител на градот, дел од поблиските и подалечни роднини и други слични групи и подгрупи.

Групата постои насекаде, а особено е присутна во современото структурирање на компаниите и организациите. Сега скоро сите организации се базирани на тимска структура. Но и покрај формалната поставеност во групен распоред, многу јасно може да се забележи дека кај поголемиот број формални лидери во организациите недостасува свесност и знаење за групата како социјален облик кој во својата длабочина има содржини и сложени процеси. Недостасува свесност дека групата не е прост збир на повеќе индивидуи, туку дека таа сама по себе претставува жив организам кој има свои уникатни карактеристики, своја посебна структура, динамика, различности и сличности, но најважно од сè и свој универзален развоен циклус. Токму овој развоен циклус покажува дека интеракциите во групата не се хаотични и без некоја посебна логичност и смисла, туку дека тие имаат своја цел која во зависност од водството на групата и околностите ќе овозможи побрз или поспор развој на групата.

Групите уште на самите почетоци од животот на луѓето ги претставуваат основните ќелии во кои се случува и развојот и учењето на индивидуата како единка. Конкретно, таа на почетокот во семејството ги стекнува најесенцијални сознанија потребни за егзистирање, понатаму во групата на врсници ги започнува првите самостојни комуникациски циклуси, кои понатаму ги усовршува и подобрува низ целиот свој живот. Нашиот интерес за истражување е периодот кога по школувањето полнолетната индивидуа станува дел од

групите именувани како сектори, тимови, организациски одбори, менаџмент одбори и други слични групи во рамките на компаниите и организациите во кои ќе го извршува својот професионален ангажман. Токму низ овие форми на групно организирање, индивидуата го продолжува својот личен развој, обидувајќи се да се реализира себеси во целиот свој потенцијал и да постигне внатрешно исполнување и среќа.

Генерално, постојат неколку важни причини поради кои покрај индивидуата, во рамките на овој научен труд ќе се проучува и групата. Првата причина е фактот дека влијаето на групата врз расположението, мотивацијата и однесувањето на индивидуите не е само моментално, туку таа ја има една од клучните улоги при формирањето на бројни постојани карактеристики на личноста и индивидуалното однесување во континуитет. Проучувањето на развојот на индивидуата не може да биде целосно без согледување на влијанијата на групата.

Следна важна причина за проучување на групата е тоа што само во текот на функционирањето на индивидуата во група во неа се јавуваат уникатни внатрешни процеси поврзани со нејзинот развој кои не можат да се сретнат кога изолирано се набљудува индивидуата. Токму како последица на групното однесување и живеењето во групата се јавуваат одредени односи на моќ и влијание, наклоност и одбојност, углед и престиж, одреден обем и облик на комуникација и сл. Во рамките на групите се формираат различна формална и неформална групна структура која го одредува текот и динамиката на групата интеракција. Токму под влијание на оваа интеракција доаѓа до менување на вредностите и ставовите, и појавување на нови однесувања на индивидуите. Овие процеси се уникатни и карактеристични за секоја конкретната група посебно и тие под еден именител се нарекуваат групна динамика.<sup>92</sup>

Фасцинантна е целата динамика, интеракција, насоченост и турбуленциите низ кои поминува ова множество на индивидуи кое во групна форма поминува низ секојдневното соочување со работните задачи и обврски. Проучувањето на овие сложени аспекти и карактеристики на групата, со посебен акцент на развојниот циклус ќе бидат фокус на истражување во оваа глава од научниот труд.

Познавањето на „тајните“ на групната динамика ќе им помогне на лидерите како кормилари на организации да ги искористат „ветровите“ кои



дуваат во рамките на групата во своја полза и со нивна помош преку отворените „едра“ да го насочат организацискиот брод низ отвореното „море“ во вистинската насока на успех и просперитет за целата организација. Не познавањето на „тајните“ на групната динамика со сигурност ќе направат потенцијално полезните „ветрови“ да се претворат во силни „бури и урагани“. Тие заедно со неусогласениот и раскаран „екипаж“ со голема веројатност ќе бидат несовладлива пречка за „кормиларите“ на организацискиот „брод“. Овој „брод“ со сигурност ќе заплочи во погрешна насока, а после одреден временски период, по сите оштетувања од надворешните и внатрешните влијанија ќе „потоне“ на дното на отвореното „море“ оставајќи само уште еден доказ за клучната важност од познавањето на групата и нејзините сложени внатрешни процеси во справувањето со современите сложени организациски структури

## **2.1. Поим и карактериски на групи**

Група претставуваат две или повеќе индивидуи кои работат меѓусебно, за да остварат определени цели, или за да задоволат одредени потреби<sup>93</sup>. Постојат уште многу дефиниции на поимот група, но доколку се направи сумирање на аспектите кои се наведуваат во тие дефиниции, може да се заклучи дека за група се смета збир на луѓе кои:<sup>94</sup>

- делат заеднички цели и интереси;
- стапуваат во меѓусебна интеракција и имаат меѓусебна зависност;
- одржуваат релативно стабилна структура на односи; и,
- се перцепираат себеси како група.

Основната причини за формирање на групата во суштина се базира на задоволување на некоја од основните човекови потреби<sup>95</sup>:

- потребата за сигурност;
- потребата за припадност; и,
- потребата за почитување и статус.

На пример потребата за сигурност се остварува така што секој член се чувствува заштитен бидејќи е дел од целина која се грижи за него. Членот на групата знае или претпоставува дека неговата група ќе го штити ако дојде во опасност и тоа го прави за да се чувствува многу посигурен. Во групата на индивидуата □ се овозможува и развивање на чувство на идентитет, заедништо и

идентификација. Во групите се гради структура и можност за влијание низ хиерархиската структура. Така што тие кои се на лидерска позиција можат да си ги задоволат своите потреби за почитување, статус и влијание.

Покрај задоволувањето на потребите како втора основна причина за вклучувањето на индивидуата во група е друштвеноста на човекот. Според многумина тоа е вродена инстинктивна потреба која е својствена и за многу други живи битија.<sup>96</sup>

Секоја група има свои специфични карактеристики:

- Вид на групата;
- Големина на групата;
- Содржина, динамика и мрежи на внатрешната комуникација;
- Групни улоги;
- Развојниот циклус на групата;
- Динамиката на развојниот циклус на групата; и,
- Специфичните појави во рамките на развојниот циклус.

### **2.1.1. Видови групи**

Според начинот на формирање постојат две герални поделби:<sup>97</sup>

1. плански и свесно формирани поради задоволување на одредена цел - формални групи;
2. спонтано и несвесно формирани поради задоволување на одредени потреби - неформални групи.

Формалните своето име го добиле бидејќи се формирани и функционираат со формално донесени одлуки на организациски авторитет. Додека неформалните групи се оние кои настануваат спонтано и кои не се засновани на формални одлуки на менаџментот на компанијата и без нивно официјално озваничување. Во рамките на формалните групи, на пример во одреден сектор во организацијата, по автоматизам се формираат многу неформални групи кои имаат свои правила и динамика.

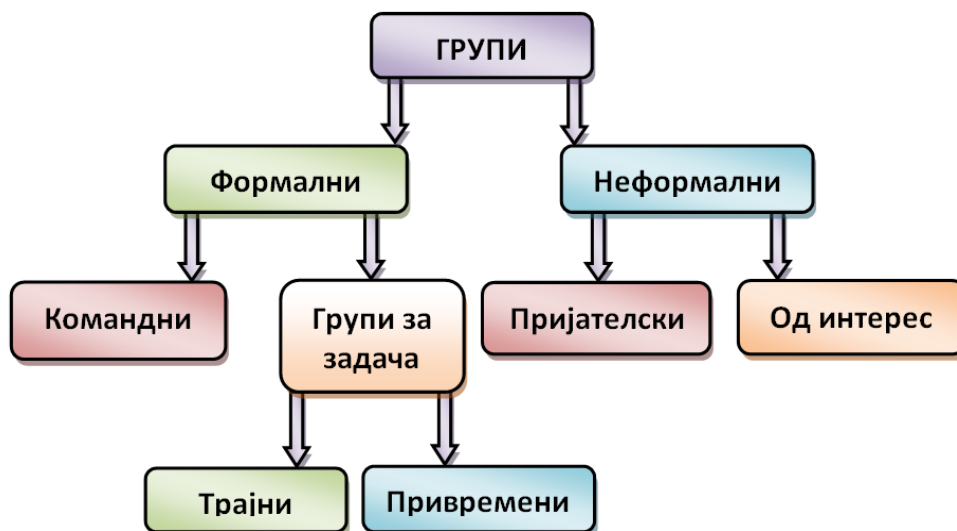
Формалните групи имаат неколку важни функции и намени во организацијата:

- *Решавање на комплексни проблеми.* Тие се состојат од поединци кои со себе донесуваат различни знаења, информации, перспективи кои се користат за решавање на некој комплексен проблем или задача кој индивидуа сама не може да го реши;

- *Генерирање нови идеи и креативност.* Меѓусебната интеракција на членовите на групата делува на подобрување на нивната креативност и како група можат да бидат понудени некои нови решенија;
- *Координација.* Вообичаено формални групи се формираат од претставници од повеќе групи со цел размена на информации и координација на работата на групите од кои доаѓаат;
- *Спроведување и носење на одлуки.* За да се спроведат одредени сложени задачи и одлуки скоро секогаш е неопходно да се креираат формални групи (комитети, комисии или сл.); и,
- *Социјализација и обука.* Формалните групи се користат и како средство за обука и усовршување на вработените.

Формалните групи со самото назначување добиваат своја внатрешна структура, улоги, норми, лидер и цели на нивната работа додека кај неформалните групи во текот на своето функционирање овие аспекти се создаваат спонтано. Формалните групи понатаму се делат на командни (кои раководат со организацијата и ги даваат задачите) и групи за задачата (кои ги извршуваат задачите). Групите за задачата понатаму можат да се поделат на трајни (тимови, сектори и сл.) и привремени (комисии, работни групи и сл.).<sup>98</sup>

Слика 2.1. Видови групи во организацијата



Извор: Schein E., „Organizational Psychology”, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980.

Неформалните групи настануваат со здружување на вработени на база на пријателство или на интерес. Првите настануваат со здружување на вработени со слични интересирања, знаења, особини и потекло. На пример, група на

вработени кои по работа или за викенди индивидуално или семејно се дружат и во приватниот живот, претставуваат неформална пријателска група. Мотивот за пристапување кон оваа група е само дружење во група бидејќи таа нема некоја посебно поставена цел која треба да ја оствари. Додека неформалните базирани на интерес се формираат со здружување на членови на организацијата кои имаат заеднички интерес кој што не можат или не сакаат да го остварат во формалната организациска група. На пример, група вработени кои не припаѓаат на иста формална група, но сакаат да излобираат поставување на одредена индивидуа на раководна позиција претставуваат неформална група од интерес. Мотивот за пристапување кон оваа група е остварувањето на заедничкиот интерес.

Димензија	Формална група	Неформална група
Главни цели	Профит, ефикасност, успех	Задоволство и сигурност на членовите
Формирање	Планирано	Спонтано
Влијание на членовите	Авторитет и моќ на позицијата	Личност со искуство
Комуникација	Од горе кон долу, користи формални канали	Неформална, лице во лице, ги користи сите канали
Лидер	Поставен од организацијата	Произлегува од групата
Меѓучовечки односи	Воспоставени од работната задача и моделот на одвивање на работата	Спонтано развиени
Контрола	Се потпира на формални правила, користи парични награди и казни	Преку силни социјални санкции и влијанија од групата

Извор: James H. Donnelly, Jr., L. Bibson, John M. Ivancevich: Fundamentals of Management, IRWIN, Homewood, Illinois, 1992, p 346

Неформалните групи имаат свои предности и недостатоци во однос на организацијата. Нивните предности се:<sup>99</sup>

- Тие ги одржуваат заедничките вредности и правила на однесување. Многу колективни вредности кои □ даваат идентитет на организацијата се одржуваат затоа што се прифатени од страна на неформалните групи;
- Обезбедуваат задоволување на потребите на припадност, сигурност и статус кои во големите организации не можат да се задоволат;
- Ја помагаат комуникацијата во организацијата. Информациите далеку побрзо се пренесуваат помеѓу членовите на неформалните групи кои поинтензивно комуницираат помеѓу себе; и,

- Помагаат да се решат одредени лични проблеми на вработените кои формалните групи не можат да ги лоцираат и да најдат начин да пружат поддршка во решавањето.  
Можни слабости на неформалните групи се:
- Постои веројатност неформалните групи да *имаат цели кои се спротивни на интересите* на организацијата;
- *Конформизмот* на членовите често придонесува најдобрите членови да ја намалат својата ефикасност поради групното единство;
- Ги пренесуваат озборувањата и лажните вести со истата динамика со која ги пренесуваат и другите информации; и,
- Често се извор на отпор кон промените. Тие пружаат отпор кон промени кои се против интересите на неформалната група или нивниот неформален лидер.

Со сите позитивни и негативни страни на неформалните групи, неизбежен факт е дека тие постојат и имаат големо влијание врз животот и работата на организацијата. Токму поради тоа лидерите мораат да ги разбираат и паметно да го искористат нивното постоење. Лидерите со своето водство би требало во формалните групи до одреден степен да ја постигнат неформалната близина и топлина во односите, но во исто време да го задржат фокусот на задачата и исполнувањето на поставените цели.

### **2.1.2. Големина на групите**

Важен аспект на секоја група е и нејзината големина. Големината влијае на сите други карактеристики на групата (комуникациска динамика, структура, ефикасност и сл.). Формирањето на преголема група ја прави групата неефикасна, бидејќи директната меѓусебна комуникација помеѓу сите членови на групата, како основа на групната работа едноставно не може да се оствари.

Направено е истражување<sup>100</sup> на групи со различна големина од 2 до 7 членови во обид во 45 минути да подискутираат за одреден проблем и да го најдат решението. По завршувањето на работата на групата, нејзините членови преку прашалник оцениле дали големината на групата во која тие работеле била преголема или премала. Биле добиени следниве резултати:

Број на членови на групата	Оценка дека групата е премала (во %)	Оценка дека групата е преголема (во %)
2	34	0
3	17	0
4	11	0
5	0	0
6	0	14
7	0	13

Извор: Rot N. „Psihologija grupa”, Beograd: Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1988.

Според ова истражување групата од 5 членови е оценета за најсоодветна за дискусија на одреден проблем, ниту за премала ниту за преголема. Искуствата на многу организации е дека идеална големина на група изнесува од 3 до 7 членови. Групите преку 7 членови тешко ефикасно работат иако многу практичари и научници сметаат дека и група до 10, па дури и до 15 членови може да работи ефикасно. Секако дека на потребната големина на групата влијаат бројни фактори: задачата која треба да се изврши, способноста за тимска работа на членовите на групата, организациската култура, моменталната клима во организацијата и др.

### 2.1.3. Содржина, динамика и мрежи на внатрешната комуникација

Комуникацијата е клучна карактеристика која се разликува за секоја група посебно. Според содржината можеме да разликуваме три категории на комуникација:<sup>101</sup>

- Комуникација во врска со извршувањето на тековните работи и задачи;
- Комуникација за општи теми поврзани со работата, организацијата и функционирањето на групата и
- Комуникација која е израз на социјално-емотивните потреби на членовите на групата.

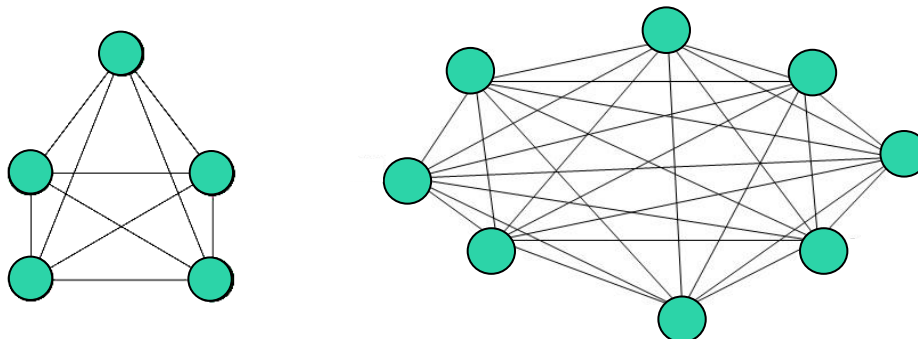
За успешно функционирање на една група неопходно е сите претходно набројани категории на комуникација да се одвиваат непречено во двете насоки и по вертикала и по хоризонтала на организациската структура.

Динамиката на внатрешната комуникација т.е. бројот на директни комуникациски канали во групата зависи од бројот на членови во групата. Тие се пресметуваат преку формулата:

$$\text{Број на директни комуникациски канали} = n*(n-1) / 2$$

Ова значи дека во група од 5 членови бројот на директни комуникациски канали ќе бидат  $5 \cdot (5-1) / 2 = 10$  комуникациски канали.

**Слика 2.2. Број на комуникациски канали во 5 члена и 8 члена група**



Ако направиме анализа на бројот на комуникациски канали и бројноста на членовите на групата, можеме да видиме дека во група од 8 членови бројот на комуникациски канали изнесува 28 што значи дека во група од 20 членови постојат 190 можни директни комуникациски канали кои објективно многу тешко можат да се реализираат, со други зборови групата навистина не функционира како целина.

Во друго истражување е извршено мерење на времето кое членовите на групата го користат за говор во групи со различен број на членови. Резултатите биле следни:<sup>102</sup>

- Во дијада (група од два члена) во просек 58% наспрема 42%.
- Во група од три члена во просек 42% : 34% : 24%.
- Во група од четири члена во просек 37% : 27% : 21% : 16%.
- Во група од пет члена во просек најактивниот член користи 39%, а тој што најмалку учествува 9% од времето.
- Во група од осум до десет членови во просек најактивниот член користи 50%, а тој што најмалку учествува само 2% од времето.

Од резултатите се заклучува дека колку е групата поголема толку распределбата на времето помеѓу членовите е понерамномерно.

Големината на групата, освен на ефикасноста на комуникацијата влијае и на следните аспекти на групата:<sup>103</sup>

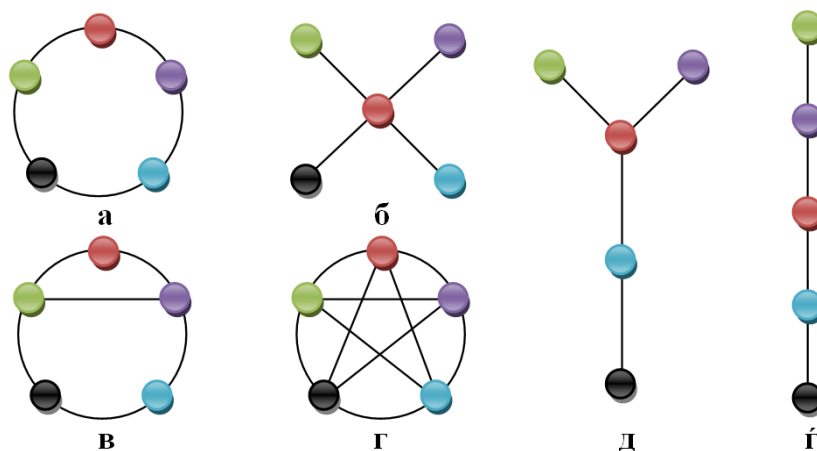
- Степенот на конфронтирање помеѓу членовите. Колку групата е поголема, толку степенот на можна конфронтација е поголем. Понекогаш тоа е добро бидејќи тоа води кон подобри решенија, но понекогаш тоа е лошо бидејќи големиот број на вклучени иднивидуи оневозможува да

бидат опфатени сите прашања кој може да се присутни кај секоја индивидуа.

- Со зголемување на групата се намалува степенот на ослободување на тензијата. За вистинско отварање е потребно луѓето меѓусебно да се запознаат но ако групата е преголема тоа не е возможно.
- Со зголемувањето на групата се намалува степенот на солидарност.
- Со зголемување на групата се намалува интензитетот на давање и примање на информации, што негативно влијае на квалитетот и ефикасноста на работата на групата.
- Со зголемувањето на групата се намалува степенот на конформизам во групата.

Патеките по кои течат информациите во групите, тимовите и низ организацијата се нарекуваат мрежи на комуникација. Видот на мрежите кои постојат во групите, зависи од природата на задачите и обемот на потребна комуникација помеѓу членовите на групата со цел да ги остварат целите на групата. Постојат неколку различни типови мрежи на комуникација<sup>104</sup>:

**Слика 2.3. Типови мрежи на комуникација во групата**



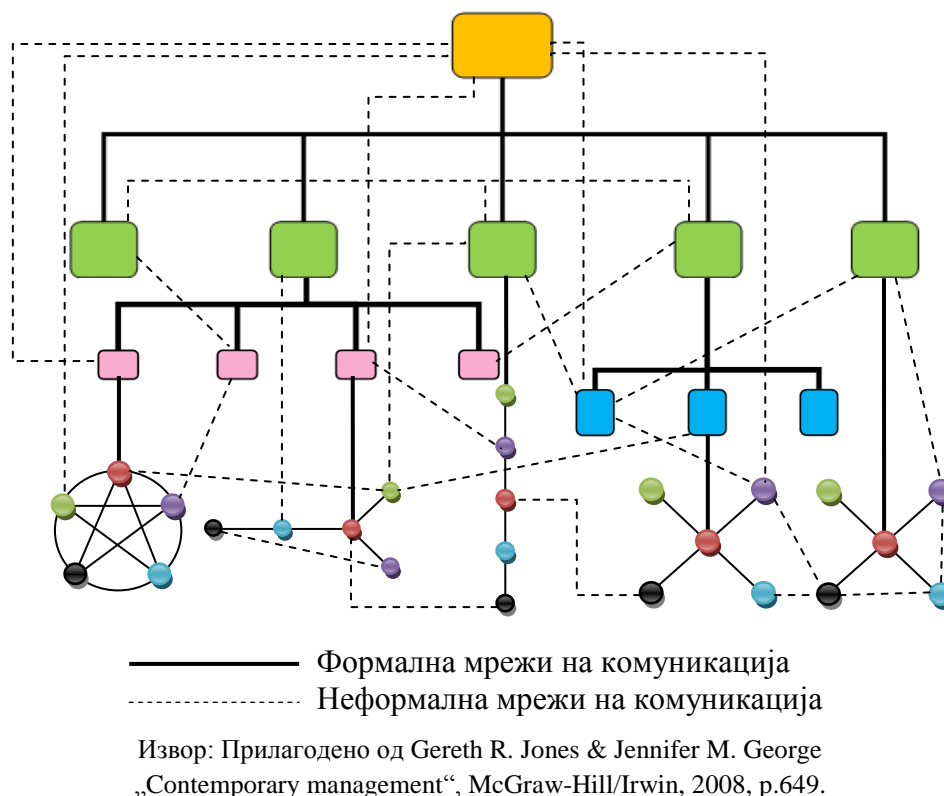
*а) кружна, б) тркало, в) пресечен круг,  
г) потполна поврзаност, д) Y мрежа и е) ланец*

Извор: N. Rot, Psihologija grupa, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1988, str.98;

Со оглед на тоа што во една организација паралелно егзистира и формална и неформална групна структура мора да се истакне дека и мрежите на комуникација постојат паралелно и во формалните и во неформалните групи. Тоа дополнително ја усложнува прегледноста на начинот на кој циркулираат информациите и комуникацијата во целост.



Слика 2.4. Формални и неформални комуникациски мрежи во организацијата



#### 2.1.4. Групни улоги

Секоја група е уникатна. Нејзината уникатност произлегува од уникатниот збир на индивидуи кои се членови на таа група. Во текот на функционирањето на групата секоја од тие индивидуи во согласност со своите индивидуални карактеристики, задачата која ја извршуваат, карактеристиките на другите членови како и другите околности во окружувањето влегува во одредени групни улоги. Токму врз основа на овие елементи е дефинирана групната улога. Таа е збир на типични однесувања поврзани со одредена позиција во групата.<sup>105</sup>

Научниците кои ја истражуваат оваа област откриле дека покрај групни улоги кои произлегуваат од работната позиција на индивидуата во организацијата постојат улоги кои се класифицираат и според други параметри. Таква поделба направиле Venne Kenneth и Sheats Paul кои групните улоги ги поделиле во три категории<sup>106</sup>:

- Улоги ориентирани од задачата;
- Улоги ориентирани кон одржување на групата и

- Улоги ориентирани кон блокирање на групата.

Улогите ориентирани од задачата се насочени кон остварување на цели поради кои групата е основата. Најчести улоги кои произлегуваат од задачата се<sup>107</sup>:

1. *Иницијатор*: сугерира и предлага нови идеи и оригинални агли на гледање на проблемите и можните решенија за нив.
2. *Трагач по информации*: бара експертски информации и факти заради разјаснување на предлозите во смисла на нивната адекватност и релевантност.
3. *Информатор*: Нуди информации и факти кои ги пренесува како „авторитативни“ кон групата. Често го прилагодува своето лично искуство како релевантно за проблемот.
4. *Трагач по мислење*: Бара разјаснувања на мислењата, ставовите и вредностите на членовите на групата. Сака да се осигура дека во рамки на групата се споделени сите можни различни перспективи.
5. *Давач на мислења*: Активно ги изразува своите мислења и верувања за темите за кои се дискутира. Мислењата се формулирани во насока на корегирање т.е. што групата би требало да направи и како би требало да размислува
6. *Елаборатор*: Ги користи иницијалните идеи на другите и на нив надградува релевантни примери, факти и податоци. Се обидува да утврди како предложените идеи ќе функционираат и да ги согледа последиците од примена на предложените идеи и дејствија.
7. *Координатор*: Се обидува да ги стави сите заедно и да ги координира активностите на различните членови на групата и подгрупите;
8. *Ориентирач*: Ја прегледува и разјаснува групната позиција. Доставува сума на тоа што е постигнато, го истакнува моментот каде групата го има сменето правецот и дава сугестија како да се врати на вистинската насока кон целта.
9. *Оценувач*: Го оценува квалитетот на предлозите во однос на претходно одредените објективни стандарди или искуства. Согледува дали тие се применливи.

10. *Енергизирач*: Ја насочува групната енергија кон следната акција. Ја предизвикува и стимулира групата да преземе следни акции. Ја поттикнува групата за активности со поголем квалитет.
11. *Процедурален техничар*: Ја подобрува извршителноста на групата преку извршување на логистичките активности поврзани со состаноците (обезбедување простор, обезбедување потребни материјали, подредување на столчиња и сл.).
12. *Записничар*: Ги бележи сугестиите, води записник, запишувајќи ги заклучоците од групните дискусии. Има улога на „колективна меморија“ имајќи податоци за сè што се случувало на сите средби на групата.

Треба да се напомене дека членовите на групата можат во текот на функционирањето на групата во различни периоди да менуваат различни улоги или да комбинираат повеќе улоги.

Улогите ориентирани кон одржување на групата претставуваат активности кои ги вршат некои членови на групата во насока на изградба и одржување на хармонија во групата. Најчести улоги ориентирани кон одржување на групата се<sup>108</sup>:

1. *Охрабрувач*: Им дава признание и го охрабрува учеството на другите. Вклучува солидарност во својот однос кон другите членови на групата. На различни начини покажува разбирање и прифаќање за идеите, сугестиите и аспектите на гледање на другите.
2. *Хармонизер*: Се обидува да ги намали несогласувањата помеѓу членовите на групата. Бара начини да ја намали тензијата во групата преку понатамошни објаснувања и користење на хумор. Често се става во улога да спроведуваат медијација за решавање на конфликтите во групата.
3. *Компромизер*: Spremen е да ја промени позицијата, да жртвува дел од својот статус, да ги признае своите грешки, да ја зголеми својата самодисциплина, да „дојде на полапат“ во разликите на ставовите со другите, сè за доброто на групата.
4. *Вратар*: Го регулира протокот на комуникацијата во групата и се обидува да ги одржи вратите на комуникациските канали отворени. Осигурува дека сите членови на групата имале шанса да се изразат себеси. Ги охрабрува срамежливите и тивките членови да учествуваат со своите идеи а ги лимитира оние кои доминираат во конверзациите.

5. *Воспоставувач на стандарди:* Сугерира или започнува процеси во групата за поставување стандарди и критериуми кои групата треба да ги постигне и процеси за поставување граници на прифатливо однесување на индивидуите во групата.
6. *Набљудувач:* Постојано набљудува како функционира групата. Ги забележува и истакнува моментите кога групата сака да постави, да оцени или да ги промени своите стандарди, норми или процедури.
7. *Следбеник:* Го прифаќа тоа што другите го кажуваат и ги поддржува одлуките иако воопшто не го изразил своето мислење и не учествувал во формулирањето на одлуката. Во групата го доживуваат како слушач, а не како учесник.

Секој член на групата има свои карактеристики, желби, потреби и лична агенда. Дел од нив може да бидат во хармонија со оние на групата, дел од нив можат да не бидат. Ситуацијата кога нема совпаѓање мора да биде препознаена и да се најде начин низ групните процеси или надвор од нив да се работи на неа. Игнорирањето или поттиснувањето на овие ситуации често доведуваат до индивидуални или групни фрустрации кои водат кон заземање на улоги кои се карактеризираат со однесување кое има тенденција да го блокира ефикасното функционирање на групата. Индивидуални улоги ориентирани кон блокирање на групата според поделбата на Venne Kenneth и Sheats Paul се:<sup>109</sup>

1. *Агресор:* Прави лични напади, намалувајќи го статусот на другите, негативно оценувајќи ги ставовите, чувствата, предлозите и идеите на другите, давајќи навредливи коментари, на пр. „Тоа е најбесмислената идеја што некогаш сум ја слушнал“. Акциите често се насочени кон несогласување со останатите членови. Ја напаѓаат групата или проблемот на кој работат, се шегуваат агресивно и без осет, покажувајќи завист кон учеството и успехите на другите, обидувајќи се да добијат некаква корист од тоа.
2. *Блокер:* Се спротивставува на секоја идеја или мислење кое е искажано од другите членови, а во исто време одбива да даде свое мислење или предлог. Има тенденција да биде негативен и тврдоглаво да пружа отпор, да не се согласува и да се спротивставува без или надвор од каква било разумна причина. Се обидува да одржи или врати назад одреден проблем или прашање кое групата веќе го има надминато.

3. *Трагач по признание и внимание:* Ги користи групните средби за да го привлече вниманието на себе. Сам се фали и ги истакнува своите достигнувања, однесувања и постапки во одредени потешки ситуации. Раскажува ирелевантни приказни во кои има улога на жртва или кои го прикажуваат во позитивно светло. Се бори со сите сили да се заштити од позиционирање во инфериорна и незабележителна улога во групата. Често применувајќи непромислени и детинести постапки (намерно правење грешки, одбивање да ги изврши своите обврски, испушта различни звуци и сл.) сè со цел, вниманието да биде свртено кон него.
4. *Себеисповедник:* Ја користи можноста за присуство на „публика“ и во групата ги изразува личните чувства, ставови, воочувања и идеологии кои често се неповрзани со групата. Иако нема поврзаност, се обидува да направи поврзување на овие нерелевантни коментари низ некој облик на релевантност, поврзувајќи ги групните случувања со својот личен живот.
5. *Доминатор:* Се обидува да воспостави личен авторитет, супериорност и моќ преку манипулирање на групата или на одредени членови на групата. Се обидува да ги контролира конверзациите и да одлучува што би требало да прават луѓето. Често го преувеличува своето знаење и се обидува да ја монополизира секоја конверзација покажувајќи колку повеќе знае за ситуацијата и дека има подобра солуција од кој било друг во групата. Понекогаш користи додворување обидувајќи се да го задржи супериорниот статус и вниманието на себе, а некогаш агресивно дава насоки и ги прекинува другите додека зборуваат или прават нешто во групата.
6. *Ескиватор:* Ја користи групната работа како време за забава и како начин да ја префрли работата на друг. Им попречува во работата на другите со кажување на вицови и шеги или со читање на нерелевантни материјали. Може да користи и форма на цинизам и да изразува дека нема мотивација и предизвик во работата.
7. *Трагач по помош:* Активно бара симпатија од другите членови или од целата група преку изразување на чувства на незаштитеност, неадекватност, беспомошност или лична конфузија без некоја посебна причина.

8. *Специјален застапник на туѓи интереси*: Своите мислења, предлози и сугестии ги маскира преку изјави за тоа како другите би реагирале за конкретната работа. Игра улога на адвокат на другите. На пример „На повисокиот менаџерски одбор сигурно нема да му се допадне таа идеја“. Има тенденција своите стереотипи и предрасуди да ги генерализира како стереотипи и предрасуди на другите.

Свесноста за сите овие улоги во кои можат да бидат членовите на групата е од клучно значење за успехот на лидерите. Сите однесувања и процеси кои ќе произлезат во групата ќе бидат помало изненадување за лидерите. Тие ќе можат да направат идентификација на индивидуалните улоги кои во периодот ги имаат и во согласност со нив и комбинациите кои постојат во групата ќе можат да го генерираат соодветно однесување кое ќе овозможи и ефикасно функционирање на групата, но и насочување на групата кон развој.

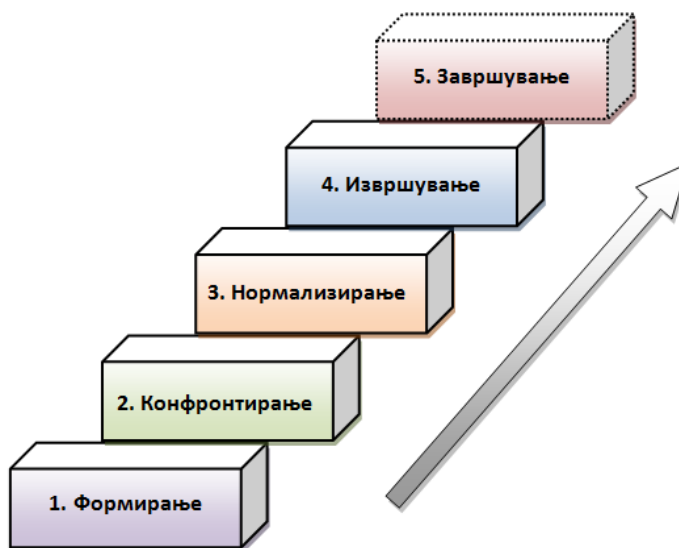
## **2.2. Развоен циклус на група**

Кога индивидуите ќе ја започнат групната работа започнува процес на интензивна меѓусебна интеракција и влијание. Комплексноста на овие интеракции ќе се сфати ако се има предвид дека носители на тие активности се различни индивидуи со свои посебни човечки карактеристики (нивните мотиви, ставови, вредности, навики, уверувања, желби, начини на градење односи со другите индивидуи и др.).<sup>110</sup>

Овие уникатните индивидуи почнуваат да ги градат односите во групата, да се запознаваат и да ги остваруваат своите потреби. Целата група почнува да живее и да се создаваат процеси кои ја оформуваат како засебна целина со свој идентитет. Научниците проучувајќи ја групната работа откриле дека и покрај уникатните единки кои ја креираат посебноста на секоја група, постојат одредени фази, законитости и случувања кои се универзални и се повторуваат во сите групи. Овие универзални процеси биле сумирани и структурирани во таканаречен развоен циклус на групата.

Една од најкористените теории ја публикувал Bruce Tuckman во 1965 год. Истата ја дополнил после дванаесет години. Во неа многу јасно и конкретно е сумирано и објаснето групното однесување и развојот т.е. како групата ја развива својата зрелост и способност, воспоставувајќи ги своите релации. Во оваа теорија за развојот на групата може да се воочат пет фази.<sup>111</sup>

**Слика. 2.5. Развоен циклус на група Bruce Tuckman**



Важно е да се напомене дека овие фази и процеси во групата се случуваат природно, сами од себе и без свесна контрола. Едноставно групата со самото основање влегува во фазата на формирање и го започнува својот развоен циклус. Начинот на поминување низ фазите зависи од многу карактеристики (големината, составот, видот, целите и динамиката на работа) на групата, а најмногу од стилот на раководење и лидерството на групата. Сите овие аспекти на секоја од фазите, како и за динамиката на поминување, ќе бидат обработени во оваа глава на трудот, додека аспектот на лидерството во целост ќе биде обработено во следната глава на докторскава дисертација.

### **2.2.1. Фаза на формирање**

Ова фаза е почетокот на долгото „патување“ на трансформација од група во тим. На „патувањето“ тргнуваат група на индивидуи кои воопшто не се познаваат, или многу малку се познаваат и кои како целина не се подготвени ефикасно и ефективно да одговорат на поедноставни задачи кои бараат заемна соработка. Ова „патување“ низ заедничко влијание и трансформација во групните процеси ќе ја однесе оваа првично некомпактна и неефикасна група до посакуваната дестинација, ефикасен тим, со заеднички норми, со поделени и прифатени улоги, тим кој е подготвен да одговори и на најсложените предизвици и пречки, продуцирајќи го не само бараниот резултат туку и извлекувајќи ги научените лекции и поуки за секој индивидуално и за тимот во целина.

Првата фаза на формирање (Forming), претставува фаза на заемно запознавање на членовите на групата и почетно формирање на групата. Оваа фаза на формирање се случува:

- во група со индивидуи кои прв пат се сретнуваат;
- во група со индивидуи кои работеле во иста организација, но во различни групи, а сега дознаваат дека ќе работат во иста група и
- во група во која индивидуите веќе подолго време работат заедно и се во некоја од понапредните фази на развој, но во нивниот состав доаѓа нов член или нова група на членови.

Групите во оваа фаза се ориентираат кон тестирање и идентификување на границите на однесувањето и во интерперсонален контекст и во контекст на задачата. Ова тестирање се карактеризира со изразена зависност од формалниот лидер или стандарди од претходно постоечки групи во кои членувале индивидуите. Сумирано, ориентацијата, тестирањето и зависноста се содржините на групните процеси во оваа фаза.<sup>112</sup>

Индивидуите на самиот почеток се збунети, сомничави, несигурни и внимателно се вклопуваат во новата средина. Иако се воспоставуваат контакти и се прави размена на информации, индивидуалното однесување е површно и љубезно, водено од желбата индивидуата да им се допадне и да биде прифатена од другите. Во оваа фаза, првиот впечаток е клучен и највлијателен во проценката на другите членови.

На многу членови често им е нејасно што е вистинската цел, насока на движење и причина за основање на групата и кои се индивидуалните улоги и одговорности во групата. Токму затоа членовите прават тестирање и обиди да ја откријат природата на ситуацијата, кое однесување е прифатливо, која е мисијата на групата, кои се начините и процедурите за работа и да откријат до која мера членството во групата е добро за нив.

Повеќето членовите имаат нерешително учество во реалните активности на групата. Постои голема недоверливост и воздржаност во изразувањето на своите мислења и ставови. А доколу постои изразување, се користи интелектуализација, избегнувајќи го отвореното споделување на личните чувства со што интензитетот и длабочината на меѓусебната комуникацијата е многу мала. Сериозните прашања се избегнуваат, а фокусот на членовите е да бидат зафатени со одредени рутински детали, игнорирајќи ги клучните процеси кои



започнуваат да се случуваат во групата. Целта е да се избегнат можните меѓусебни расправи или конфликти. Во исто време индивидуите континуирано собираат импресии и податоци за секој од членовите, се оформуваат почетни субгрупи и се воспоставува основното ниво на очекувања.

Нормите и правилата на функционирање не се воспоставени, па затоа групата покажува потреба од формален силен лидер кој ќе им дава јасни насоки и правец за понатамошни акции и ќе ги одговара многуте нејасни прашања во групата. Во оваа фаза во суштина постои многу мала согласност за постигнатите групни одлуки бидејќи владее синдромот на „прифаќање на првото решение“ кое ќе биде понудено на проблемот. Никој не сака да влезе во отворената дискусија за наоѓање на решение, бидејќи тоа подразбира дека треба да дојде до размена на аргументи а членовите не се подготвени отворено да зборуваат за нив.

Членовите не чувствуваат припадност на групата и се склони да се однесуваат многу независно. Најчестно се користи „јас“, а многу ретко „ние“. Во оваа фаза одредени членови може да ја искористат за да се прикажат себеси во подобро светло од она што тие навистина се. Поекстревртните членови може да се обидат да наметнат нивно лидерство врз групата преку преминација, тестирајќи ја толеранцијата и на системот и на формалниот лидерот. Често се појавуваат приговори и жалења за организациската околина како дежурен виновник за неефикасноста на групата.

Во подоцнежниот период на оваа фаза се појавуваат првите чувства на иницијална поврзаност со тимот. Потоа поради игнорирањето на проблемите и навикнатоста за љубезно однесување без директно покажување на реалниот став, групата може да навлезе во процес на самоидеализација, истакнувајќи дека тие немаат проблеми и одлично функционираат.

Поради сите овие карактеристики групата сè уште не е спремна ефикасно да функционира и да ги остварува целите поради кои е основана и има минимална продуктивност.

### **2.2.2. Фаза на конфронтирање**

Во втората фаза се случува конфронтирање и конфликти помеѓу членовите и претставува една од најнекомотните фази на групниот развој. Поради својата турбулентност оваа фаза се именува и како групна адолесценција. Но и покрај тоа што оваа групна адолесценција е еднакво

непријатна како и човечката адолесценција, таа е неопходна заради созревање на групата.

По доволно време во фазата на формирање т.е. откако членовите преку меѓусебните контакти подобро ќе се запознаат едни со други и нивото на нивната доверба ќе се зголеми, тие ќе се отвораат едни кон други и кај дел од нив ќе се појави спремност гласно да го кажат она што навистина го мислат и чувствуваат за другите членови, за начинот на функционирање на групата, за начинот на лидерството и другите аспекти од групниот живот. Откако индивидуите во групата веќе премногу долго биле љубезни едни кон други, полака влегуваат во фаза кога почнуваат да ги истакнуваат важните прашања кои подолго време ги поттиснувале. Во раните фази на преминување од формирање во конфронтирање може да се случи некои членови да го изгубат трпението. Овие првични минорни конфронтации вообичаено веднаш се затворат и се поттиснуваат, што прави да изгледа дека многу брзо се расчистени.

Во првичниот период од оваа фаза некои членови ќе сметаат дека е добро да ги отворат вистинските прашања, додека други ќе се обидат да останат комфорни и безбедни во првата фаза. Од културата на организацијата и вредносниот систем на индивидуите ќе зависи дали вистинските ставови и мислења ќе бидат повеќе или помалку поттиснати. Во процесите на одлагање, групата ќе се обидува да биде фокусирана на работата и ќе проба да ги избегне емоционално обоените дискусии за прашања поврзани со внатрешните односи. Но колку и да се игнорира новата реалност во групата, постоењето на различни мислења и ставови сè почесто ќе создава конфликти и несогласувања. Соочувањето за секое од прашањата нема да може да се одржува многу долго, бидејќи поттиснатите ставови и мислења ќе бидат веднаш под површината.

По неуспешните обиди за одложување и поттиснување групата полака ќе влезе во фаза која се карактеризира со конфликти и поларизација базирана на интерперсонални и колективни прашања, исполнета со силен емоционален набој.

Покрај отварањето на прашањата поврзани со досегашното функционирање на групата, во групата започнува и борба за статус и влијание. Доколку во првата фаза е изградена првобитна структура на распределбата на моќ, низ оваа фаза таа е ставена под притисок за променета. Доколку во првата фаза имало членови кои се обидуваа себеси да се прикажат во подобро светло од она што тие навистина се, во текот на оваа динамична фаза ќе бидат принудени

да ги покажат отворено своите вистински идентитети, немајќи време за тактизирање и глума. Членовите на групата почнуваат отворено да конкурираат за позиции во формалната и во неформалната група и ако во првата фаза некој се издвоил како лидер сега ќе се појават претенденти да го заземат тоа место.

Во оваа фаза членовите може да се предизвикуваат едни со други, да ги предизвикуваат лидерите, прашувајќи што навистина прави групата и кажувајќи отворено како според нивно мислење би требало да се направат работите. Членовите стануваат непријателски и борбено настроени, додека од друга страна може да има појава на поголема компактност на неформалните подгрупи кои исто така можат да влезат во меѓусебна борба за моќ. Оваа фаза вообичаено е полна со кавги и расправи, поделеност, љубомора и тензија. Таа може да биде непријатна па дури и премногу болна за одредени членовите на групата кои имаат аверзија и отпор кон конфликти. Овие членови низ процесот ќе се обидат да се фокусираат на работата повлекувајќи се во себе, само за да ги избегнат вистинските прашања и процеси и да не бидат вклучени во тензијата.

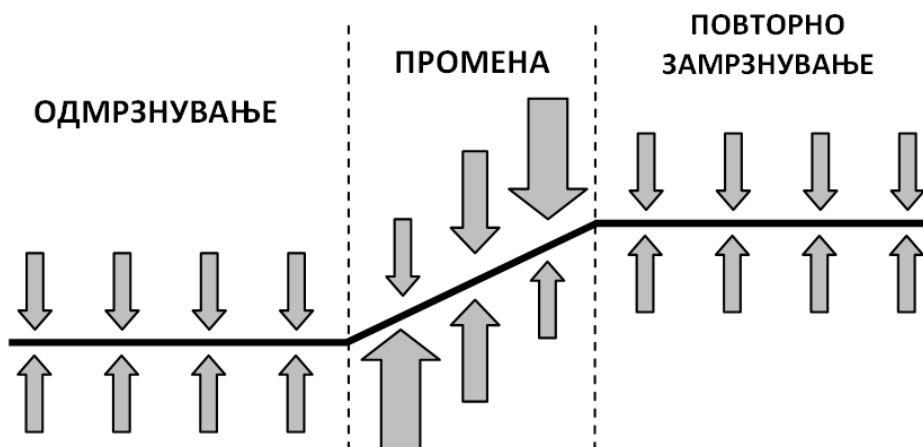
Оваа фаза може да биде деструктивна а доколку се дозволи да излезе надвор од контрола може да ја намали па дури и да ја уништи целокупната мотивација. Зрелоста на групата и нејзините членови всушност се одредува според тоа дали и како ќе ја поминат оваа специфична фаза на групниот развој. Во некои групи фазата на конфротирање ќе биде помината многу брзо, додека пак други групи може никогаш да не успеат да ја поминат. Низ справувањето со конфликтите, едни индивидуии ќе имаат чувство дека победуваат или губат битки, додека другите ќе бараат структурални начини преку групните правила да направат превенција од подолгото истрајување на конфликтите.

Во текот на оваа фаза заради справување со лични прашања се намалува ефикасноста на групата и се создава отпор за барања произлезени од задачата. Поради отвореното искажување на мислењата и ставовите на членовите, одлуките во групата не се донесуваат лесно. Ова резултира и со екстремни разлики во степенот на учество на индивидуите во динамиката на групната комуникација, кај едни тоа е на највисоко, додека кај другите за други членови на најниско ниво.

Како резултат од успешното поминување низ оваа фаза во групата ќе се расчистат разликите и членовите ќе можат да учествуваат и соработуваат едни со други многу покомотно без да чувствуваат дека ќе бидат осудени на кој било

начин и ќе бидат слободни да ги споделат нивните размислувања и погледи. Тие ќе почнат да се гледаат себеси како дел од групата и тоа им дава слобода. Групата почнува сама да ги истакнува прашањата кои сметаат дека треба да ги решаваат, како да функционираат независно и кој лидерски пристап би сакале да се применува. Оваа фаза претставува почеток на воспоставување на внатрешна хиерархија, одредување групни улоги, правила на однесување и поделеност на одговорноста. Низ фазата на конфронтирање, без разлика дали групата низ неа поминува за прв пат или се враќа како дел од циклусот на групна развојна динамика се случуваат поголеми промени во групата и организацијата. Од една релативно статична состојба на функционирање се случува промена по која доаѓа до повторно доаѓање во друга релативно статична состојба на функционирање, но сега со имплементирани промени кои требало да се случат. Тоа е прикажано и на следната слика.

Слика 2.6. Модел за организациска промена



Извор: Kurt Lewin, „Field theory in social science“, Harper & Row, New York, 1951, p.243;

### 2.2.2.1. Природата на конфликтите во групата

Постојат различни дефиниции на поимот конфликт. Тие се однесуваат на различни фази и аспекти од манифестација на овој феномен. Конфликт е релација помеѓу две или повеќе страни (индивидуи или групи) кои имаат или мислат дека имаат различни цели, ставови и перспективи.<sup>113</sup> Конфликт е процес кој почнува кога едната страна перцепира дека другата страна презема или има намера да преземе акции кои ги загрозуваат нејзините интереси.<sup>114</sup> Конфликтите се ситуации во кои индивидуите или групите работат едни против други наместо едни за други.

Од овие дефиниции може да се заклучи дека за да некоја ситуација се означи како конфликт потребно е да бидат присутни четири елементи:<sup>115</sup>

- Претходни *услови* за појава на конфликти: недостаток на ресурси, погрешна политика на организацијата, лош систем на наградување, погрешни перцепции на групата;
- Интензивни *внатрешни состојби* на индивидуата и групата: стрес, тензија, непријателство, анксиозност и сл.;
- *Когнитивни состојби* на индивидуата и групата: верување, свест и сознание дека постои конфликтна состојба, дека другата страна може да го загрози или веќе ги загрозила интересите на другиот; и,
- *Конфликтно однесување*: конкретни акции, од пасивен отпор до агресија кон другата страна.

Во теоријата генерално постојат два многу различни пристапи кон конфликтите како појави: традиционален и современ поглед. Традиционалниот став е дека конфликтите се негативни. Конфликтите се гледаат како отстапување од нормалната состојба и манифестирање неправилност во работата на организацијата. Се смета дека конфликтот априори е нешто лошо и дека треба да се избегнува. Конфликтите се доживуваат како доказ дека системот не е добро дизајниран или дека се појавуваат грешки во неговото функционирање. При тоа се нагласуваат само негативните последици од конфликтите додека позитивните последици воопшто не се гледаат. Како главен извор за овој став кон конфликтите е националната култура која влијае преку трите фундаментални и највлијателни институции: семејството, училиштето и религијата. Во ниту една од овие институции конфликтите не се добродојдени и во секоја од нив децата се воспитуваат дека треба да ги избегнуваат конфликтите. Од тука е нормално тоа што кога луѓето ќе дојдат во компаниите, со себе го носат и негативниот став кон конфликтите. Овој традиционален пристап се пресликал и во класичните организациски теории. Така во теориите на Frederick Winslow Taylor, Hendri Fayol и Max Weber појавата на конфликти се третираат како симптом на некоја организациска дисфункционалност.

Современиот став кон конфликтите е дека тие се неизбежни. Организациите, групите и другите човечки системи не можат да функционираат без конфликти. Со други зборови, појавата на конфликти е нормална, тоа не е знак дека организацијата или групата лошо функционира или дека лошо се

водени. Тие се природна појава и произлегуваат од самиот факт дека луѓето работат заедно и се принудени да делат заеднички ограничени ресурси (простор, време, финансии, материјали и сл.). Во овој пристап се нагласува дека конфликтите имаат и позитивни ефекти за организацијата и поединците. Се смета дека тие не се априори ниту добри ниту лоши, туку дека тоа зависи од тоа како и зошто настанале и како се решаваат. Затоа лидерите мораат да знаат како да го препознаат конфликтот и како ефикасно да го решаваат за да тој има позитивни последици врз организацијата.

Табела 2.3. Традиционален и современ поглед на конфликтот		
Аспект	Традиционален поглед	Современ поглед
Однос	Конфликтот може да се избегне	Конфликтот е неизбежен и е природна и очекувана состојба
Причините за конфликтите	- грешките на менаџментот во дизајнирањето и водењето на организацијата - проблематични членови	- организациската структура - неизбежни разлики во целите - разлики во перцепциите - разлики во вредностите и сл.
Ефект	Ја уништува организацијата и го попречува оптималното работење	Може да придонесе за прогрес во работењето на организацијата или го попречува во различен обем
Задачата на менаџментот	Да го елиминира конфликтот	Да управува со нивото на конфликт и неговото разрешување за оптимално работење на организацијата
Оптималното работење	Бара отстранување на конфликтот	Бара постоење на одредено ниво на конфликт
Извор: James A. F. Stoner, <i>Management</i> , Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, p 344		

Поконкретно може да се согледаат различни позитивни и негативни аспекти на конфликтите во групата и организацијата. Негативните аспекти на конфликтите се:<sup>116</sup>

- *Конфликтите го нарушуваат нормалното функционирање на организацијата.* Се троши енергија и време за решавање, продуктивноста се намалува, одлуки кои се донесуваат се со понизок квалитет, споро се реагира на промени во средината и сл.;
- *Конфликтите ги нагласуваат емоциите наместо разумот во текот на одлучувањето.* Појавување на силни внатрешни емоционални реакции оневозможува да се видат вистинските аргументи и да се прифати предлогот на другиот бидејќи тоа се доживува како пораз;

- *Конфликтите го свртуваат вниманието од организациските кон личните цели;*
- *Конфликтите предизвикуваат поголем број индивидуални реакции со изразен негативен ефект: стрес, фрустрација, нервоза и сл. Овие состојби директно се одразуваат на продуктивноста и задоволството од работата;*

Од друга страна позитивните аспекти на конфликтите се:<sup>117</sup>

- *Конфликтите ја стимулираат критичката анализа.* Во конфликтни ситуации луѓето се дополнително стимулирани за барање аргументи против мислењето на другата страна што овозможува да ги откријат скриените мани на одреден предлог;
- *Конфликтите ги мотивираат луѓето.* Кај некои индивидуи се буди желба и мотивираност за да докажат дека нивниот предлог е остварлив и дека тие се во право, па вложуваат дополнителна енергија;
- *Конфликтите често се предзнак и причина за неопходни организациски промени.* Организациските промени се често неопходни, но тие не се случуваат токму поради тоа што луѓето се плашат од конфликтите кои можат да произлезат. Но откако конечно конфликтите ќе се случат, тие можат да покренат цел процес на промени во групата и во организацијата.
- *Конфликтите ја прочистуваат инертната средина и ги отклонуваат скриените судири.* Во текот на конфликтот постои голема веројатност да избијат сите поттиснати судири и премолчени забелешки за нечие работење и однесување.
- *Конфликтот помеѓу групите ја стимулира соработката внатре во групата.* Се создава групна кохезија, занемарување на меѓусебните разлики и воспоставување на подобра соработка.

Причините за конфликти во организациите можат да се поделат на две групи: организациски и интерперсонални. Организациски извори на конфликти всушност преставуваат одредени карактеристики на организациската структура и систем кои креираат поволни услови да дојде до кофликт помеѓу членовите на групата. Некои од тие извори се:<sup>118</sup>

- Поделба на ограничени ресурси на повеќе индивидуи или групи;
- Меѓусебна зависност во извршување на работните задачи;
- Меѓусебно спротивставени цели;

- Голема различност во организациските групи (образование, возраст, пол, плата, условите за работа, ставовите, вредностите и сл.);
- Различни критериуми на оценка на перформансите и системот на наградување; и,
- Организациски недостатоци (нејасни задачи, недефинирани рокови и ресурси, недефинирани права и должности и сл.).

Интерперсоналните разлики претставуваа разлики во личните карактеристики, сфаќања, интереси или определби кои создаваат основи за конфликти. Некои од најзначајните интерперсоналните извори на конфликти се:<sup>119</sup>

- Погрешна перцепција и погрешно заклучување за причините, намерите или акциите на другите;
- Грешки во комуницирањето и практикување на негативен критицизам;
- Недоверба и
- Различни индивидуални карактеристики и вредносни системи.

Конфликите можат да се поделат според различни критериуми. Според вклучните страни во конфликтот тој се дели на:<sup>120</sup>

- Интраперсонален;
- Интерперсонален;
- Интергрупен и
- Интерорганизациски.

*Интраперсонален конфликт* е кога индивидуата на пат кон остварување на својата цел се соочува со одредена препрека која предизвикува внатрешен конфликт на вредностите, мотивите, целите и сл. Тие предизвикуваат внатрешни процеси во индивидуата кои како последица можат да продуцираат апатија, фрустрација, анксиозност, затвореност, замор, агресија, отуѓеност и сл.

*Интерперсоналните* конфликти се случуваат помеѓу две или повеќе индивиди во рамките на иста или различна група со која постои интеракција. Можат да се случат поради нетрпеливост или повреда на лични интереси или поради разлики во мислење, ставови, перцепција и сл.

*Интергрупните* конфликти се случуваат помеѓу формалните или неформални групи внатре во организацијата. Во нив вообичаено учествуваат сите членови на групата и затоа можат да бидат многу интензивни и опасни за



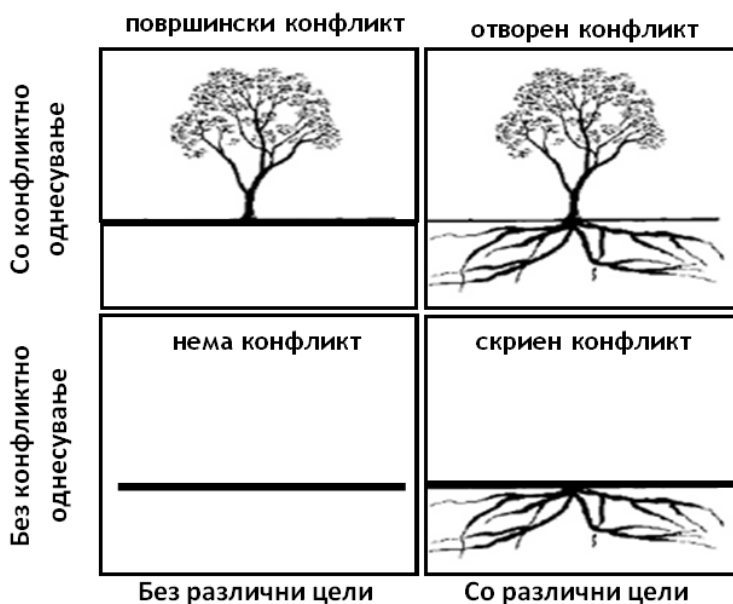
организацијата. Причините вообичаено се поврзани со некои ограничени ресурси или со организациската структура.

*Интерорганизациските* конфликти се случуваат помеѓу различни организации.

Доколку се направи поделба на конфликтите во однос на хиерархиската позиционираност на вклучените страни постојат хоризонтални и вертикални конфликти. Додека пак во поделбата според ефектот врз организацијата постојат функционални и дисфункционални конфликти.<sup>121</sup> Функционалниот конфликт ја зголемува креативноста и иновативноста, го зголемува напорот, ја зголемува кохезијата и ја намалува тензијата. Дисфункционалниот конфликт ја намалува продуктивноста и задоволството од работата, предизвикува непотребен стрес и ја намалува заинтересираноста за општите цели на организацијата.

Во рамките на групата реалноста, организациските и интерперсоналните разлики вообичаено продуцираат присутност и манифестација на одредено конфликтно однесување. На следната слика е прикажана релацијата помеѓу различните цели и манифестираното однесување.

Слика 2.7. Состојба на групата во однос разлики на цел и однесување



Извор: Fisher S., Dekha I.A., Ludin J., Smith R., Williams Steve, Williams Sue with Hizkias Assefa „Working with conflicts, Skills and strategies for action“, Zed Books, 2000, p; 56;

На сликата е направена категоризација според разликите во целите (хоризонталната оска) и разликите во однесувањето (вертикалната оската). При тоа се дефинирани четири состојби:<sup>122</sup>

- Состојба „нема конфликт“ – Индивидуите немаат различни цели ниту манифестираат конфликтно однесување;
- Состојба „скриен конфликт“ – Постојат различни цели (претставени како корени на дрвото), но нема конфликтно однесување помеѓу членовите на групата (без стебло и гранки). Ова е состојба на латентен и прикриен конфликт и може да се сретне во фазата на формирање;
- Состојба „отворен конфликт“ – Во групата има различни цели (има корени) кои предизвикуваат конфликтно однесување (има стебло и гранки). Оваа состојба е вообичаена во текот на фазата на конфронтирање; и,
- Состојба „површински конфликт“ – Во групата нема различни цели (нема корени или се многу плитки), но се појавува конфликтно однесување (има стебло и гранки). Суштината на оваа ситуација е недоразбирање и немање добра комуникација. Оваа состојба може да се појави во која било фаза на групниот развој.

Важно е да се согледа дека конфликтот не се случува одеднаш и дека тој има свој процес на манифестација кој типично има четири фази.<sup>123</sup>

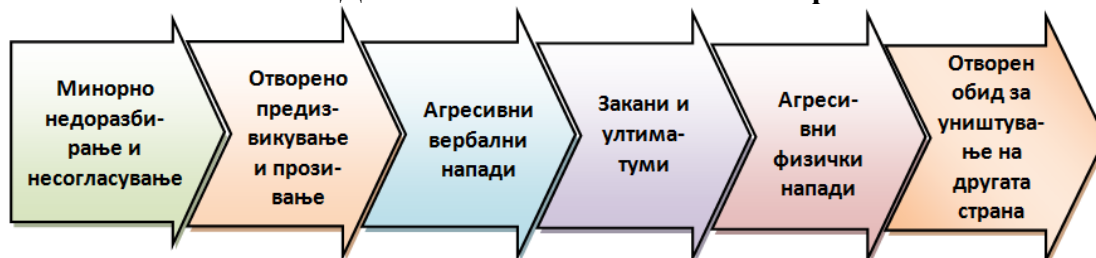
*Прва фаза* – создавање на услови за конфликт. Во оваа фаза се создаваат причините за конфликтите (организациски и индивидуални). Постои или се создава отсуство на комуникација што ќе резултира со затворање на членовите во своите погледи и вистини. Важно е да се напомене дека иако се создаваат услови за конфликт не мора да значи дека таа состојба сигурно ќе премине во бурен конфликт. Оваа состојба може да стагнира подолго време или да се разреши на мирен начин.

*Втора фаза* – перцепција и персонализација на конфликтот. Во оваа фаза едната или двете страни стануваат свесни дека имаат различни ставови и цели т.е. почнуваат појасно да го перцепираат и доживуваат конфликтот. Почнуваат емоционално да се вклучуваат во конфликтот т.е. појава на фрустрација, тензија и непријателство кон спротивната страна. Сè уште не постојат конкретни отворени акции од двете страни.

*Трета фаза* – креирање на намери и однесувања/акции. Во оваа фаза страните во конфликтот одлучуваат да преземат акции кон другата страна. Прво формираат интенции кои ги чуваат скриени. Токму под влијание на овие скриени интенции често доаѓа до погрешна перцепција на неутреалните намери и

постапки на другата страна, истите да се доживеат непријателски и предизвикаат драстична и необјективна реакција. Во вториот дел од оваа фаза намерите стануваат отворено непријателско однесување и конкретни акции со различен интензитет. Може да бидат со минорен интензитет па до борба за живот или смрт. Динамиката на развој на конкретните реакции и однесување во порасложена форма е прикажана на следната слика.

Слика 2.8. Динамика на интензитет на конфликтот

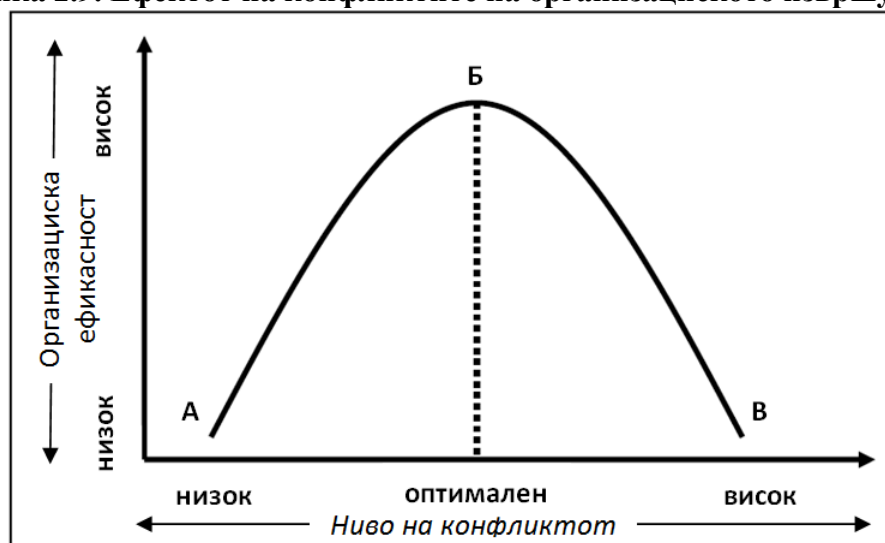


Извор: Прилагодено спрема Robbins S, „Organizational Behaviour“, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc, 2003, p.84;

Четврта фаза – соочување со последиците од конфликтот. Последиците зависат од начинот на кој е решен конфликтот. Интерактивното и конструктивно решавање на конфликтот предизвикува функционални последици. Додека несоодветното решавање (преку поттиснување, создавање победник-губитник ситуација или сл.) предизвикува дисфункционални последици.

Нивото на конфликтот во групата и организацијата влијание врз нејзината ефикасност и извршување.

Слика 2.9. Ефектот на конфликтите на организациското извршување



Извор: Gereth R. Jones & Jennifer M. George „Contemporary management“, McGraw-Hill/Irwin, 2008, p.674;

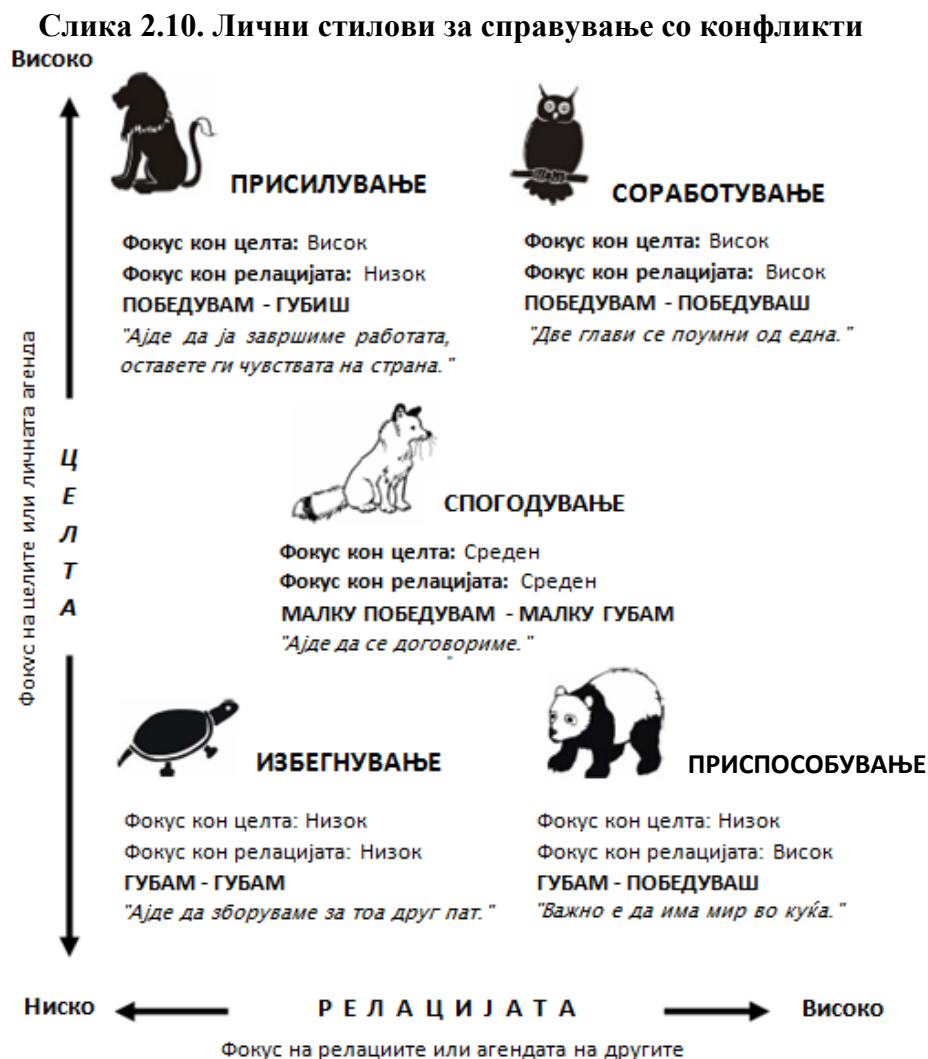
Во трите позиции можат да се согледаат три различни карактеристики: вид на конфликт, организациски карактеристики и организациска ефикасност.

Точка	Ниво на конфликт	Вид на конфликт	Организациски карактеристики	Организациона ефикасност
А	Низок	Дисфункционален	Апатија Стагнација Нефлексибилност Малку нови идеи Мали промени	Ниска
Б	Оптимален	Функционален	Иновативност Решавање на проблемите Флексибилност	Висока
В	Висок	Дисфункционален	Хаотичност Некооперативност Ниска продуктивност Слаба координација	Ниска

Друг важен аспект во фазата на конфронтирање е различниот начин на реагирање на индивидуите на конфликтната ситуација. Сите индивидуи на различен начин го доживуваат и реагираат на конфликтот. Иако постојат обиди да се направи генерализација дека тоа зависи од националната култура, науката утврдила дека личната реакција кон конфликтот главно е лична карактеристика за секоја индивидуа посебно. Понатаму истражувањата во таа област забележале дека овие реакции можат да се групираат и да се создадат таканаречени стилови за справување со конфликти.

Во една од најпознатите и најексплоатирани теории за конфликтни стилови се идентификувале пет главни стилови за справување со конфликти кои варираат според степенот на ориентираност кон целта или кон релациите:<sup>124</sup>

- Соработување;
- Спогодување;
- Приспособување;
- Избегнување; и,
- Присилување.



Извор: Адаптирано според Kenneth W. Thomas: „Conflict and Conflict Management“ во Marvin D. Dunnette, (ed) Handbook of industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, 1970, p. 900 и Ron Kraybill „Conflict style inventory“ Riverhouse, 2005, p.354;.

Секој од овие стилови има одредени ситуации во кои е добро да се користи и ситуации во кои не е добро да се користи.

### Личен конфликтен стил - Сороботување

Овој конфликтен стил дава подеднакво голема важност и на релациите и агендата на другите и на личната цел и агенда. На сликата овој стил е прикажан како буф, животно кое е олицетворение на мудрост. На овие индивидуи им е важно да комуницираат со другите и да им се даде можност на сите да си ги изразат своите чувства, ставовите и убедувања. Неопходни им се информации за тоа што се случува и зошто се случува. Тие се особено упорни и сакаат да го

решат конфликтот на начин на кој и двете страни ќе бидат среќни и задоволни со решението.

Употребата на овој стил е добра кога:

- има време и желба сите страни да бидат задоволени;
- важна е релацијата со другата страна, но важно е и да се дојде до решавање на проблемот;
- кога прашањата на обете страни се премногу сериозни за да се занемарат;
- има реална можност за да се соединат ставовите на луѓе со различни погледи на проблемот;
- имало претходни конфликти во групата или кога ситуација е премногу важна за да едноставно се направи некоја „трговија“;
- има реална можност да се добие посветеност од другата страна со вметнување на нејзините интереси во консензусната одлука;
- треба да се надминат недоразбирањата кои влијаат врз меѓучовечките односи и
- целта на вклучените во конфликтот е да учат, да се развиваат, да ги тестираат личните претпоставки и да ги разберат туѓите гледишта.

Употребата на овој стил не е добра кога:

- ситуацијата е ургентна и нема време за долги дискусии;
- кога немаме идентична важност на целта и релацијата со вклучените страни;
- поминувањето преку процесот е веќе премногу долг и ја нарушува енергијата во односот и групата во целост и
- кога е очигледно дека целите на една од страните е погрешна, а таа е тврдоглава.

### **Личен конфликтен стил - Спогодување**

Овој конфликтен стил дава подеднакво средна важности и на релациите и на агендата на другите и на личната цел и агенда. На сликата е прикажан со лисица, животно кое е олицетворение на итрина. Овие индивидуи имаат силно чувство за реципроцитет. Тие се подготвени да жртвуваат половина од своите цели за да се најдат со другата страна на „половина пат“. Во текот на наоѓањето на решението зборуваат со термини „да бидеме фер“, „земање и давање“, „разумност“ и сл. Тие ја вреднуваат ефикасноста во време и енергија и сметаат

дека фер и умерен договор е многу повреден од долги дискусии и разгледување на сите опции.

Употребата на овој стил е добра кога:

- е потребно побрзо да се донесе решение;
- и двете страни можат да се откажат од нешто;
- и двете страни се согласни среќата да одлучи наместо нив (фрлање паричка);
- соработката е важна, но времето и ресурсите се ограничени;
- имало обид за задоволување на двете страни, но тоа не е возможно или може треба да трае предолго;
- двете страни се со еднаква моќ и се силно посветени на своите цели кои се од различна природа;
- треба да се постигне привремен договор за комплексно прашање и
- како употребата на стилите соработка или присилување претходно се покажале како неуспешни.

Употребата на овој стил не е добра кога:

- може да се работи малку подолго и да се најде решение кое ќе ги задоволи сите страни;
- вклучените страни не би можеле да живеат со последиците од компромисот и
- од суштинско значење е да се пронајде заедничко креативно решение .

### **Личен конфликтен стил - Приспособување**

Овој конфликтен стил дава поголема важност на релациите и агендата на другите, а помала важност на личната цел и агенда. На сликата е прикажан како мече, како олицетворение на мекост и попусливост. Овие индивидуи најмногу го вреднуваат мирот, сложеноста и позитивната атмосфера и сакаат да одржуваат пријатни и позитивни релации со другите индивидуи. Токму затоа во случај на конфликт се подготвени во целост да ги жртвуваат своите барања или ставови и да ги прифатат туѓите гледишта, да се предадат, да ја признаат грешката и да му дозволат на другиот да доминира. Доколку истакнат некаква критичност, треба да им се заблагодари многу срдечно, бидејќи за да се биде директен за нешто негативно тоа од нив побарува голем напор. Тие не се многу упорни, но се многу кооперативни.

Употребата на овој стил е добра кога:

- други луѓе можат да го решат конфликтот поефективно;
- проблемот е многу поважен за другата личност;
- треба да се задоволат потребите на другите и да се покаже попусливост;
- да се добијат поени за подоцнежни прашања што ќе бидат поважни;
- постојаната конкуренција само може да □ наштети на вашата стратешка цел;
- зачувувањето на хармонијата и избегнувањето судири е од огромно значење и
- треба се помогне во развојот на оние на кои индивидуата е претпоставена, со тоа што ќе им дозволи да експериментираат и да учат од сопствените грешки.

Употребата на овој стил не е добра кога:

- отстапувањето се случило во повеќе наврати и сега индивидуата посакува да го искаже своето мислење;
- индивидуата го употребува овој стил по навика за да добие прифаќање од другите, а како исход добива недостиг на почит; и,
- целта е многу важна и клучна за понатамошната иднина на организацијата.

### **Личен конфликтен стил - Избегнување**

Овој конфликтен стил дава многу мала важност и на релациите и на агендата на другите и на личната цел и агенда. На сликата е прикажан како желка, животно кое е олицетворение на повлекувањето. Овој стил бара најмногу време и простор за да се повлече и да се размисли темелно за работите. Важно е да нема тензија и интензивност во пристапот, бидејќи колку пристапот е поинтензивен толку е поверојатно да одат кон поголемо повлекување. Тие обрнуваат големо внимание на детали во сè што прават, тие се грижат да не ризикуваат за важните работи. Тие се многу фокусирани кон податоци, информации или заштита на ресурси кои тешко се обезбедени или за одредени традиции во организацијата. Брзањето да се дојде до одлука може да направи тие да се повлечат или да ги блокираат нивните анализи. Тие бараат движењето да биде споро, чекор по чекор. Овој стил е одреден со прифаќање на секоја одлука избегнувајќи ситуации во кои некој може да биде повреден.



Употребата на овој стил е добра кога:

- проблемот има мало или моментално значење;
- има притисок од поважни проблеми;
- не се согледува никаква можност да се задоволат личните барања и цели;
- потенцијалната штета од соочувањето со конфликтот ги надминува придобивките од неговото решавање;
- треба да се смират страстите т.е. да се намалат тензиите на продуктивно ниво;
- прибирањето повеќе информации е поважно од предностите на одлуката донесена веднаш;
- други луѓе можат да го решат конфликтот поефикасно;
- е можно проблемот симптоматично да се одрази на друг поважен проблем;
- времето е кратко, а одлуката не е неопходна и
- индивидуата има малку моќ, а сепак сака да ја блокира другата страна во постигнувањето на консензуална одлука.

Употребата на овој стил не е добра кога:

- индивидуата генерално не сака да се справува со конфликтите во својот живот;
- се грижи и за проблемот и за врската, но има страв да го искаже мислењето;
- овој стил се употребува по навика за повеќето проблеми и тоа води кон „експлозија“ или „замрзнување“;
- тлеат негативни чувства внатре во индивидуата; и,
- другите имаа добивка од одржувањето на конфликтот.

### **Личен конфликтен стил - Присилување**

Овој конфликтен стил дава поголема важност на личната цел и агенда, а помала важност на релациите и агендата на другите. На сликата е прикажан како лав, животно кое е олицетворение на сила. Индивидуите кои го користат овој стил се ориентирани кон задачата и целта. Тие вообичаено се високо продуктивни и концентрирани на тоа да ја завршат работата. Овие индивидуи заземаат цврсти ставови и јасно знаат што сакаат. Тие обично дејствуваат од позиција на моќ, понесени од работи како што се позиција, титула и чин, експертиза и сл. Нивниот фокус кон целта може да ги направи тие да заборават

на чувствата и потребите на другите. Индивидуите со овој стил вообичаено преферираат да се справуваат со работите сега и веднаш и стануваат анксиозни кога другите се тивки и пасивни. Недостатокот на информации ќе ја зголеми нивната анксиозност и лутина. Своите чувства на лутина ги изразуваат на застрашувачки и непријатен начин и тоа директно во лице на другиот. Овие индивидуи можат да бидат многу агресивни и доколку поседуваат дополнителна моќ (физичка, хиерархиска или др.) најдобро е во тие периодите на нивна лутина и бес да нема обиди за решавање на работите, туку кога ќе се намали емоционалниот набој да се разговара и да се бара решение на проблемите.

Употребата на овој стил е добра кога:

- има итна ситуација и одлуката мора да биде донесена многу брзо;
- во дискусијата има индивидуи кои ја гледаат ситуацијата себично и се обидуваат да ја истераат личната агенда;
- проблемот не е толку важен и другите не се грижат многу за тоа што ќе се случи и
- одлуката е непопуларна но заради оправдано повисока цел мора да биде донесена.

Употребата на овој стил не е добра кога:

- се користи често со луѓе кои □ значат на индивидуата и со кои сака да има блиска релација;
- индивидуата сака луѓето да се чувствуваат слободни да разговараат и да го искажат нивното незадоволство;
- стилот на соработување или спогодување сè уште не е испробан и
- релацијата со другите е многу важна.

Менаџерите и лидерите треба да бидат свесни за лидерскиот стил на членовите на групата и да бидат способни да применуваат различни лидерски стилови во зависност од индивидуите кои се вклучени во конфликтната ситуација.

### **2.2.3. Фаза на нормализирање**

Доколку дојде до успешно поминување на фазата на конфронтирање групата влегува во фазата на нормализирање. Во оваа фаза всушност се случува транзицијата на групата во тим. Во текот на оваа фаза доаѓа до воспоставување и одржување на тимските цели и граници. Групните улоги и одговорности стануваат јасни, меѓусебно договорени и прифатени, отпорот се надминува.

Правилата на однесување на групата се воспоставуваат и големите одлуки почнуваат да се донесуваат со конзензус. Постои генерална почит кон лидерот и дел од лидерството се презема и практикува од тимот. Мали одлуки можат да бидат делегирани на индивидуи или мали групи во склоп на групата.

Благодарение на претходните отворени дискусии од фазата на конфронтирање членовите сега почнуваат да се слушаат меѓусебно и подобро се разбираат. Разликите почнуваат да се прифаќаат и почитуваат. Членовите помеѓу себе се поддржуваат и доколку е потребно и неопходно, подготвени се да ги променат претходно концепираните лични ставови и погледи. Меѓу членовите владее високо ниво на блискост, доверливост и верба едни во други. Се воспоставува е интерната структура. Се знае кој вид на однесување и учество е прифатливо, а кој не е. Скриените агенди стануваат отворени и јавни.

Чувството на припадност и единство почнува да станува силно, па тимот како целина може да почне да организира заеднички забавни и социјални активности. Членовите почнуваат да чувствуваат дека се дел од кохезивен и ефективен тим. Во тимот почнува да се гради силно чувство на „заедништво“ и индивидуите почнуваат почесто да користат „ние“ отколку „јас“. Постои можност за практикување на отворена комуникација и објективен фидбек во кој е вклучено конструктивно изразување на личните емоции. Во работата на тимот учествуваат скоро сите членови, обидувајќи се да ги почитуваат заеднички договорените тимски норми. Во оваа фаза, се појавува поголема индивидуална мотивација, групата почнува да станува релативно ефективна и ја зголемува својата креативност.

Со оглед на тоа што дел од индивидуите морале да работат напорно и да поминат низ турбулентни периоди за да се достигне оваа фаза, во одредени групи во може да се појави отпор кон каков било притисок за промена, посебно ако доаѓа однадвор, плашејќи се дека групата ќе се врати до претходната фаза и ќе треба пак да поминува низ истите турбуленции. Во оваа фаза и конформизмот расте бидејќи групата им врши притисок на членовите да покажуваат однесување во склад со групните норми.

#### **2.2.4. Фаза на извршување**

Многу групи никогаш не успеваат да го постигнат овој стадиум. Во оваа фаза тимот е исполнет со ентузијазам, тој е фокусиран на креативно решавање на

проблемите и постојано се прашува: „Како можеме да го дадеме нашиот максимум?“. Односите ги карактеризира хармонија, продуктивност, ефективно решавање на проблемите и целосен развој на потенцијалот на групата и индивидуите во неа. Лидерството се споделува и често се делегираат задачи. Во оваа фаза тимската ефикасност е максимална и услугата кон клиентите е одлична. Овие високо извршителни тимови функционираат како една единка и успеваат да го најдат начинот да ја завршат работата лесно и ефективно без непотребни конфликти и без потреба од надворешна супервизија. Членовите се мотивирани, компетентни, автономни и способни да се справат со донесување на индивидуални и тимски одлуки без фасилитација. Различното мислење е очекувано, прифатено и канализирано преку веќе изградените канали и процедури. Членовите учествуваат или излегуваат од дискусија на основа на своите знаења и компетенции.

Тимот стратешки е посвесен и јасно знае што прави и зошто го прави тоа. Тимот ја има споделено визијата и е способен „да стои на свои нозе“ без големо влијание и учество на лидерот. Тој е способен да работи на остварување на целите, а во исто време да биде внимателен за релациите, стилот и процесите. Сите членови имаат силно чувство на припадност и искрено се радуваат на тимските успеси имајќи силна гордост и доверба во тимот. Несогласувања излегуваат, но сега тие се решаваат конструктивно и се прават неопходните промени со процесот и структурата. Членовите на тимот се грижат едни за други со изразена доза на емпатија и поддршка. Тимот побарува делегирање на задачи и проекти од лидерот. Нив ги извршува со високо ниво на автономија. Правилата и одговорностите се менуваат во зависност од потребите и без посебен редослед. Овој висок степен на комфорт значи дека целата енергија може да се насочи кон извршување на задачата.

Во оваа фаза групата го постигнува ефектот на синергија. Овој ефект се случува кога зборовите „мое“ и „јас“ потполно ќе се заменат со „ние“ и „наше“. Членовите уживаат во тоа да си помагаат помеѓу себе и да се потпираат едни на други со високо ниво на доверба. Низ математичка равенка синергијата може да биде прикажана како  $1 + 1 > 2$ . Равенката покажува дека во оваа фаза на силно единство на тимот и ускладеноста на неговите членови, вкупната сила на тимот е поголема од простиот збир на силата и енергијата на поединците. Тимот е посилен и со повеќе енергија во себе заради состојбата на ускладеност и

хармонизираност на членовите. Целиот збир од ефектот на синергија е насочен кон извршување на задачата. Секоја од фазите низ која поминал тимот пред оваа фаза има голема важност во достигнувањето на ефектот на синергија.

Тука уште еднаш ќе напоменеме дека функционирањето во оваа фаза не значи отсуство на внатрешни несогласувања. Наспроти популарниот мит, големите тимови не ги карактеризира отсуство на конфликти, може да се потврди дека еден од најдоверливите индикатори за успешен тим е видливиот конфликт на идеи. Во развиените тимови конфликтот станува продуктивен. Chris Argyris и неговите колеги сугерираат дека разликата помеѓу сјајните и просечните тимови лежи во тоа како се соочуваат со конфликтите и како излегуваат на крај со одбранбените ставови кои без разлика ги окружуваат конфликтите. „Програмирани сме да користиме одбранбени рутини и да ги покрепуваме со нови одбранбени рутини. Ова програмирање се јавува во најраното доба на животот, Тие формираат некаков вид на заштита обвивка околу индивидуата, заштитувајќи ја од болката, но во исто време ја спречуваат да ја согледа причините за таа болка. Одбранбеното однесување не штити од учење за валидноста на нашето однесување“<sup>125</sup>

### **2.2.5. Фаза на завршување**

Оваа фаза ќе се случи кога групата целосно ќе ги оствари целите поради кои била формирана (проектот ќе се заврши, продуктот е добиен, активноста е реализирана или сл.) или поради други надворешни фактори групата ќе мора да се расформира (реорганизација на компанијата, одлука на повисок авторитет и сл.). Во оваа фаза помеѓу членовите на групата може да се појави тежнеење за продолжување на животот на групата. За да се реализира ова, неопходно е да се пронајдат нови цели и рedefинирање на групните норми и улоги.

Кај членовите се појавуваат чувства на гордост што биле дел од групата, а воедно има и чувства на жал и губење поради тоа што групата ќе престане да постои во истата форма и со истата динамика. Тие имаат потреба да направат ретроспектива и да согледаат што сè имаат направено и потоа свесно да продолжат понатаму надвор од групата. Некои теоретичари оваа фаза ја нарекуваат „тагување“. Групната кохезивност почнува да слабее бидејќи дел од членовите почнуваат да го перцепираат животот на групата како завршен. Оваа фаза може да биде многу стресна особено кога расформирањето не е планирано.

Таа не била дел од првичниот концепт на Tuckman, но подоцна била додадена како идентично важна фаза за комплетирање на искуството од групниот развој. А со тоа автоматски се нагласило дека таа треба соодветно да биде фасилитирана од страна на формалните или неформалните лидери на групите. Успешното поминување низ оваа фаза значи дека членовите на групата на соодветен и нетрауматичен начин ја расформирале групата и сите искуства и спомени од групниот живот се целосно интегрирани како дел од нивната индивидуа.

### **2.3. Динамика на поминување на групата низ фазите**

Уникатноста на секоја група се одразува и во составот на членовите, но и во околината во која постои, работи и се развива. Тоа се одразува на различната динамика на поминување низ фазите на групен развој. Конкретно на оваа динамика влијаат различни фактори, дел од нив се:

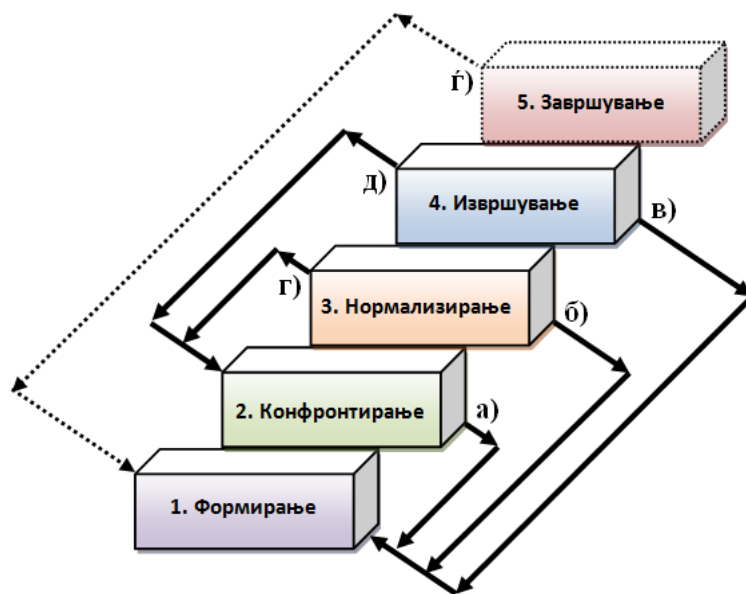
- Составот на група (и посебно како индивидуи и како комбинација на членовите во рамките на групата);
- Организациска околината во која егзистираат и во која работат (простор, организациско опкружување, односите со другите групи или поединци и сл.);
- Лидерството во групата;
- Времето кое групата го поминува заедно;
- Целта поради која е формирана групата;
- Типот на групата (формална или неформална) и
- Моменталните фактори (поширока општествена ситуација, рокови за извршување на конкретните задачи, заминување или доаѓање на членови, промена на лидерството и сл.) и др.

Она што треба да се нагласи е дека секоја претходна фаза влијае на наредната и затоа не би требало да се форсира побрзо поминување низ фазите. Секоја од фазите ја подготвува групата да дојде до фазата на извршување, но тоа ќе се случи само ако сите фази се поминат квалитетно. Мудроста и способноста на лидерот има клучна улога во остварувањето на квалитетно поминување низ фазите и растење на групата низ циклусот на групен развој. Секоја од овие потполно различни фази со комплетно различен пристап и соодветна фасилитација може да го стимулира процесот и да овозможи тој да се движи во

вистинска насока. Овој клучен аспект на влијание на лидерот врз развојот на тимот ќе биде детално разработен во следната глава на овој докторски труд.

Моделот на Tuckman според својата структура може да биде погрешно протолкуван како линеарен и секвенцијален. Одвоеноста и последователноста на фазите не значи дека тие се случуваат една по друга сè до крајната фаза на извршување. Практиката покажува дека некои групи се движат циклично низ циклусот на групен развој.

**Слика. 2.11. Динамика на развоен циклус на група**



Сликата илустрира дека групата во текот на својот развоен пат може да се врати во фаза формирање од фаза конфронтирање (а), од фазата нормализирање (б) или од фазата извршување (в). Причините за ова можат да бидат различни, дел од нив може се: доаѓање на нов член во групата, привремена посета на надворешен експерт, промена на лидерот, реорганизацијата на другите делови на компанијата иако групата останува иста и сл.

Следната група на циклични враќања на групата во развојниот циклус може да се случи кон фазата конфронтирање од фазата нормализирање (г) или фазата извршување (д). Вообичеано ова се случува откако некој од потивките и попасивните членови ќе се „разбуди“ во некоја од погорните фази и гласно ќе го изрази своето мислење за начинот на кој функционира групата, за поделеноста на улогите, за сè она што не му се допаѓа и му пречи. Никогаш нема да се знае дали низ последното конфронтирање сите членови „играле со отворени карти“. Друга можност да се случи ова враќање е кога во текот на погорните фази ќе се отвори прашање кое ќе биде сфатено премногу лично од одреден член или

подгрупа. Ова ќе го поттикне емоционалниот наместо рационалниот пристап кон ситуацијата и тоа може да ја повлече целата група. Воедно ако во текот на работата низ погорните фази кај некоја индивидуа се појават сомнежи и толкувања на нечие однесување или постапка кои нема да се искомунцираат веднаш и отворено, туку ќе ги поттиснат, постои голема можност тоа да резултира со враќање на групата во фаза на конфронтирање во многу блиска иднина.

Претходно веќе напоменавме дека карактеристика на фазата завршување е барањето од дел од членовите или од целата група на причини и нови цели за продолжување на заедничкото работење и живеење на групата. Ова на претходната слика е прикажано со патеката (г) на која е илустрирано враќање на групата од фаза завршување во фаза формирање. Оваа врска воедно може да го илустрира и формирањето на нова група по расформирањето на постоечката. Ова нова група генерално ќе биде составена од оние членови кои ќе останат да состануваат во некоја форма. Таа ќе си има своја динамика на повторно формирање и развој, веројатно со нови норми, улоги, комуникациска динамика, мрежа и сл.

Групите не можат да станат инстантно ефикасни, тие се развиваат со тек на време. Дури и најпродуктивните тимови под одредени околности се враќаат во некоја од претходните фази. Многу долго егзистирачките тимови поминуваат низ различни циклуси многу пати како реакција на промена на околностите.

Моментите кога се случува повторување на фазите е одлично време да се види како групата е организирана и колку брзо ќе успее да се задвижи повторно кон напред. Секој нов предизвик може да направи циклусот на групен развој да се повтори и групата и нејзините членови да се стекнат во ново знаење, со нови искуства и способности.

## **2.4. Поим и дефинирање на тим**

Дефинирањето на терминот тим има особено место во теоријата за лидерство и менаџмент. Низ дефинирањето тој секогаш е во тесна врска со терминот група што понекогаш резултира со мешање на овие два термина.

Тимот се дефинира како група на луѓе кои работат или се однесуваат на начин кој им помага да ги постигнат нивните заеднички цели <sup>126</sup>. Во таа смисла е и следната дефиницијата во која тимот се објаснува како мала група чии членови



имаат комплементарни вештини, заедничка намера, цели, пристап и заедничка одговорност<sup>127</sup>. Подетално тимот претставува група на луѓе кои работат заедно врз основа на споделени перцепции, со заедничка цел, со договорени процедури, со изградено чувство за припадност, со кооперативност, коишто несогласувањата ги надминуваат отворено и преку дискусии<sup>128</sup>.

За да се избегне можна конфузија и добивање впечаток дека тимовите се посебен вид групи мора јасно да се истакне дека во суштина тимовите претставуваат групи кои се развиле и созреале, или со нив систематизирано се работи на тоа да созреат низ циклусот на групен развој. Под созревање и развој се подразбира доаѓање на групата во фаза на извршување со сите атрибути што оваа фаза ги содржи. Токму затоа и Ichak Adizesна кратко развиената група ја нарекува комплементарен тим со чувство за соединети разлики<sup>129</sup>.

Сите тимови се групи, но не сите групи се тимови<sup>130</sup>. Во следната табела може јасно да се забележи разликата помеѓу групата и тим и да се потврди тезата дека во суштина тимот претставува развиена група. Може јасно да се препознаат карактеристиките на групата во првите фаза на групниот развој и во последната фаза на извршување.

<b>Табела 2.5. Разлики меѓу групи и тимови</b>	
Група	Тим
Постои силен, јасно насочен лидер	Постои делегирано лидерство
Постои само индивидуална одговорност	Постои и индивидуална и групна одговорност
Постои поширока намера и организациска мисија	Постои специфична намера која тимот самостојно ја извршува
Се остваруваат индивидуални работни резултати	Се остваруваат колективни работни задачи
Се одржуваат состаноци кои се кратки и во кои челновите не се многу активни.	Се одржуваат активни состаноци со отворени дискусии за решавање на проблемите
Индиректно се мери ефикасноста преку ефектите на другите	Директно се мери извршувањето преку проценка на колективниот резултат
Дискутира, одлучува и делегира на друга индивидуа да ја изврши работата.	Дискутираат, одлучуваат и ја извршуваат работата заедно
Извор: Robert Gatewood, Robert Taylor, O.C. Ferrell, „Management: Comprehension, Analysis and Application“ IRWIN, Massachusetts, 1995, p 427	

Групата на карактеристики коишто следуваат уште повеќе и појасно го идентификуваат успешниот и ефикасен тим со група која се наоѓа во фазата на извршување. Ефикасниот и ефективниот тим ги има следните карактеристики<sup>131</sup>:

▪ *Споделува јасни и договорени цели.* Постои согласност за она што тимот треба да го работи, за приоритетите за работа, за ова што може да се толерира како разлики во тимот. Има соодветна поделба на улогите на членовите на тимот, се дискутира за вредностите и се гради општ консензус за постојната филозофија на функционирање на тимот.

▪ *Има јасни процедури* во поглед на организирање и водење на состаноците, во поглед на донесување на одлуките и делегирање на одговорностите.

▪ *Прави редовен и целосен преглед на напредокот на работата на тимот.* Го следи и оценува реализирањето на целите и задачите, како и процесите што се спроведуваат во работењето на тимот.

▪ *Има лидерство соодветно на неговото членство.* Лидерот е визионер и проценувач, тој ги искористува силните страни на сите членови на тимот и заедно со тимот ја моделира филозофијата на тимот.

▪ *Има отворени канали за комуникација.* Членовите зборуваат отворено еден со друг за проблемите а не само со лидерот. Се препознава и признава придонесот на секој поединец, споделувајќи го отворено и позитивното и негативното мислење. Луѓето размислуваат за перспективата и аргументите на другите. Членовите се вешти во примање и испраќање на пораки на директна и јасна комуникација. Тимот е отворен за идеи и совети и надвор од тимот.

▪ *Има клима на поддршка и доверба.* Членовите на тимот даваат и бараат поддршка, поминуваат заедно доволно време за да функционираат ефективно. Силните страни на членовите на тимот се користат правилно и тие се развиваат во рамките на тимот. Постои почит за погледите и идеите на другите луѓе, тимот се однесува позитивно и кон други тимови и групи.

▪ *Кон конфликтот се приоѓа како неизбежен дел, но тој може да биде конструктивен.* Во тимот има клима во која се респектираат чувствата на членовите и проблемите се решаваат отворено и непосредно. Сите членови се поттикнуваат да дадат придонес со идеи, а спротивставените погледи се третираат како нормални и со нив се постапува конструктивно.

▪ *Тимот се грижи за персоналниот и кариерниот развој на своите членови.* Се врши редовно следење на достигнувањата за секој член на тимот. Лидерот бара можности за развој на секој член, членовите бараат можности за развој на другите членови, но бараат можности за развој и на нивниот лидер.

Во практика многу групи уште од почетокот на нивното формирање се именуваат како тимови. Ова се случува поради фактот дека од тие групи се очекува да се развијат во ефикасни тимови. Но за да навистина се изградат ефективни тимови во организацијата, потребно е соодветно да се дизајнира тимот, да се обезбеди адекватен контекст на работа на тимот и квалитетно да се работи на негов развој.

Дизајнирањето на ефективни тимови подразбира повеќе активности како во областа за организациското структурирање така и во областа на човековите ресурси. Навременото и квалитетно реализирање на овие активности ќе обезбедат многу поефикасен развој на групата низ развојниот циклус. Во продолжение ќе наведеме дел од тие активности.<sup>132</sup>

*Дефинирање на работната задача на тимот.* Работната задача на тимот мора да има две важни карактеристики за да биде тимот ефективен: значење и идентитет. За да членовите на тимот се идентификуваат со тимот и за да ја вложат целата своја креативна енергија во работата на тимот, неопходно е добиената задача биде препознатлива, јасна, целосна и издвоена од другите, редовни задачи на организацијата. Исто така задачата мора да биде значајна за организацијата во целина.

*Дефинирање на авторитетот и автономијата на тимот.* Тимот мора да има јасно одреден авторитет во остварувањето на задачата и решавањето на проблемите. Тој треба да има и одредена автономија за да може успешно да работи. Во согласност со принципот за баланс на авторитетот и автономијата, тимот мора да има автономија да влијае на сето она за што тој одговара, но во исто време доделениот авторитет мора да има јасно поставени граници.

*Одредување на оптималната големина на тимот.* Како што претходно напоменаваме големината на тимот влијае на динамиката на комуницирање и интеракција во тимот што директно се одразува на неговата способност за развој. Големината на тимот најмногу зависи од неговата задача.

*Структура на тимот.* Во текот на формирањето на тимот мора да се реши прашањето на неговата интерна структура. Тоа вклучува значајни прашања како што се: кој ќе ја има улогата на формален лидер во тимот и колкав ќе биде неговиот авторитет и формална моќ, како во тимот ќе се донесуваат одлуки, како се поделени улогите и задачите на членовите на тимот, како тимот ќе ги надминува конфликтите, кој ќе ги закажува состаноците, како и кога тимот ќе се

состанува на редовна основа. Сите овие важни прашања можат да се дефинираат однапред од страна на авторитетите кои го формираат тимот, но може тоа да му се препушти на самите членови од тимот.

*Избор на членовите на тимот.* При формирање на тим за конкретна задача или проект изборот на членовите е од пресудна важност за ефикасна работа на тимот. Доколку во тимот се вклучат луѓе по случаен избор, понатамошното лидерство и организирање на тимот може да има изразени проблеми во развој на тимот.

*Контекст на работата на тимот.* За да тимот биде ефикасен, потребно е да се осигура адекватен контекст во кој членовите на тимот можат да ги остварат своите задачи и да ги исполнат целите на работата на тимот. Колку поправилно е дефиниран контекстот на тимот толку се поголеми перформансите на тимот. Во дефинирањето на контекстот влегува:<sup>133</sup>

- *Позицијата на тимот во организациската структура.* Во најголем број случаи, тимот во организацијата се формира како целина која се вметнува во веќе постоечка организациска структура. Затоа е многу важно да се дефинираат односите на тимот со постоечката организациска структура.
- *Ресурси за работа на тимот.* При тоа не се мисли само на финансиски и материјални услови, простор, опрема, финансии туку и ресурсот време. Кога тимот ќе се формира потребно е однапред да се одреди работното време во кое членовите ќе учествуваат во работата на тимот.
- *Систем на оценување и наградување.* Оценувањето на перформансите на вработените како и нивното наградување може да биде ориентирано и кон поединецот и кон тимот. Затоа е неопходно на почетокот на работата на тимот да се постават показатели за тимски или индивидуален успех или неуспех на работата и специфичните критериуми за нивното мерење.

Сите овие аспекти се важни во креирањето на групата која треба да прерасне во тим. Успешното креирање на тимовите би требало да ги намали потешкотиите во развојот на тимот, но тоа не смее да се земе за правило, бидејќи претпоставките за функционирањето пред да се состави групата и откако ќе се состави можат да се покажат во помала или во поголема мера неточни.

## **2.5. Организациска клима**

Концептот на организациска клима е развиен во 1930 година. Овој поим според класичната Lewinova теорија претставува функција на интеракција на поединецот и на неговата околина. Иако во суштина организациската клима е одраз на однесувањето на сите вработени во организацијата, сепак клучна улога за воспоставувањето, чувањето и градењето на организациска клима имаат на лидерите. Лидерите воспоставуваат уредна и пријатна работна атмосфера во која постојат споделени и втемелени заеднички систем на вредности, функционира систем на наградување, ред и дисциплина но во исто време и соодветна слобода и можност за креативност, менаџерите и лидерите имаат позитивни ставови кон вработените и обратно. Во организацијата постои отворена комуникација и соработка. Здрава клима во организација води и до изградено чувство за припадност на вработените кон организацијата во која работат.<sup>134</sup>

Организациската клима вклучува многу внатрешни процеси. Таа директно се одразува на мотивацијата, начинот на решавање на проблемите, начинот и динамиката на комуникацијата, а воедно и на начинот на учење и развој на тимовите и индивидуите во неа.<sup>135</sup>

Иако сè уште не постои конечна листа на елементи од кои е соствена организациската клима, Moos Rudolf во своите емпириски истражувања развил<sup>136</sup> скала во која организациската клима ја категоризира во три димензии: димензија на односот, димензија на личниот развој, и димензија на одржување и промена на составот. И во оваа поделба се гледа дека личниот развој е еден од важните аспекти на организациската клима.

Со цел да се согледа влијанието на лидерството врз развојот на индивидуата и тимот во организацијата во рамките на овој докторски труд ќе се направи истражување на елементи од организациската клима според прашалникот Work Environment Scale (WES) креиран од Rudolf H. Mosse и Paul M. Insel. Ќе се мерат следните аспекти: ангажираност за работа, поддршка од претпоставениот, автономија, иновација.

## **2.6. Специфичните појави во рамките на развојниот циклус**

Во текот на циклусот на групен развој покрај поминувањето низ фазите кои претходно ги опишавме, во групата се случуваат многу специфични појави. Дел од нив го претполагаат правилниот развој на групата, дел претставуваат само формулирање и именување на конкретен аспект од фазата, додека еден дел од тие појави го оневозможуваат напредувањето низ групните фази на развој. Во овој труд ќе ги проучиме следните специфични групни појави:

- Групни норми;
- Кохезивност на тимот;
- Конформизам;
- Групно мислење;
- Друштвено поттикнување и социјална мрзливост и
- Моќ во групата.

### **2.6.1. Групни норми**

Групните норми се правила на однесување кои се прифатени од членовите на една група.<sup>137</sup> Секоја група развива свои специфични норми на однесување кои членовите на групата низ внатрешен групен процес ги прифатат и почнуваат да ги почитуваат. Овие норми се механизми за нормално функционирање на групата и тоа како за остварување на нејзината задача така и за воспоставување на интерпесонални односи во таа група. Нормите го регулираат внатрешниот живот на групата и познавањето на работата на групата е невозможно доколку не се познаваат нормите на однесување на таа група. Треба да се напомене дека групните норми не се правилата кои организацијата ги пропишува за начинот на однесување на вработените. Групните норми се правила кои членовите на групата свесно или несвесно ги креираат и тие многу пати остануваат напишани, но на сите членови им се јасни и познати. Познавањето на групните норми го поедноставува и го прави предвидливо однесувањето на членовите на групата.

Некои норми можат да бидат позитивни (пр. сите треба на состанок да дојдат подготвени) или негативни (пр. ние не разговараме за конфликтите и не се караме) во однос на групниот развој. Поголемиот дел од нормите директно се

одразуваат на квалитетот на работа. Постојат три причини поради кои членовите се приспособуваат на групните норми<sup>138</sup>:

- Членовите сакаат да бидат наградени и да избегнат казни од околината во која егзистираат;
- Членовите сакаат да ги имитираат членовите на групата кои им се допаѓаат; и,
- Откако групата низ свој процес ќе ги вгради нормите, членовите веруваат дека тоа е вистинскиот и правилниот начин на функционирање.

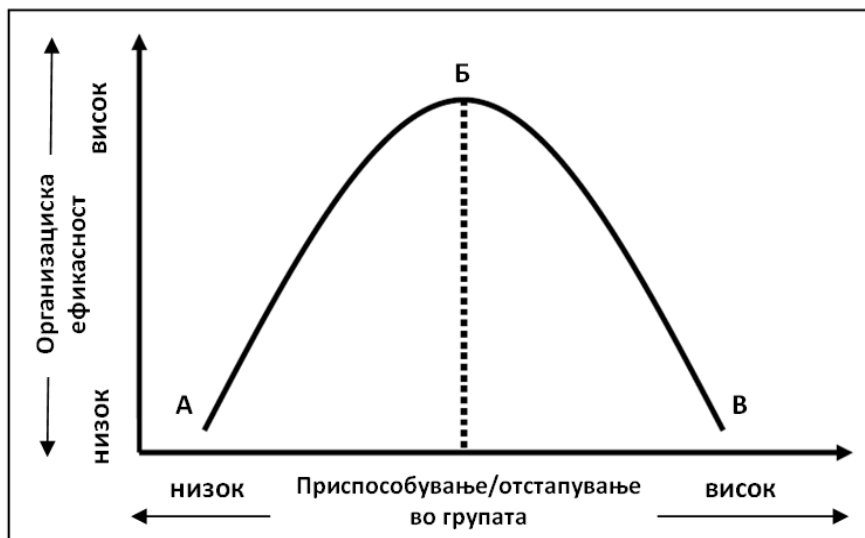
Зад групните норми стои авторитетот на групата и таа врши притисок на секој свој член да се придржува до нив. Но важно е да се напомене и тоа дека степенот на прифаќање на нормите од страна на различни членови е различен. Некои од членовите на групата ги прифаќаат нормите во потполност и се придржуваат до нив во секоја нивна постапка додека други ги прифаќаат половично и ги применуваат многу селективно. Интересен момент е тоа како групите реагираат кон членовите кои нема да се придржуваат до усвоените норми<sup>139</sup>:

- Групата може да се обиде да го наговори членот да се приспособи на нормата;
- Групата може да ја промени нормата, за да биде конзистентна на однесувањето на членот; и,
- Групата може да го исфрли членот од својот состав.

Членовите на групата во поголем или помал степен ги прифаќаат групните норми или заминуваат од групата. Кога групните норми низ фазите конфронтирање и нормализирање еднаш ќе се изградат и усвојат, тие стануваат непишани правила на кои се базираат внатрешните односи во групата. Тогаш групата повеќе не губи време и енергија за решавање на меѓусебните односи туку едноставно се посветува на остварување на целта на групата.

Групните норми се во многу тесна врска со групната и организациската култура. Формалните и неформалните лидери на групата вообичаено се тие кои најчесто имаат можност да ги наметнат поголемиот број групни норми на однесување кои всушност се компатибилни на нивните лични ставови и вредности. Групните норми имаат директно влијание врз ефикасноста на групата.

Слика 2.12. Ефектот на приспособувањето/отстапувањето на организациското извршување



Извор: Gereth R. Jones & Jennifer M. George „Contemporary management“, McGraw-Hill/Irwin, 2008, p.611

Групните норми може да се реформулираат и тоа вообичаено се случува кога одредени членови кои ги немаат прифатено актуелните норми ќе се групираат во неформална група или индивидуално ќе се охрабрат да зборуваат гласно за она што не им се допаѓа и групата да ја вратат во фазата на стормирање каде доколку правилно се води процесот ќе се направи преформулирање на групните норми и враќање на групата во фазата на ефикасно извршување и функционирање. Токму затоа мора да постои рамнотежа помеѓу приспособувањето и отстапувањето на членовите на групата од нормите.

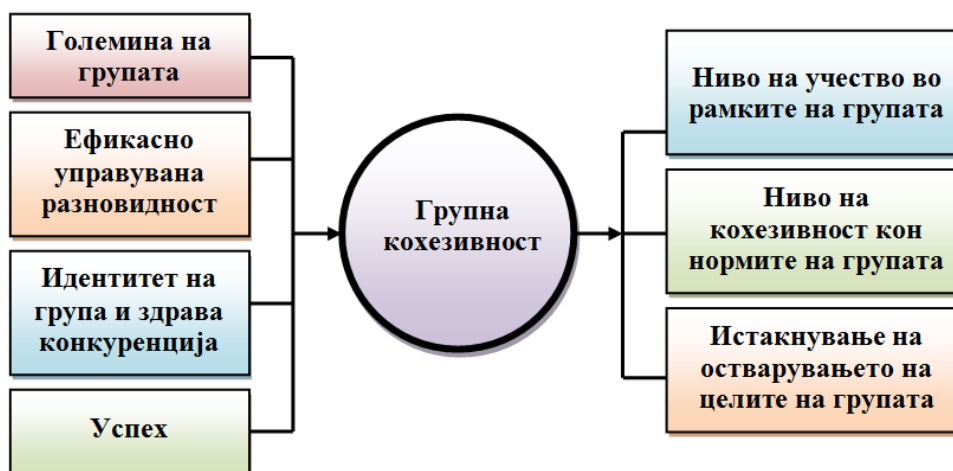
Табела бр. 2.6. Ефектот на приспособувањето/отстапувањето на организациското извршување		
Точка	Приспособување/отстапување	Влијание врз ефикасноста и извршувањето на групата
А	Ниска	Ниското отстапување и недостаток на приспособеност резултира во ниско ниво на извршување, бидејќи групата не може да влијае и да го контролира однесувањето на нејзините членови
Б	Умерена	Добрата рамнотежа резултира во висока ефикасност и извршување. Воедно умерената приспособеност овозможува согледување на проблематичните норми и и да се направи нивна промена.
В	Висока	Преголемото отстапување и недостаток на приспособеност резултира со ниско извршување бидејќи тоа создава преголема тензиичност и групата не успеава да ги промени нефункционалните норми.



## 2.6.2. Кохезивност на тимот

Кохезивноста го претставува степенот до кој членовите се привлечени или лојални на нивните групи или тимови<sup>140</sup>. Кохезивноста го покажува и степенот на влијание кој групата го остварува врз поединецот. Во кохезивните групи владее силно другарство и тимски дух. Манифестацијата на кохезивност воедно ја претставува идентификацијата на членовите на групата со самата група. Поради тоа во кохезивните групи „ние“ е многу посилно од „јас“, па затоа членовите на групата се подготвени да се жртвуваат за групата. Лојалноста е една од манифестациите на кохезивноста на групите. Кохезивните групи имаат многу лојални членови. Кохезивноста и конформизмот меѓусебно се условуваат и поттикнуваат. Колку е поголема кохезивноста поголем е и конформизмот и обратно. Затоа членовите на кохезивните групи уживаат во својата работа. Степенот на кохезивност го одредува и степенот на залагање на членовите на групата во остварувањето на целта на групата.

Слика 2.13. Фактори кои водат кон кохезивности и последици



Извор: Hackman, J. R. „Group influences on Individuals in organizations“, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992, p.345.

Кохезивноста има свои влијанија на продуктивноста на групата. Но во овој сооднос мора да се додаде уште една варијабла т.е. дека односот на кохезивноста и продуктивноста зависи од содржината на групните норми. Доколку групните норми поддржуваат високи перформанси и ако кохезивноста е висока, тогаш продуктивноста на групата ќе биде висока. Но доколку во високо кохезивна група, нормите се такви да дозволуваат ниска продуктивност тогаш продуктивноста ќе биде ниска, дури и пониска отколку кога истите норми би

биле кај ниско кохезивна група. Односот помеѓу кохезивноста и продуктивноста е прикажан на следниот начин.<sup>141</sup>

<b>Табела бр.2.7. Односот помеѓу кохезивноста и продуктивноста</b>			
		Кохезивност на групата	
		Висока	Ниска
Продуктивноста во групните норми	Висока	<i>Висока продуктивност</i>	<i>Средна до висока продуктивност</i>
	Ниска	<i>Најниска продуктивност</i>	<i>Ниска до средна продуктивност</i>

Извор: Lunthans F., „Organizational Behaviour“, Boston: McGraw Hill, 2005.

Треба да се има предвид обратниот ефект на продуктивноста и на кохезивноста. Поточно, високите перформанси позитивно влијаат на кохезивноста на групата. Успешните и продуктивни групи стануваат покохезивни бидејќи нивните членови се задоволни и лесно се идентификуваат со ефикасноста на групата. Познато е дека тимската работа најлесно се воспоставува во групи кои уште на самиот почеток се успешни. Тимскиот дух понатаму позитивно влијае на резултатите кои пак ја зголемуваат кохезивноста на групата и на таков начин се создава затворен круг на меѓусебно поттикнување на успешноста, продуктивноста и кохезивноста.

### 2.6.3. Конформизам

Конформизам претставува прифаќање на однесувањето на групата или мнозинството затоа што групата побарува или очекува такво однесување од индивидуата или затоа што едноставно групата го презентира овој начин на однесување без индивидуата самостојно да согледа дали лично се согласува со тоа однесување. Значи конформирање има, не само кога постои директен притисок од групата туку и тогаш кога не оценувајќи ја оправданоста, однесувањето на мнозинството без размислување се подразбира<sup>142</sup>. Колку степенот на конформизам е поголем толку однесувањето на членовите на групата е поконзистентно, поединствено и со самото тоа и попредвидливо.

Конформизмот може да се манифестира *вербално*, преку изјави кои се во согласност со изјавите и очекувањата на мнозинството. Може да се манифестира во *акција*, но може и да се манифестира *преку воздржување* од изразување на личниот став кој е спротивен од однесувањето.

Генерално конформизмот има и позитивни и негативни последици. Позитивните последици на конформизмот се:

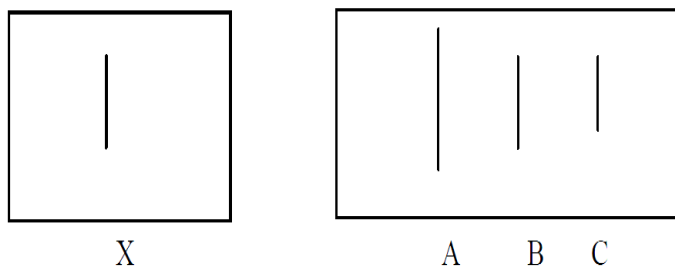
- *Предвидливост на однесувањето на групата.* Доколку ги познаваме групните норми и доколку тие се почитуваат од членовите можеме многу лесно да го предвидиме однесувањето на секој член на групата.
- *Хармонични односи во групата.* Кога сите се придржуваат на истите правила на однесување, помеѓу нив не доаѓа до судири и конфликти.
- *Ефикасна работа на групата.* Не се троши време на воспоставување на правила на однесување или на решавање на конфликти кои ќе произлезат од различните однесувања и размислувања.

Негативните последици на конформизмот се:

- *Гушење на креативноста и иницијативата.* Новите идеи и иницијативи вообичаено доаѓаат во судир со веќе усвоените норми за работа и затоа се елиминираат.
- *Незадоволство на најдобрите членови.* Со оглед на тоа дека групните норми се базирани на просечни способности, тие не одговараат на најдобрите членови. Групата врши притисок на најдобрите членови своето однесување до го „упростат“ и прилагодат на групните норми.
- *Пад на извршителноста на групата* може да се случи како последица на претходно истакнатите притисоци.

Еден од најпознатите експерименти за конформизмот го извел Solomon Asch<sup>143</sup>. На првиот лист хартија била нацртана само една линија X додека на другиот лист биле нацртани линии со три различни должини A, B и C од кои било очигледно дека средната линија B има иста должина како линијата од првиот лист.

Слика 2.14 Линиите кои Solomon Asch ги користел во експериментот



Извор: Asch, S. E., Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority, *Psychological Monographs*, 70, 1956, p.345;

Експериментот се состоел во тоа што од учесниците се барало да одговорат која линија од вториот лист е иста со линијата од првиот лист. Во првиот обид групата на испитаници по случаен избор правеле грешка во вкупен процент од 1%. Во вториот обид во групата на испитаници имало вметнато инстурани учесници кои по претходен договор намерно давале погрешни одговори. Распоредот на одговарање бил така организиран да неинстураниите учесници одговарале откако 7 до 10 инстурани членови континуирано давале еден ист погрешен одговор. По низа на повторувања, дури 35 % од неинстураниите учесници се повеле по останатите и дале погрешни одговори, што јасно демонстрира дека потполно се конформирале со групата.

Колкав ќе биде степенот на конформизам во групата зависи од повеќе фактори. Тие генерално можат да се поделат на две групи: ситуациони фактори и индивидуални фактори.<sup>144</sup>

Во првата група колку е поголема *привлечноста на групата* за поединецот толку степенот на конформизам е поголем. Колку е поголем *степенот на меѓусебната сличност* на членовите на групата, поголем е конформизмот во групата бидејќи луѓето полесно се конформираат со индивидуи слични на себе. *Бројот на членови* влијае на конформизмот. Колку *статусот* на оној на кого се врши притисокот е послаб, толку е поголем конформизмот, бидејќи тој мора да ги прифати нормите и не може да си дозволи да се спротивставува на авторитетот на групата. Колку групата е *покомпетентна за областа* за која е основана толку членовите на групата се поuverени во исправноста на нормите кои им се наметнуваат па и конформизмот е поголем.<sup>145</sup>

Втората група фактори се поврзани со самата индивидуа како член на групата. Некои од тие фактори се поврзани со општите обележја на членовите на

групата како што се: пол, возраст, национална култура и сл. Утврдено е дека жените побрзо и полесно се конформираат од мажите. Од истражувањето на националната култура можат да се извлечат различни заклучоци од кои генерално може се согледа дека некои национални култури повеќе поттикнуваат конформизам од другите. Во изразено колективистичките културите се врши поголем притисок на индивидуите да се конформираат отколку во индивидуалистичките култури. Некои индивидуални фактори се врзани за особини како што се интелигенцијата, самодовербата и стабилноста.<sup>146</sup>

#### **2.6.4. Групното едноумие**

Една од појавите која може да се појави во текот на групниот развој е групното едноумие. Тоа е ефект кој е многу поврзан со кохезивноста на групата и конформизмот. Психологот Janis L. Irving анализирајќи го неуспехот на САД при инвазијата на Куба во таканаречената операција „Заливот на свињите“ во 1961 година открил дека токму групното едноумие било клучната причина за катастрофалниот неуспех на операцијата и оваа појава ја дефинирал како начин на размислување кој луѓето го практикуваат кога тие се дел од една силна кохезивна група каде стремежот на членовите кон едногласност ја надминува нивната мотивација за реалистично вреднување на алтернативни начини за преземање на некоја акција.<sup>147</sup>

Групното едноумие подразбира смалување на индивидуалната способност за расудување на членовите на групата поради притисокот на групата да се прифати единствениот став на групата и да не се изнесуваат информации и аргументи кои би го донеле во прашање донесувањето на одлуката и би започнале нов процес. Групното едноумие по правило се појавува во многу конзистентни групи изолирани од околината или со многу силно авторитативен лидер. Последица на групното едноумие е дека групата само го имитира процесот на одлучување, а всушност одлуката е веќе донесена и целата „игра“ на одлучување има цел да ја задоволи формата и на крајот да се формализира одлуката која е донесена уште на самиот почеток.

Симптомите дека во некоја група се развива групното едноумие се бројни<sup>148</sup>:

- во групата се развива илузија за неранливоста и непогрешноста на групата;
- постои колективен напор се да се објаснува преку креирање на единствен став на групата;
- често се развива стереотипно гледање на противничките и своите квалитети и тоа на начин дека другите се „лошите“ и имаат многу мани додека пак членовите на групата се секогаш „добрите“ со многу позитивни особини. Противниците неоправдано се потценуваат и се сметаат за инфериорни во секој поглед, нивните мани се пренагласуваат, а квалитети се игнорираат и намалуваат додека пак за својата група пристапот е обратен;
- Расте притисокот на членовите на групата да не се изнесуваат ставови кои не се во согласност со ставот на групата. Се развива автоцензура, членовите на групата сами се воздржуваат од изнесување на ставови различни од другите;
- Присутна е илузија за потполната единственост на групата;
- Се појавуваат „чувари“ на единството на групата кои не дозволуваат да се изнесуваат мислења и информации спротивни од оние кои претходно се усвоени;
- Секое мислење кое е спротивно од групното се прогласува за „предавство“ на групата;

Групното едноумие има многу лоши ефекти на квалитетот на групните одлуки. Некои од тие последици се следниве<sup>149</sup>:

- Групата ги ограничува своите дискусии на само неколку (обично две) алтернативи;
- Не се уважуваат мислења на експерти од таа област;
- Групата го преувеличува значењето на аргументите и податоците кои одат во прилог на премолченото усвоено решение, а ги омаловажува фактите и мислењата кои одат против тие решенија;
- Групата не ја дискутира спроводливоста на усвоените решенија и ги занемарува практичните проблеми во текот на имплементацијата.

Свесноста на овој феномен во групното функционирање од страна на лидерите е многу важно. Тогаш лидерот јасно ќе може да го забележи кога кохезивноста во групата почнува да станува да ги дава негативните плодови т.е. да се појавуваат симптоми на групно мислење. Лидерот ќе може да забележи кога групата ќе стане некритична и ќе дејствува за да го спречи ширењето на оваа појава во групата и да ја врати разумноста и критичноста во групата.

### **2.6.5. Друштвено поттикнување и социјална мрзливост**

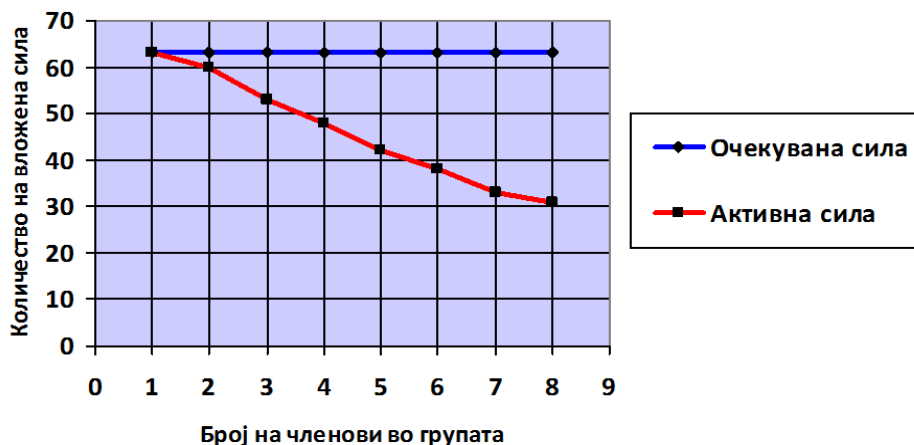
При проучувањето на однесувањето во групите многу важни и интересни за согледувањето и осознавање се две специфични појави: друштвено поттикнување и социјална мрзливост во групата.

Друштвено поттикнување е појава на промена на индивидуалниот učinok во присуство на други луѓе<sup>150</sup>. Таа промена може да биде во позитивен или во негативен правец односно некој може да работи подобро во група отколку како поединец, а друг подобро како поединец отколку во група. Практиката покажала дека некои луѓе работат поинаку кога се во присуство на други луѓе. Со други зборови доколку индивидуата не ја владее својата работа и не умее добро да работи, постои голема можност во присуство на другите членови поради возбудата да работи уште полошо отколку кога е сама. Дobar пример за оваа појава се возачите почетници кои вообичаено се збунуваат и возат полошо пред други отколку кога се сами. Од друга страна ако индивидуата ја научила својата работа и умее да ја извршува успешно, присуството на другите може позитивно да влијае на индивидуата и таа ќе покаже уште подобри резултати отколку кога би била сама. Оваа теорија се нарекува теорија на нагонски друштвен поттик.

Следната групна појава го намалува групното извршување и се нарекува социјална мрзливост. Тоа е тенденција на индивидуите да вложуваат помал напор кога работат во група отколку кога работат сами<sup>151</sup>. Оваа појава се забележува само кога групата извршува групна задача во која се здружуваат повеќе членови за да извршат иста задача. Во извршувањето на вакви задачи колку групата е поголема толку поединечниот резултат на секој од членовите е помал. На пример ако пет луѓе извршуваат одредена задача, тие нема да направат пет пати повеќе од ситуација кога само еден член би ја правел истата работа туку можеби само три пати повеќе. Оваа појава ја истражувал германскиот научник

Maximilien Ringelmann кој го мерел количеството на сила кое индивидуата го вложува во тегнењето на јаже како поединец и како член на група<sup>152</sup>. Тој открил дека кога поединецот влече сам вложува просечно 63 кг сила. Меѓутоа кога влече јаже во група од тројца луѓе вложува 53 кг, додека ако групата е од 8 членови вложува 31 кг што е помалку од половината од вложената сила кога е сам.

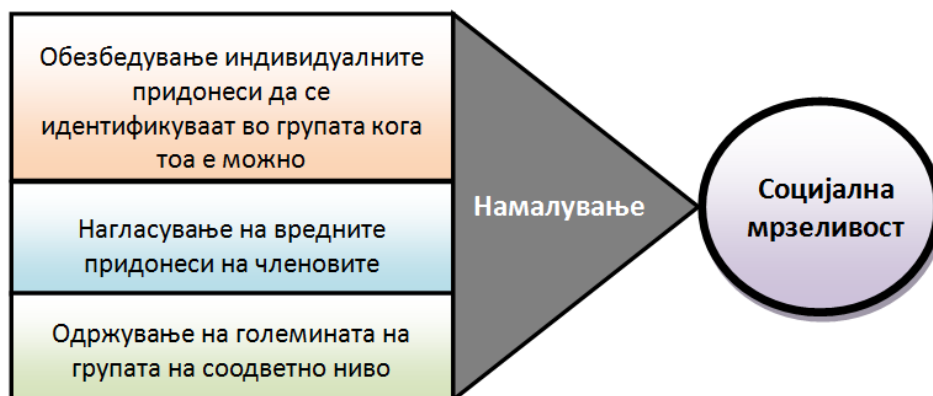
Слика 2.15 Количеството на вложена сила на индивидуата



Извор: Прилагодено од Ringelmann M., „Research on animate sources of power: The work of man“, *Annales de l'Institut National Agronomique*, 2nd series, vol. 12, 1913 p.1-40.

Од експериментот може јасно да се заклучи дека социјалната мрзливост се зголемува т.е. индивидуалниот учинок на индивидуата се намалува со зголемување на бројноста на групата. Можеби токму оваа појава е причината поради која големите групи се неефикасни и нередот, неодговорноста и неработливоста се толку чести во поголеми компании и поретки во помали. Социјалната мрзливост може да се намали на три начини.

Слика 2.16. Три начини за намалување на социјалната мрзливост



Извор: Gereth R. Jones & Jennifer M. George „Contemporary management“, McGraw-Hill/Irwin, 2008, p.243;



Потребно е да се има предвид дека социјалната мрзливост како појава доаѓа главно од националните култури кои се средно или високо индивидуалистички. Во колективистичките култури не само што не постои социјална мрзливост туку индивидуалниот учинок на поединецот е поголем од оној кога работи сам. Ова го потврдиле и експериментите кои се вршени на менаџери од САД како изразено индивидуалистичка култура и Кина и Израел како изразено колективистички култури.<sup>153</sup>

### **2.6.6. Моќ во групата**

Феноментот на моќ се јавува редовно во односите помеѓу луѓето. Интересно е што овој феномен не е карактеристичен само за човекот туку и за животните. И кај нив е лесно да се согледа дека постојат јасни хиерархиски структури базирани на моќ, доминација на една единка над другите и сл. Во суштина општеството само по себе претставува целина на односи во голема мера подредени според степенот на моќ. Но, и покрај постојаното присуство на моќта во односите меѓу индивидуите не треба да се сфати дека тие се природен поредок и начин на функционирање помеѓу сите индивидуи.

Моќта како феномен се дефинира на повеќе начини. Како способност на оние кои ја имаат да го остварат тоа што го сакаат<sup>154</sup>. Друг пристап на дефинирање вели дека индивидуата А има моќ над индивидуата Б до оној степен до кој може да влијае на индивидуата Б да направи нешто што инаку не би го направила. Притоа интензитетот на моќ е еднаков на максималното влијание што го извршува индивидуата А намалено за максималниот отпор кој може да го пружа другата индивидуа Б.<sup>155</sup>

Од последната дефиниција може да се согледа дека интензитетот на моќта на иста индивидуа може да има различна вредност и директно зависи од интензитетот на пружениот отпор од другата страна. Во објаснувањата под „влијание“ се подразбира промена на внатрешната состојба (сознанијата, чувствата, ставовите) и на надворешните постапки на индивидуата кон која се изразува моќта<sup>156</sup>. Притоа влијанието може да биде *повремено или континуирано, посилено или послабо*, а може да се разликува и по *домет* и *обем*. Дометот подразбира број на индивидуи над кои поседувачот на моќ остварува влијание. Додека под обем се подразбираат облиците и видовите на однесувања кои со користење на моќта можат да се променат<sup>157</sup>.

Постојат повеќе различни размислувања зошто се појавува феноменот на моќ. Се смета дека кај западниот човек оваа желба за моќ потекнува од силната желба за самостојност и независност. Други автори сметаат дека тежнението кон моќ потекнува од задоволувањето на многу други потреби како што се мотивот за лична афирмација и за престиж. А преку тоа се овозможува задоволување и на другите потреби, на пример стекнување на материјални добра. Во литературата се сретнуваат автори кои сметаат дека тежнението кон моќ само по себе е *вродена желба на индивидуата за моќ*. Таа на почетокот била за задоволување на важни потреби, но со тек на време станала самостоен мотив. Така можноста да се влијае на луѓето овозможува задоволство само по себе. Многу често оваа тенденција за моќ е и компензација за вистински или доживевани лични недостатоци.

Моќта пред сè има инструментална функција и се воспоставува заради нејзината корисност во функционирањето на групите и организациите. Примарно се користи за поефикасно остварување на задачата на групата преку одреден распоред на моќта. Но често таа се појавува и како средство на поединците да си обезбедат одредени предности за себе или да задржат веќе претходно стекна предност. Таа се појавува во *индивидуалниот однос* на луѓето како членови на одредена група, но и во *односите помеѓу групите и подгрупите (формални или неформални)* кои постојат во рамките на организацијата.

Во сите формални организации постои формална структура на моќ која легитимно е распределена и соодветно документирана, има конкретен хиерархиски систем со конкретни надлежности и вертикална подреденост на позициите според степенот на моќ во организацијата. За разлика од формалните групи во неформалните групи нема документирана и институционализирана структура на моќ, па индивидуите својот извор го имаат во личните карактеристики и обично тоа има поголемо значење за групата отколку формалната структура на моќ.

Моќта се класифицира во пет видови<sup>158</sup>:

- Моќ на наградување;
- Моќ на присила;
- Референтна моќ;
- Стручна моќ и
- Легитимна моќ.

### **Моќ на наградување**

Основата на оваа моќ лежи во можноста индивидуата А (која ја има моќта) да обезбеди некаква корист или задоволство на индивидуата Б. Притоа е важно индивидуата Б да процени дека индивидуата А поседува можност да □ пружи награда која □ е потребна и индивидуата А да знае дека поседувањето на можноста за обезбедување на награда ќе предизвика индивидуата Б да ги прифаќа нејзините барања.

Ваков облик на моќ поседува наредениот во компанијата или наставникот во училиштето. Тие според нивната проценка на придонесот може да им дадат одредена награда (финансиски бонус или висока оценка) која е посакувана од подредениот или ученикот. Со тоа што наградата понекогаш може да биде само јавно признание кое ќе одговори одлично на базичната потреба за почитување и ќе биде доживеано како голема и вредна награда.

### **Моќ на присила**

Основата на оваа моќ лежи во проценката на индивидуата Б дека индивидуата А има можност да □ нанесе штета и непријатност, да ја казни ако не се однесува според нејзините барања. Таа се базира на стравот од негативни последици кои би се случиле со одбивање да се потчини на желбата на оној кој има моќта.

Ова е најмногу користен и најмногу осудуван вид на моќ. Ваков облик на моќ поседува наредениот во компанијата, тој според својата проценка на однесувањето и дејствувањето на подредениот може да им изречат одредена казна (намалување на плата за одреден процент или друга дисциплинска мерка). Исто така како казна може да се примени и јавно соопштување за неуспехот и разочараноста од постапката што може да се доживее како силна казна.

### **Референтна моќ**

Основата на оваа моќ лежи во позитивниот однос на индивидуата Б кон индивидуата А или барем кон одредено нејзино однесување. Особено изразената референтна моќ на индивидуата А се темели на големата идентификација на индивидуата Б со неа. Исто така може да се сфати и како облик на споредување, т.е. индивидуата Б го споредува и темели однесувањето со индивидуата А како модел. За да случи овој облик на референтна моќ потребно е да се исполнат некои од условите индивидуата А да □ биде важна на индивидуата Б и

индивидуата Б до некоја мерка да се идентификува, да се смета за слична, да ја привлекува или да биде наклонета кон индивидуата со индивидуата А;

### **Стручна моќ**

Основата на оваа моќ лежи во проценката на индивидуата Б дека индивидуата А поседува знаење и компетентност важна за неа, за нејзините активности или конкретна задача што треба да ја заврши. Практиката покажува дека оваа моќ не зависи само од количината на знаење кое индивидуата А го поседува туку и од начинот на кој таа го изнесува своето стручно знаење и дали тоа знаење може да се аплицира во практика. Исто така е важна разликата на знаењето од областа помеѓу индивидуата А и Б, нивото на самодоверба на индивидуата Б и нивото на доверба на Б кон индивидуата А. Интересен е феноменот дека оваа стручна моќ не се однесува само на областа за која е стручна индивидуата А туку полека се пренесува и на другите области од животот и работата.

### **Легитимна моќ**

За функционирањето на формалните групи и организации најважна е легитимната моќ или моќта на легитимниот авторитет. Со добивањето на формална функција во структурата на организацијата од индивидуата Б е признато и прифатено дека индивидуата А (во улога на надреден) ќе го одредува нејзиното однесување. Со тоа индивидуата А има право и овластување, но и обврска да влијае на однесувањето на другите, а тоа право другите го прифаќаат.

За да организацијата биде координирана и да функционира ефикасно постои една цела хиерархиска мрежа на легитимни авторитети кои имаат пропишана обврска за контрола над одредена група на членови на групата и пропишано право на манифестирање на моќта над нив. Тоа е најголемата причина на моќта во организациите. Но моќта може да почива и на одредени традиционални норми, на пример правото на таткото да влијае на однесувањето на другите во патријархалните семејства.

Постои поврзаност на легитимната моќ со останатите видови моќ. Оној кој поседува легитимна моќ вообичаено поседува и формално утврдена моќ за наградување и казна. Легитимната моќ ќе биде прифатена од другите ако кај индивидуата е изразена и стручната моќ и референтната моќ. Ако индивидуата има голема стручноста, а има и легитимна моќ, често нејзиното однесување се зема како модел за лично однесување со што се зголемува и референтната моќ.

Во одредени извор се сретнуваат уште два вида моќ: моќ на убедување и моќ на информираност.

### **Моќ на убедување**

Овој вид моќ која се заснова на способноста на супериорниот член да ги убеди останатите во легитимноста на своите желби се нарекува моќ на убедување. Овој вид моќ во најголема мера се базира на можноста и способноста за манипулација со симболи и давање на симболични награди.

### **Моќ на информираност**

Овој вид моќ опфаќа влијание на другите на основа на информираноста, посебно со дејството на убедливоста и аргументираноста на податоците. Со соопштување на одредени податоци индивидуата А може да предвика менување на однесувањето на индивидуата Б. Секој кој поседува одредени информации и ги соопштува убедливо може да влијае на промена на нечие однесување. На оваа моќ влијаат карактерните особини на индивидуата која ги соопштува и на која се соопштуваат информациите.

Сите горенаведени видови моќ се појавуваат во процесот на индивидуална или групна интеракција. Кој вид моќ ќе биде користен многу зависи од видот на моќта со кои располага индивидуата или групата и проценката на самата индивидуа врз основа на можните последици од примената.

Моќта на наградата има поголема вредност од моќта на присилата. Втората многу побрзо ќе го смени однесувањето на индивидуата, но нема да ги смени нејзините ставови, верувања и тенденции. Исто така со примената на моќта на присилата директно се намалува степенот на применливост на другите моќи: стручната, референтната и легитимната.

Најкористена моќ во формалните организации е легитимната моќ. Преку неа, доследно и без злоупотреби најсигурно се обезбедува функционирање на организацијата без предизвикување непотребни тензии. Дури и моќта на казнување и присила заснована на легитимна моќ не предизвикува отпор. Најголем обем на моќ има референтната моќ. Таа предизвикува промени и во области кои тој што ја поседува оваа моќ и не се обидува да влијае. Стручната моќ и моќта на информираноста редовно се поврзани, што често доведува до неможност тие две тешко да се разликуваат.

За да се акумулира некоја од набројаните видови моќ треба да постојат одредени извори на моќ. Науката ги детектирала следните извори:<sup>159</sup>

- *Позиција.* Позицијата на индивидуата во формалната група автоматски му дава одредени моќи. Позицијата дава не само основа за користење на моќта на присила или наградување туку и користење на моќта за убедување. Одредени позиции даваат идеална позиција за манипулација и низ комуникација да се врши убедување на другите членови.
- *Лични карактеристики.* За да некој може да ја користи моќта на присилата мора да поседува некој вид сила (физичка, интелектуална или сл.). За да ја користи моќта на убедувањето мора да располага со високи способности на артикулација на интереси, комуникации, разбирање на другите и свесност за невербалната комуникација.
- *Експертиза.* Поседувањето на одредена стручност во одредени области доведува до тоа поединецот да располага со знаење или информации кои му даваат моќ.
- *Вистинска можност.* Конечно, понекогаш индивидуата има моќ само затоа што била на вистинско место во вистинско време и добила можност да влијае на некои одлуки. Забележано е дека за да индивидуата се стекне со моќ потребно е да има желба и волја да учествува во политички процеси. Токму затоа често се случува не толку способни индивидуи да стекнат моќ, бидејќи додека особено компетентните индивидуи ја работат својата работа, другите одат по состаноци на кои се донесуваат одлуки и добиваат можности да се стекнат со моќ преку информирање или градење на пријателски односи со луѓе со легитимна моќ.

Во литературата се сретнува и ресурсната перспектива на моќта чијашто теоретската основа ја дал социологот Peter Blau преку хипотезата на социјална размена на социјалните актери во групата. Или со други зборови кажано, сите индивидуи влегуваат во какви било видови на социјални заедници за да остварат одредена корист. Притоа се нагласува дека односите до групите или организациите се реципрочни – ако сакате да добиете нешто од групата морате нешто и да дадете за возврат. Доколку овој однос е избалансиран нема појава на моќ, но доколку одредени членови им овозможуваат на другите нешто што тие не можат да го возвратат се прави акумулација на моќ. Во овој теоретски пристап нееднаквата размена помеѓу членовите е основата за моќ.<sup>160</sup>

Кога се зборува за ресурси важно е да се напомене дека под ресурси не се подразбираат само материјални или физички ресурси туку и знаења и информации кои во последната деценија се најважни во работните организации.

За да се оствари оваа моќ преку способноста за контрола на ресурсите треба да се остварат следните услови:<sup>161</sup>

- Ресурсите кои се основа за моќта да се потребни и важни за инфериорните членови;
- Инфериорните членови не можат да ги обезбедат потребните ресурси на друго место;
- Инфериорните членови не можат да ги присилат супериорните членови да им ги дадат потребните ресурси;
- Супериорните членови ги задржуваат вредностите и статусот кои ги прават ресурсите посакувани и потребни.

Практиката покажува дека сите организациски единици немаат иста количина на моќ во организацијата. Објаснувањето се темели на моделот на ресурсна зависност<sup>162</sup> според кој моќта на организациските единици произлегува од нејзината способност да ги контролира ресурсите кои во дадената ситуација се критични. Токму контролата над ресурсите е основа на најголем број концепти за моќ во организацијата.

Но, во организациите може да се случи одредени сектори да влијаат како критичен ресурс да се идентификува токму ресурсот кој тие го контролираат. Во тој случај изворот на моќта практично не е контролата на ресурсите туку контролата на ставовите и претпоставките на членовите од другите организациски единици. Токму ова е воведот во интерпретативната перспектива на моќта. Нејзините основи ги поставил Steven Lukes кој утврдил дека постојат три различни пристапи, во зависност од тоа колку димензии од овој феномен се земаат предвид.<sup>163</sup>

*Еднодимензионалниот пристап* кон моќта се базира на класичната контрола на ресурсите. Инфериорните поединци и групи мора да ги слушаат наредбите на супериорните за да дојдат до ресурсите кои им се потребни. Постои отворен судир на интереси и отворен конфликт и иако се покоруваат на волјата на супериорните, инфериорните индивидуи се свесни за својата подреденост и понекогаш можат да се откажат од своите барања. Овој вид моќ се нарекува и „моќ за донесување одлуки“.

*Дводимензионалниот пристап* кон моќта подразбира дека моќта не мора да се манифестира само кога конфликтот е отворен туку и кога тој е латентен. Супериорната индивидуа или група ја покажува својата моќ со тоа што не дозволува конфликтот воопшто да се појави. Оваа димензија на моќта не се базира на преовладување на интересот на другата страна туку на негово поттиснување. Моќната индивидуа или група најчесто го контролира дневниот ред за донесување одлуки и не дозволува одредено прашање воопшто да се појави како проблем. Токму затоа овој вид моќ се нарекува „моќ на недонесување одлуки“.

*Тродимензионалниот пристап* ја вклучува способноста да се обликува свеста на луѓето. Во овој пристап не се работи за преовладување на туѓите интереси (првата димензија) или нивно поттиснување (втората димензија), туку се работи за обликување на интересите на инфериорната индивидуа или група од страна на супериорната. Во социјалните групи секогаш се издвојуваат поединци кои имаат способност да го структурираат начинот на размислување на оние околу себе. Тие им даваат значење на работите и случувањата додека останатите тоа го прифаќаат. Во секоја социјална група има поединци кои се спремни процесот на интерпретирање на реалноста да му го препуштат на друг. Тогаш супериорните членови ја преземаат контролата и ја обликуваат свеста, начинот на размислување и однесување на инфериорните членови.<sup>164</sup>

Изворот на моќ во овој случај е контролата на интерпретативните шеми и процеси на интерпретација на реалноста. Јасно може да се согледа дека третата димензија е потенцијално најефикасниот извор на моќ. Во овој облик на моќ воопшто не постои судир на интереси бидејќи инфериорната страна не е ни свесна дека се случува дејствување на промена на нејзините реални интереси па затоа не може ни да ги застапува. Со прифаќањето на начинот на интерпретацијата на реалниот свет и значењето кое им е понудено тие ги прифатиле и дефинирале истите ставови и интереси, затоа нема никаков отпор и конфликти.

Во примената на првите димензии на моќ, контролата на инфериорниот поединец или група е еднадвор па потребно е некоја надворешна сила која ќе манипулира со ресурсите присилувајќи ја индивидуата да се однесува во согласност на желбите на надредениот. Во третата димензија на моќ контролата доаѓа одвнатре па нема потреба од надворешна сила, дури инфериорниот



поединец или група и не забележува дека е под контрола и се чувствува слободно и во согласност на тоа не гледа потреба да се бори против супериорните поединци или групи. Спроведувањето на тродимензионалниот пристап подетално ќе биде обработен во следната глава на трудот. Но она што е важно да се напомене е дека при примената на тродимензионалната моќ мора да се внимава на целта на влијанието. Таа не смее да се користи манипулативно, за остварување на чисто лични цели на лидерот без да е вистина тоа што се споделува. При таквиот манипулативен пристап, без разлика на способноста на индивидуата или групата која ја поседува моќта, со тек на време вистинската цел ќе избие на површина и ќе биде откриен манипулативниот и нечесен начин на користење на овој облик на моќ.

Во литературата се спомнуваат два вида последици од користењето на моќта: примарна и секундарна. Под примарен ефект се подразбира примарната реакција во моментите кога се применува таа моќ, таа престанува со престанокот на примената. Ако по примената на моќта, посакуваната промена во однесувањето стане трајна станува збор за секундарна последица.<sup>165</sup>

Групите се секојдневието на секој современ човек. Нивната успешност е успех за организацијата, но и за општество во целост. Клучниот фактор за успешноста на групите и нивното прераснување во ефикасни тимови ја игра лидерството. Доколку со групата работи успешен лидер кој знае како да се справи со сите предизвици кои ги напоменавме во оваа и претходната глава, успехот и развојот на групата и индивидите во неа е сигурен и загарантиран.

## **Фусноти**





*„Оној што влијае врз другите  
за да станат лидери,  
е совршен лидер без ограничувања“  
John C. Maxwell*

## **ГЛАВА III ЛИДЕРСТВОТО КАКО КЛУЧЕН ФАКТОР ВО РАЗВОЈОТ НА ГРУПАТА И ПОЕДИНЦИТЕ**

Лидерството е феномен кој е стар веројатно колку што е старо и човештвото. Тоа е тема која била истражувана уште од многу одамна. За него се интересирале и го обработувале од старите грчки филозофи Платон и Сократ па сè до најсовремените бизнис „гуруа“ чии теории и толкувања се публикувани во книги, чиишто тиражи достигнуваат бројки поголеми од делата во белетристиката наменети за најшироката читателска публика.

Од почетокот па сè до денес, во различните заедници во кои организирано живееле и живеат луѓето, самоиницијативно се издвојувале или биле избирани индивидуи кои формално или неформално ги воделе останатите. Лидерите го давале правецот и го забрзуваат темпото на „движење“ кон целта, кон нив се изразува доверба и биле следени во она што го прават, зборуваат и живеат. Лидерите се индивидуите кои ги инспирираат другите да размислуваат, да чувствуваат и да делуваат на одреден начин. Од нив се бара мислење за надминување на потешки ситуации, тие биле и се носителите на промените во различни периоди на човековата историја, сегашност и со сигурност и во иднината.

Она што е особено интересно е што феноменот на лидерство не е присутен само кај луѓето туку тој често се среќава и кај животните. Одредени видови кои живеат во различни групни облици имаат свои лидери кои можат да се забележат и после кратко набљудување без посебно познавање за спецификите на нивниот начин на живеење. Овој феномен е присутен дури и кај инсектите кои живеат во заедница. Лидерството било, и сè уште е, дел од

поголемиот број заедници кои егзистираат во форма на групно живеење на нашата планета. Токму затоа тоа секогаш било интересно за истражување од страна на луѓето.

Една јасна илустрација за растечката популарност на темата лидерство дава истражувањето на веб-сајтот [www.amazon.com](http://www.amazon.com) кое било спроведено есента 2003 година. Во истражувањето биле направени пресеци на првите години од почетокот на секое следно десетолетие и биле пребројани авторски публикации на тема лидерство. Според истражувањето, бројот на публикувани написи за лидерство во периодот 1970-1971 година бил 136, потоа во 1980-1981 година биле објавени 258, во периодот 1990-1991 бројката пораснала на 1105 годишно, за во годината 2001-2002 на спроведување на ова истражување да биде откриено дека бројката на објавени написи за лидерство пораснала на неверојатни 10062, што во просек значи 419 написи месечно.<sup>166</sup>

Но, иако лидерството било и е секогаш присутно во средината каде што постоел човекот, и иако за него постоел и сè уште постои голем интерес, тоа и денес во одредена мера сè уште останало завиткано под превезот на мистичноста, па и покрај многуте различни правци и теории од секогаш било тешко јасно да разбере и експлицитно да се дефинира. Но, и покрај генералниот заклучок дека феноментот на лидерството сè уште во себе ја крие „тајната“ за својата суштина, науката располага со доволно сознанија со кои можеме да ја сфатиме и разработиме улогата и важноста на лидерството во целиот организациски контекст.

Токму во рамките на нашето истражување на влијанието на лидерството во развојот на поединецот и групата во оваа глава од докторскиот труд се опфатени различни научни аспекти и концепти. Тука се имплементирани интердисциплинарни научни перспективи во насока на подлабока анализа и истражување на клучната улога на лидерството како најважен фактор за развојот на организацијата во целост, како и на секоја уникатна индивидуа во нејзиниот состав во еден современ контекст на постоење и функционирање.

Оваа глава е содржана од три целини. Првата е насочена кон дефинирање на лидерството, втората кон проучување на улогата на лидерството во развојот на индивидуата и третата во проучувањето на лидерството во развојот на групата.

### **3.1. Поим и дефинирање на лидерството**

Само во последната половина од минатиот век се концепирани повеќе од 65 различни квалификациски системи кои се обидуваат да го дефинираат лидерството. Интересно е што секој од нив опфаќа и обработува различен аспект од лидерството и преку него се обидува да го објасни и дефинира целиот феномен.

Потешкотијата на дефинирањето на лидерството лежи во тоа дека терминот „лидерство“ е апстрактен и е отворен за субјективна интерпретација базирана на личното искуство. Воедно, начинот на кој ќе се дефинира лидерството многу зависи од личните теоретски пристапи на индивидуата која ја креира дефиницијата. И конечно интерперсоналните феномени се тешки за објаснување поради фактот што вклучените системи (индивидуите) се потполно уникатни, што резултира со комплетно различна динамика и содржина на манифестација на овие феномени. Овие разлики секогаш ќе резултираат во разлики на размислувањата за природата на лидерството. Како што Ralph Stogdill уште во 1974 година заклучил дека „за лидерството има толку многу дефиниции, колку што има луѓе кои се обиделе да го дефинираат овој феномен“.<sup>167</sup>

Во менаџментот и другата научна теоријата може да се сретнат различни дефиниции за лидерството:

- *„Способност за влијание врз другите за постигнување на целта и создавање на свет, кон кој луѓето сакаат да тежнеат.“<sup>168</sup>*
- *„Способноста на еден човек да влијае, мотивира и им дава можности на другите да придонесат за ефикасноста и успехот на организацијата.“<sup>169</sup>*
- *„Процес со кој личноста врши влијание над другите луѓе, ги инспирира, мотивира и насочува нивните активности, за да помогне да се остварат групните и организациските цели.“<sup>170</sup>*
- *„Процес на социјално влијание, во кој лидерот бара доброволно учество на потчинените во напорите да ги постигне целите на организацијата.“<sup>171</sup>*
- *„Интерперсонално влијание кое се спроведува преку процесот на комуникација поради насочување во конкретна насока, а со намера да се постигнат определени цели.“<sup>172</sup>*

- „Определување на тоа, како иднината треба да изгледа, насочување на луѓето во таа насока, за да може таа иднина да се случи независно од опкружувањето.“<sup>173</sup>
- „Акт на давање на насока, давање на енергија на другите и добивање на нивната доброволна посветеност на лидерската визија.“<sup>174</sup>
- „Практикување на специфично поведение и квалитет, заради придобивање на знаења, стратегиско мислење, комуникациски умеења и развој на другите.“<sup>175</sup>
- „Лидерството е артикулирање на визија, воспоставување на вредности и креирање на околина во која работите може да бидат остварени.“<sup>176</sup>
- „Динамичен процес на работа на групата, каде што поединецот во определен период, во определен организациски контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите и задачите на групата.“<sup>177</sup>

Доколку се направи подетална анализа на горенаведените дефиниции ќе се дојде до заклучокот до кој дошол и Peter G. Northouse при неговото истражување на теоријата за лидерство. Тој идентификувал четири заеднички аспекти на начинот на кој се концепира лидерството:<sup>178</sup>

1. Лидерството се појавува во групен контекст;

Средината и контекстот во кој се случува феноменот на лидерство се групите. Лидерството во својата суштина преставува влијание на група на индивидуи кои имаат заеднички цели. Овој аспект може да се препознае во мали групи кои работат на одредена задача, но и за поголеми групи во организацијата или во целата општествена заедница.

2. Лидерството е процес;

Истакнувајќи го овој аспект се согледува дека природата на лидерството не лежи само во карактеристиките кои ги поседува лидерот, туку и во трансакцискиот процес кој се појавува помеѓу лидерот и неговите следбеници. Преку процесот лидерот влијае на групата и групата влијае на лидерот што покажува дека лидерството не е линеарно и еднонасочно туку е двонасочно и интерактивно.

3. Лидерството вклучува влијание;

Влијанието е основа во лидерството. Лидерите влијаат на следбениците и без него лидерството нема воопшто да постои.



4. Лидерството вклучува постигнување на цел;

Кога се зборува за лидерство тоа подразбира насочување на група на индивидуи кон исполнување на одредена цел. Лидерот ги обединува и насочува енергиите и напорите на индивидуите во обидите за остварување на заедничка цел.

Сумирајќи ги овие заклучоци Northouse концепирал и своја дефиниција за лидерството: „процес во кој преку индивидуално влијание на групата и нејзините членови се остварува заедничка цел“.<sup>179</sup>

Во согласност со различните дефинирања кои ги нагласивме погоре, во теоријата на лидерството се развиле и различни правци на толкување и објаснување на овој феномен.<sup>180</sup>

- Пристапи од *перспектива на карактерните црти*;
- Пристапи од *перспектива на вештини*;
- Пристапи од *перспектива на лидерски стилови*;
- Пристапи од *перспектива на ситуација*;
- Пристапи од *перспектива на контингенција (ситуација-стил)*;
- Пристапи од *перспектива на пат-цел*;
- Пристапи од *перспектива на тимско лидерство*;
- Пристапи од *перспектива на психодинамична релација*;
- Пристапи од *перспектива на лидер-следбеник размена*;
- Пристапи од *перспектива на трансакциско лидерство*;
- Пристапи од *перспектива на трансформациско лидерство*;

Важно е да се сфати дека сите овие различни теоретски пристапи кои се набројани се еднакво точни и го објаснуваат лидерството. Но секоја од различна гледна точка, опфаќајќи различни сегменти од големата слика на овој сложен феномен. Во продолжение подетално ќе ја разработиме теоријата за трансформациското лидерство како теорија која ја препознаваме како клучна и на која го базираме проучувањето на влијанието на лидерството врз развојот на групата и тимот. Останатите теории или делови од нив ги имплементираме во различни делови од истражувањата кои се спроведени во рамките на оваа глава од докторската дисертација.

### **3.1.1. Лидерство и менаџмент**

Дилемата за сличностите и разликите помеѓу овие два термина веројатно постои откако лидерството и менаџментот се појавиле во заеднички контекст во проучувањето на организациското однесување. Ние во рамките на трудот ги користиме двата термини паралелно, под претпоставка дека менаџерите во исто време имаат тенденција да бидат и лидери. Но токму во овој дел од трудот ќе направиме јасно разграничување во перцепцијата на овие два термини.

Природата на менаџментот и менаџерите и на лидерството и лидерите е поприлично проблематична за истражување, бидејќи не постои јасно разграничување, за тоа што би требало да прават менаџерите, а што лидерите. Затоа е тешко, да се постави дефиниција која не само од организациски или технички аспект туку од суштински аспект ќе направи концепциска разлика.<sup>181</sup>

Една од причините е што еден добар дел од анализите имаат тенденција да го прикажат менаџментот како нешто досадно и неинспиративно. Така кога се збори за „менаџери“ и „лидери“ се зборува како за различни (и во голем степен некомпатибилни) луѓе. Лидерите се доживуваат како динамични и харизматични индивидуи кои имаат способност да ги инспирираат другите, додека менаџерите често се гледаат како бирократи кои во својата глава само се фокусирани на извршувањето на задачата. Таквите погледи, воопшто не се совпаѓаат со искуството на луѓето кои го живеат искуството „да се биде менаџер“.

Од друга страна, има истражувања кои покажуваат дека наместо да бидат поделени, практиките кои се именувани како „менаџмент“ и „лидерство“ треба да се гледаат како интегриран дел од една иста работа. Од деталните опсервации на делувањето на менаџерите кои Mintzberg ги извршил, идентификувал<sup>182</sup> десет клучни улоги, од кои едната е лидерство. Тој заклучил дека наместо лидерството да биде одвоено и разделено од менаџментот, тоа е само една димензија од мултидимензионалната улога на менаџментот.

Но, иако постојат овие тенденции на препознавање на сличности и поврзаности на овие два концепта, кај нив постојат одредени клучни разлики кои навистина ја нагласуваат нивната различност. Главна од овие разлики е ориентацијата во однос на промените. Овој концепт добро е презентираан од John Kotter кој заклучува дека „менаџментот е фокусиран околу справување со

комплексните проблеми во актуелната поставеност на организацијата“, додека „лидерството е фокусирано околу правењето на промени“. <sup>183</sup> Тој нагласува дека добриот менаџмент се однесува на редот, насоченоста и постојаноста на организациските процеси кон организациската цел, додека лидерството е поврзано со динамиката на промени. Разликата меѓу лидерството и менаџментот во овој контекст е во тоа што со лидерството се прави промена од често нефлексибилните, бирократски процедури (кои се типични за менаџментот) во подинамични и стратегиски процеси (кои се карактеристични за лидерството). Она што треба да се нагласи е дека не треба да се прави исклучување на едното поради поголемата ефикасност на другото во одреден сегмент, бидејќи и лидерството и менаџментот се неопходни за успешно работење на една организација. Само менаџментот без лидерство креира неинспиративен стил кој ги умртвува активностите, а во исто време само лидерството без менаџмент креира неповрзан стил кој промовира непостојаност. <sup>184</sup> Joseph Rost исто така ја нагласува потребата од постојаност и предвидливост во многу аспекти и на лидерското однесување како и во менаџментот. <sup>185</sup>

Во повеќедецениската расправа значајни аргументи додава интерпретативната перспектива <sup>186</sup> на лидерството. Во неа се наведува дека и менаџерскиот процес, како и лидерскиот, вклучува одредена зависност и подреденост во односот менаџер-подредени и лидер-следбеници. Воедно и менаџерот прави обликување на колективната акција, меѓутоа за разлика од лидерот, менаџерот нема способност да артикулира значења и да влијае на сфаќање на светот на своите подредени. Неговото право да влијае на активностите кои ги преземаат подредените произлегува само од неговата хиерархиска позиција додека кај лидерот од неговите интерпретативни и артикулативни способности на реалноста. Од тука произлегуваат и разликите во односот на недоброволна зависност на подредениот од менаџерот за разлика од доброволната зависност на следбеникот од лидерот.

Следната суштинска разлика помеѓу лидерот и менаџерот е во изворот на моќта која ја имаат. Менаџерот има моќ врз основа на формално дефинирани улоги во хиерархиската структура, додека лидерот има моќ на основа на своите способности да го мобилизира вниманието на своите следбеници, да го артикулира значењето на светот околу нив на начин на кој е прифатлив за нив,

како и да дефинира ефикасна колективна акција која следбениците доброволно би ја прифатиле.

Поточно, работата на менаџерот е да планира, организира и да ги контролира своите подредени за да ги исполнат своите задачи и така да ги остварат организациските цели. Додека, работата на лидерот е да креира визија, да ја мобилизира енергијата на следбениците за да ја остварат таа визија, да ги води следбениците кон остварување на таа визија, да креира и реализира промени.

<b>Табела бр.3.1. Разлики помеѓу менаџментот и лидерството</b>	
МЕНАѢМЕНТ	ЛИДЕРСТВО
„Продуцира ред и постојаност“	„Продуцира промена и движење“
Извор на моќ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ хиерархиска позиција</li> <li>▪ контрола на ресурсите</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ интерпретативна моќ</li> <li>▪ лични карактеристики</li> </ul>
Улови за имплементација	
Релативно стабилни	Турбулентни и променливи
Пристап на делување	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Планирање и буџетирање</li> <li>▪ Креирање на краткорочни цели и задачи</li> <li>▪ Фокусираност на временски планови</li> <li>▪ Распоредување на ресурси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Воспоставување на насоки</li> <li>▪ Креирање на долгорочна визија и мисија</li> <li>▪ Јасност за големата слика</li> <li>▪ Креирање на стратегии</li> </ul>
Однос со луѓето	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Креирање на структура</li> <li>▪ Дефинирање на работни места</li> <li>▪ Воспоставување на правила и процедури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Насочување на луѓето</li> <li>• Комуницирање на целите</li> <li>• Инспирирање за учество</li> <li>• Градење на успешни тимови</li> </ul>
○ Мотивирање на луѓето	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Мониторинг на извршувањето</li> <li>▪ Развој на стимулации и награди</li> <li>▪ Развој на казни</li> <li>▪ Задоволување на незадоволените потреби</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Инспирирање и подигнување на енергијата</li> <li>▪ Поддршка за развој</li> <li>▪ Транседентирање на личните потреби во колективните</li> </ul>
Резултати	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Контрола и решавање на проблемите</li> <li>▪ Продуцираат ред, постојаност и предвидливост</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Мотивираност и иницијативност</li> <li>▪ Продуцираат позитивни, а понекогаш и драматични промени</li> </ul>
Извор: Адаптирано од John P. Kotter „A Force for Change: How Leadership Differs Form Management“, New York: Free Press, 1990 и Buchanan, D. и Huczynski, A, „Organizational Behaviour: an introductory text“ 5th edition, Harlow: Pearson Education Limited, 2004.	

Bennis and Nanus<sup>187</sup> својата копмарација најдобро ја илустрираат преку објаснувањето дека менаџерите „ги прават работите правилно“ додека лидерите „ги прават правите работи“. Вругман<sup>188</sup> дообјаснува дека лидерот е катализатор кој е фокусиран на стратегијата и на иднината додека менаџерот е оператор кој е концентриран на „сега и тука“ во остварувањето на актуелните дејствија на организацијата. Затоа може да заклучиме дека лидерот и е потребен на организацијата во време на промени, посебно кога треба да поминат низ организациски промени. Додека менаџерот и е потребен на организацијата во стабилни услови на функционирање. Земајќи го ова предвид можеме јасно да увидиме зошто во денешно време на светска економска криза и генерално турбулентни услови, преовладува став дека водството покрај менаџментот е приоритетно и потребно во секоја современа организација.

### **3.1.2. Трансакциско и трансформациско лидерство**

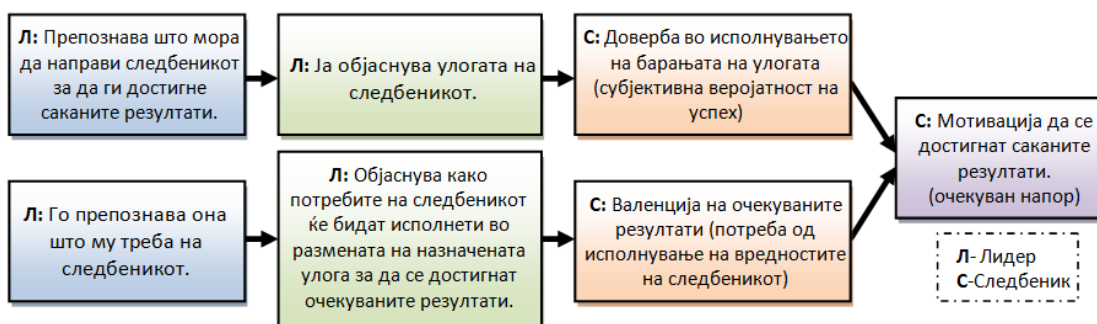
Доколку се направи проучување на различните перспективи за дефинирање на лидерството ќе се согледа дека кај секоја од нив се опфатени различни сегменти од лидерството. Тие во своите дефинирања се обидуваат да објаснат дека лидерството произлегува до тој сегмент кој тие го опфаќаат. Еден таков обид за дефинирање на лидерството е преку целта на самиот процес. James Mac Gregor Burns низ оваа перспектива воспоставил двата засебни концепти на „трансакциско лидерство“ и „трансформациско лидерство“<sup>189</sup>. Подоцна тие биле проширени од страна на Bernard M. Bass кој направил подетално објаснување на внатрешните механизми кои се содржани во двата концепта. Во суштина како што покажуваат самите термини, трансакциското лидерство е базирано на *трансакцискиот однос* на нешто вредно помеѓу лидерот и следбениците. Додека трансформациското лидерство е базирано на *трансформацијата* која треба да се случи.<sup>190</sup>

Трансакциските лидери им приоѓаат на следбениците преку пристапот на размена (трансакција) на една работа за друга.<sup>191</sup> Тие максималното вложување на членовите на тимот го обезбедува преку нагласување на нивната улога во остварувањето на целите на организацијата, посебно истакнувајќи ги барањата на задачата во конкретната ситуација во која се наоѓаат. При тоа лидерот ги препознава реалните потреби и желби на потчинетите и задава услов кој тие треба да исполнат за да бидат наградени со наградата која ќе ги задоволи

нивните реални и актуелни потреби. Трансакциските лидери се свесни дека ја имаат моќта и контролата и јасно им нагласуваат на своите следбеници кои се нивните очекувања за тоа што треба да биде направено. Го истакнуваат бенефитот, економски оправданата размена, задоволување на актуелните материјални и психолошки потреби на подредените во замена со „договорените“ услуги кои треба да ги извршат тие.<sup>192</sup>

Процесот на трансакциско лидерство е прикажан на следната слика.

Слика бр. 3.1. Трансакциско лидерство



Извор: Barnard M. Bass „Leadership: Good, Better, Best“, Organizational Dynamics, 12, 1984, p.30;

Овој лидерски стил се темели на претпоставката дека членовите на организацијата со прифаќањето на работата се согласиле да го следат својот лидер. Она што е важно да се согледа е дека иако може да не биде нагласено во договорот, со самото засновање на односот лидерот автоматски се стекнува со право да го „казни“ следбеникот кој во својата работа нема да ги реализира добиените задачи и нема да ги постигне претходно договорените стандарди. Едноставно со засновањето на работен однос или со потпишување на конкретен договор за работа се воспоставува однос кој се базира на трансакција на вложен напор и послушност во замена за договорената финансиска и друг вид награда. Се креира едноставна логика, доколку очекувањата на лидерот бидат исполнети следува награда, во спротивно следува казна. Во правењето трансакција на бенефитите со своите следбеници лидерите го нагласуваат чувството на должност. Тука не постојат поголеми можности за самостојно подобрување на задоволството од работата кај вработените. Лидерот ја има целосната ресурсна моќ, освен одреден дел од правилски пропишаниот систем на стимулативни награди (доколку има таков) кој по автоматизам би генерал финансиска награда за постигнати повисоки стандарди и поголема продуктивност. Иако и

тоа може да биде контролирано преку воспоставување на формална процедура во која формалниот лидер мора да потпише одлука за наградата.

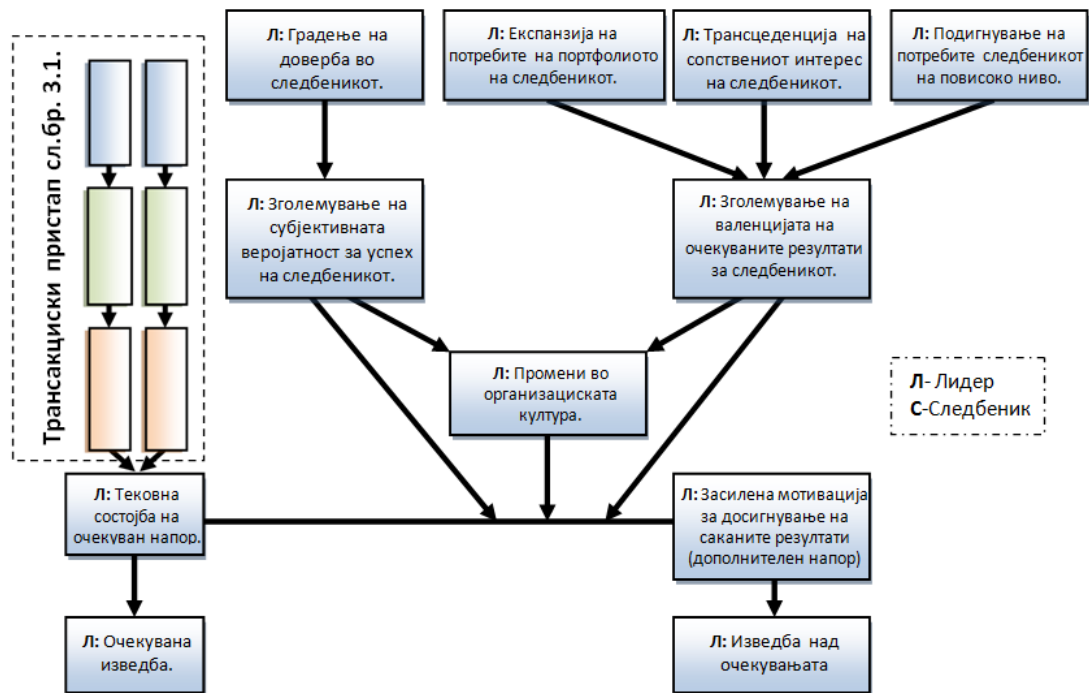
Сумирано, трансакциското лидерство се базира на два елемента: условени награди и управување преку очекување. Условените награди се следење на принципот: завршена работа - награда, незавршена работа - казна. Додека управувањето преку очекување вклучува корективен критицизам, негативен фидбек и негативно засилување. Управувањето преку очекување може да се практикува во две форми: активна и пасивна. Лидерите кои ја користат активната форма постојано ги набљудуваат следбениците дали грешат или ги прекршуваат правилата и веднаш преземаат корективни акции. Додека лидерите кои практикуваат пасивна форма, интервенираат само кога ќе се појават проблеми и стандардите генерално нема да бидат задоволени.<sup>193</sup>

Трансакциските лидери се малку заинтересирани за промени, трансформација и развој на работната околина и вработените. Тие постојано се обидуваат да ги одржат работите константни освен кога ќе се појават проблеми. Во некои теоретски концепти овој вид лидерство се изедначува со менаџмент пристап.

Доколку се земат предвид најновите сознанија на теоријата за мотивацијата во делот на негативното влијание на наградата и казната врз мотивацијата на индивидуите кои ги наведовме во претходната глава на овој научен труд, може да се претпостави дека практичарите, експертите и теоретичарите не би препорачале примена на трансакцискиот пристап, но фактичката состојба покажува дека овој пристап преовладува во реалноста.

Друга перспектива и пристап нуди трансформациското лидерство. На следната слика покрај трансформациското лидерство паралелно е прикажан и процесот на трансакцискиот пристап кој претходно го објаснивме. Како што претходно напоменавме, во трансакцискиот пристап лидерот јасно го нагласува тоа што треба да се направи и го дефинира условот преку кој ќе бидат задоволени потребите на следбеникот како последица на завршената работа. Но, за разлика од трансакцискиот лидер, трансформацискиот лидер не застанува на ова ниво, тој успева да иницира дополнителен напор преку директно зголемување на довербата од следбеникот, воедно успева да ја зголеми перцепцијата на вредноста на резултатите и трансцендентирање на потребите на вработените во хиерархијата на потреби.

Слика бр.3.2. Трансформациско лидерство



Извор: Barnard M. Bass „Leadership: Good, Better, Best“, Organizational Dynamics, 12, 1984.

Во трансформациското лидерство централниот лидерски фокус се менува, од насоченост кон задачата и резултатот, во насоченост кон релацијата, посветување внимание на повисоките индивидуални потреби и поттикнување на постојан индивидуален развој. Трансформациското лидерство се појавува кога лидерот ќе го продлабочи и прошири интересот за своите следбеници, кога ќе генерира свесност и прифаќање на причината за постоење на организацијата и ќе ги поттикне своите следбеници да го прошират погледот надвор од својот личен интерес кон доброто за сите и за целата организација.<sup>194</sup>

Во трансформациското лидерство главните карактеристики на односот лидер-следбеник се одликуваат со:<sup>195</sup>

- Идеализирано влијание;
- Инспиративна мотивација;
- Интелектуално поттикнување;
- Индивидуално внимание и грижа.

### Идеализирано влијание

Овој аспект во теоријата се однесува на влијанието кое лидерите го имаат на следбениците. Трансформациското лидерство доведува до тоа лидерите да



бидат многу силни модели за однесување за следбениците. Тие вообичаено имаат многу високи морални и етички стандарди. Следбениците се чувствуваат горди што се поврзани со нив, чувствуваат целосна доверба во нив верувајќи дека ќе ги направат вистинските работи и ќе бидат способни да ги надминат сите пречки. Во одредени теоретски толкувања како клучна за остварување на идеализираното влијание ја воочуваат харизмата<sup>iii</sup> на лидерот и нејзиното влијание врз следбениците.

Во теоријата за харизматичното лидерство која прв пат била публикувана во 1976 година, се нагласува дека харизматичните лидери делуваат на многу уникатен начин кој ги остава специфичните ефекти на своите следбеници кои се прикажани на следната табела.

<b>Табела бр.3.2. Лични карактеристики, однесување и ефекти во харизматичкото лидерство</b>		
Лични карактеристики на лидерот	Однесување на лидерот	Ефекти на следбениците
<ul style="list-style-type: none"><li>- Доминантност;</li><li>- Желба за влијание;</li><li>- Самодоверба;</li><li>- Силни вредности;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Поставување на себеси како силен модел за однесување;</li><li>- Демонстрација на компетенција;</li><li>- Ги артикулираат целите;</li><li>- Поставуваат високи очекувања;</li><li>- Демонстрира самодоверба;</li><li>- Ги поттикнуваат мотивите;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Верба во идеологијата на лидерот;</li><li>- Веруваат во сличноста помеѓу лидерот и следбениците;</li><li>- Прифаќање без сомнеж и поставување прашања;</li><li>- Приврзаност кон лидерот;</li><li>- Послушност;</li><li>- Идентификација со лидерот;</li><li>- Емоционална вклученост;</li><li>- Зголемени цели;</li><li>- Зголемена доверба;</li></ul>

Извор: House R. J. „A theory of of charismatic leadership“ in Hung J. G. and Larson L. L. „Leadership: The cutting age“, Carbondale: Southern Illinois University Press, 1976.

Трансформацискиот лидер може лесно да ја пренесе својата визија за организацијата или за конкретната ситуација и да предизвика „заразен“ ентузијазам, што кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и

<sup>iii</sup> Концептот „харизма“ прво бил користен за да се објасни одредена специјална дарба која одредена индивидуа ја поседува и □ дава капацитет да направи невообичаени работи. Германскиот социолог Мах Weber ја креирал најпознатата дефиниција за харизма: Специјална лична карактеристика која □ дава на индивидуата натчовечки и невообичаени моќи и ја поседуваат само ретки индивидуи, карактеристиката има внатрешно, духовно потекло, и како резултат на неа индивидуата е третирана како лидер.“

обврзаноста кон лидерот. Преку ова идеализирано влијание лидерите вообичеано предизвикуваат драматични подобрувања на групното и организациско однесување, што понатаму може да ги предизвика промените на структурата, културата, стратегијата, одлучувањето и другите клучни процеси и фактори во организацијата.<sup>196</sup>

### **Инспиративна мотивација**

Лидерите со инспиративна мотивација ги предизвикуваат следбениците со поставување на високи стандарди, комуницирајќи со оптимизам за идните цели и давајќи значење на задачите кои се работат. Тие ги поттикнуват емоциите, интересот и раздвиженоста. Трансформациските лидери со примена на комуникациските вештини ја прават визијата разбирлива, прецизна, моќна и привлечна. Кај следбениците го будат значењето и смислата на тоа што го прават и тоа им овозможува енергија која ја поттикнува групата да оди понатаму. Следбениците се спремни да инвестираат повеќе напор во нивните задачи, тие се охрабрени и оптимисти за иднината и веруваат во своите можности.<sup>197</sup>

### **Интелектуално поттикнување**

Овој аспект се однесува на поттикнувањето и охрабрувањето на имагинацијата, креативноста и иновативноста на следбениците. Лидерите преземаат ризик отворено да бараат идеи од следбениците и ги стимулираат да размислуваат независно. За нив, учењето е силна вредност и секоја неочекувана ситуација ја гледаат како можност за учење и развој. За разлика од другите лидерски пристапи кои подредените ги прават несвесни за целокупната ситуација и проблемите со кои се соочува целата организацијата како целина, интелектуално поттикнување кај следбениците создава свест за проблемите, за начинот како тие можат да се решат и свест да преземат лична одговорност.<sup>198</sup>

Лидерот ги подржува следбениците додека тие пробуваат нови пристапи и развиваат иновативни начини за справување со организациските проблеми. Следбениците имаат можност да ги споделат нивните лични верувања и вредности подеднакво како и на лидерот. Тие успеваат активно да ја разработат лидерската визија, а со тоа и да ја согледаат нивната поврзаност со лидерот, со останатите, со целта и со организацијата во целост. Кога еднаш ќе се стекнат со поглед кон големата слика тоа им овозможува слобода креативно и самостојно да наоѓаат решенија за пречките кои ќе се испречат на патот на остварување на нивната мисија.

### **Индивидуално внимание и грижа**

Овој аспект се однесува на степенот до кој лидерот има разбирање на индивидуалните потреби на секој од следбениците посебно, на степенот до кој лидерот овозможува поддржувачка клима, пружа емпатија и поддршка, одржува отворена комуникација и се соочува со предизвиците заедно со следбениците. Ова ги вклучува потребите за почит и препознавање на индивидуалниот придонес кој секој член го дава кон тимот. При тоа кај следбениците се создава волја и аспирации за себеразвој и имаат внатрешна мотивација за извршување на задачите.<sup>199</sup>

Лидерот ги вреднува потенцијалите на следбениците и има развојна ориентација кон нив. Тој им дава личен пример и им делегира индивидуални задолженија кои носат предизвик и зголемување на одговорноста на потчинетите. При тоа, се однесува како ментор со цел да се постигне значајна промена на нивните способности, давајќи им конкретни можности за личен развој и трансформација во рамките на организацијата.

Јасно треба да се согледа дека целта на трансформациското лидерство е да ги трансформира луѓето и организациите во буквална смисла. Да ги менува и во умот и во срцата, да ја облагороди нивната визија, да ги зголеми нивните увиди и разбирања, да ги разјасни причините за постоењето и дејствувањето, да го направи однесувањето соодветно со верувањата, принципите и вредностите и да ги оствари промените кои се перманентни, самопоттикнати и кои претставуваат движечка сила.<sup>200</sup>

Трансформациското лидерство се грижи за извршителноста на следбениците, а во исто време и за развој на нивниот целосен потенцијал.<sup>201</sup> Индивидуите кои го практикуваат трансформациското лидерство често имаат силни внатрешни вредности и идеали и се ефикасни во мотивирањето на следбениците да дејствуваат на начин на кој ќе го поддржат поголемото добро отколку за своите лични интереси.<sup>202</sup>

Bass тврди дека трансформациското лидерство ги трансформира следбениците и организацијата и ги мотивира следбениците да направат повеќе од она што би го направиле вообичаено преку<sup>203</sup>:

- Подигнување на нивото на свесност за важноста и вредноста на конкретните и посакуваните цели и активности на организацијата;

- Правење следбениците да ги трансцендираат личните интереси во тимските или организациските поради постигнување повисока цел;
- Покачување на нивото на потреби на следбениците во хиерархијата на Maslow кон задоволување на повисоките потреби.

Конкретната примена на овие пристапи ги предознале Bennis и Nanus во своето истражување во кое биле вклучени 90 лидери. Тие идентификувале четири заеднички стратегии кои ги користат лидерите при трансформациското лидерство.<sup>204</sup>

1. Трансформациските лидери *имаат јасна визија* за идната состојба на нивната организација. Тоа претставува слика на атрактивна, едноставна, разбирлива, реалистична и возможна иднина која ја поттикнува енергијата кај членовите на организацијата. Ваквата неодолива природа на јасната визија ги допира следбениците и ги вовлекува во нивно посветено подржување на организацијата. Таа ги зајакнува бидејќи тие имаат чувство дека имаат значајна димензија во вредна организација. Кога организацијата има јасна визија многу е полесно за индивидуата да се пронајде себе и тоа како таа се вклопува во целата насоченост на организацијата, па дури и општеството во целина.

2. Трансформациските лидери претставуваат *социјални архитекти* во нивните организации. Тие креираат облик и форма на заедничките мислења и погледи кои индивидуите ги одржуваат во нивните организации. Овие лидери дејствуваат во насока која ги трансформира организациските вредности и норми. Во многу случаи овие лидери се способни да ги мобилизираат луѓето да го прифатат новиот групен идентитет или нова филозофија на нивната организација.

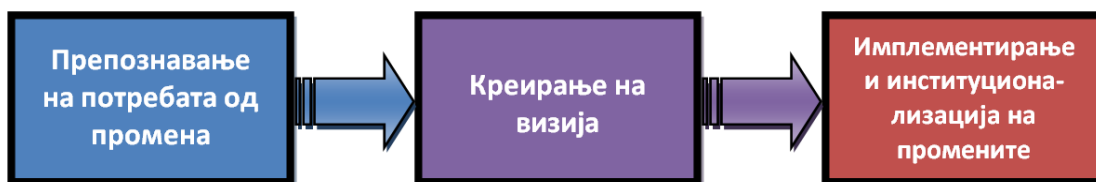
3. Трансформациските лидери *создаваат доверба* во нивната организација преку јасно изразување на нивните позиции и ставови и цврсто застанување зад нив. Во организациите, лидерите градат доверба преку артикулирање на насоката и потоа конзистентно ја имплементираат насоката иако тоа може да вклучува големо ниво на неизвесност и напор. Низ ова истражување се заклучило дека трансформациските лидери воспоставуваат доверба во организацијата и им даваат на членовите чувство на интегритет и здрав организациски идентитет.

4. Трансформациските лидери *практикуваат личен креативен развој* преку позитивен однос. Тие имаат способност да го фузираат позитивното

чувство за себе во работата. Лидерите ги знаат своите силни и своите слаби страни. Тие успеваат да ги искористат и истакнат своите силни страни и успеваат да го избегнат негативното влијание на своите слабости. Базирано на свесноста на сопствените компетенции, ефективните лидери се способни да се вклучат себеси во задачите и да ги достигнат целите на своите организации. Ова позитивно гледање на себеси има влијание и на следбениците, креирајќи во нив чувство на самодоверба и желба за себеспознавање и личен развој.

Во проучувањето на процесите во трансформациското лидерство свој голем удел имаат и Tichy и DeVanna кои направиле истражување на 12 извршни менаџери на големи корпорации. Целта на истражувањето било да се воочи дали постојат одредени процедури според кои овие лидери всушност ги менуваат и трансформираат организациите. Како лидерите го водат тој процес на промена, како работат под предизвикот на енормни технолошки, социјални и културолошки промени, зголемена конкурентност, компетитивност и интернационализација на пазарот. Во целото истражување е лоцирано дека лидерите промените ги спроведуваат во процес кој се состоел во три едноставни постапки.<sup>205</sup>

**Слика бр.3.3. Процес на трансформациско лидерство**



Извор: Tichy N. M. и DeVanna M. A., *The transformational leader*, (2<sup>nd</sup> ed.) New York: John Wiley, 1990, p.89;

Чекорот број 1 од трансформацискиот процес опфаќа препознавање на потребата од промена. Во организациите и кај индивидуите постои тенденција да бидат комотни со позицијата на status quo и да пружаат отпор кон промени и тие вообичаено сакаат да се задржат во постоечкиот систем. Како резултат на оваа појава потребата од промена може да остане препознаена. Tichy и DeVanna препознале неколку пристапи кои трансформациските лидери ги применуваат за да се зголеми отвореноста на организацијата за промени. Трансформациските лидери ги охрабруваат следбениците на објективното оценување на тоа како организацијата ги постигнува своите цели, тие дури прават охрабрување на членовите да посетуваат различни организации за да согледаат алтернативи во

работењето на другите организации и начинот на кој тие ги решаваат нивните проблеми, потоа со тоа искуство да ги оценуваат перформансите на нивните организации и како клучно трансформациските лидери го охрабруваат и прифаќаат различното мислење и им дозволуваат на луѓето да не се согласуваат со нивното мислење или меѓу себе. Овие лидери ги истражуваат перспективите на другите и најискрено се обидуваат да ги имплементираат добрите предлози и сугестии кои ќе произлезат од различните размислувања.

Чекорот број 2 во процесот на промена е *креирањето на визијата*. Откако ќе се дефинира потребата за промена т.е. проблемот, потребно е да се дефинира посакуваното решение. Визијата ја претставува концепциската скица за тоа како ја гледаат организацијата во иднина. Доколку во организацијата има доволно зрелост визијата не ја конструира само лидерот туку тој го започнува процес на собирањето на различните погледи и го фасилитираат конечното дефинирање на визијата. Централен аспект кој произлегува од визијата е развојот на мисијата на организацијата која во суштина го претставува начинот на кој визијата ќе биде постигната.

Чекорот број 3 во процесот на трансформирање ја опфаќа имплементација и институционализација на промените. Во овој чекор лидерите прават спроведување на својата мисија во практика и преземаат конкретни дејствија за да ги променат старите структури и да воспостават нови. Овој чекор опфаќа многу голема динамика во која има многу координација, преговарања, мотивирање, креирање на нови прегрупирања на вработените кои се компатибилни со новата визија и сл. Овој чекор трае сè додека лидерот заедно со своите следбеници не успее да ја реализира зацртаната промена.

Процесот на постигнување на промена е истражуван и од други научници. Еден од нив е и Yukl, кој исто така ги истакнува начините на кои во практиката се реализира трансформациското лидерство:<sup>206</sup>

- Заедно со вработените се прави развивање на предизвикувачка и привлечна визија;
- Поврзување на визијата со стратегија за нејзино остварување;
- Развој на стратегијата во специфичен план за делување и акција;
- Изразување на доверба, одлучност и оптимизам за имплементацијата на визијата, стратегијата и плановите;

- Нагласување на успехот на секој од планираните мали чекори на патеката на целосна имплементација.

<b>Табела бр.3.3. Споредба помеѓу трансакциското и трансформациското лидерство</b>	
Трансакциското лидерство	Трансформациското лидерство
Укажување, командување и давање задачи;	Инспирирање, правење следбениците доброволно да се вклучат, креирање на заедничка визија;
Лидерството е одговорно;	Лидерството е проактивно;
Фокусирано е на тактички прашања;	Фокусирано е на стратешки прашања;
Ја поддржува практичноста, ја максимализира ефикасноста и го гарантира краткорочниот профит;	Го поддржува следењето на вредностите и принципите, насочувајќи кон надминување на целите;
Ги следи и исполнува очекувањата за работна ефикасност на конкретната улога во постоечкиот систем;	Ги редизајнира работните места за да ги направи значајни и предизвикувачки;
Ги нагласува човековите потреби – правејќи ги следбениците поефикасни;	Го нагласува човековиот потенцијал – идентификувајќи ги и развивајќи ги следбениците;
Се преокупира со моќта и позициите, политиката и привилегиите;	Се преокупира со значењето и вредностите, моралноста и етиката;
Ориентирано е краткорочно и се базира на податоци и документи;	Ориентирано е долгорочно без компромис по однос на човековите вредности и принципи;
Заглавено е во дневните активности;	Ги надминува дневните активности;
Работи во рамките на постоечката организациска култура;	Работи на промена на организациската култура;
Ги поттикнува следбениците да ги остварат организациските цели преку награди и казни;	Ги охрабрува следбениците да ги остварат организациските цели преку следење на високи идеали и морални вредности;
Самостојно ги донесува одлуките и им ги соопштува на следбениците;	Има постојана двонасочна комуникација во донесувањето и спроведувањето на одлуките;
Релацијата се базира на организациска и формална поставеност;	Постои подлабока емотивна поврзаност, со која добива поддршка и почит;
Ги мотивира следбениците преку задоволување на нивните лични интереси;	Ги мотивира следбениците преку нивно охрабрување да ги трансцендираат личните интереси за интересите на тимот и организацијата;
Извор: Прилагодено од Covey S. „ <i>Principle-Centred Leadership</i> “, New York: Summit Books, 1992, p.254;	

Во анализа на 39 студии на трансформациското лидерство е откриено дека индивидуите кои го практикуваат трансформациското лидерство се перцепирани како поефективни лидери и со подобри работни резултати од индивидуите кои практикуваат трансакциско лидерство. Овие заклучоци биле валидни и за лидери на најниските, средните и највисоките нивоа, воедно и за лидери во државниот или приватниот сектор.<sup>207</sup> Но оваа перцепција не смее да ја засени важноста на трансакционото лидерство. Ако, *трансформациските лидери* се проактивни, покреативни, склони кон новитети и иновативни во своите идеи, трансакциските лидери можат подеднакво да бидат остроумни, но во нивниот фокус стои најсигурното можно одржување на текот на системот за кој се одговорни. Тие реагираат на проблемите кои произлегуваат од забележаните девијации, го избираат она што е јасно дека ќе функционира, имајќи ги на ум временските и организациските ограничувања, дејствуваат ослободено од ризик.

Во теоријата се правени многу споредби помеѓу трансакциското и трансформациското лидерство. На претходната табела е прикажана една нивна компарација.

Без разлика на воочените разлики треба јасно да се нагласи дека ниту само трансакциското ниту само трансформациското лидерство не можат да обезбедат целосен успех. Организацијата има потреба од визија, инспирирање, обврзување, но исто така и од лидери кои можат да се фокусираат на детали, да обезбедат насочување, да изнајдат стил на однесување, да наградат и казнат доколку има потреба за тоа.

Во продолжение на докторскиот труд фокусот ќе биде на трансформациското лидерство како основа за постигнување на индивидуален развој, но со јасен нагласок дека со тоа не ја занемаруваме важноста на трансакциското лидерство како основа за стабилно и одржливо функционирање на организациите.

### **3.1.3. Лични карактеристики и вештини во лидерството**

Лидерите се индивидуи кои имаат одредени карактеристики и вештини кои им даваат способност да ги постигнат сите резултатите кои менаџерите не можат да ги постигнат. Овие лични карактеристики и вештини се важни да се



лоцираат како би можело да се направи проценка со каков капацитет располагаат индивидуите кои се поставени на формални лидерски и менаџерски позиции.

Проучувањето на посебни карактеристики кои индивидуата треба ги поседува за да биде лидер се дел од традиционалните лидерски теории. Токму во своите почетоци систематските организациски истражувања заземаат поприлично индивидуалистички поглед кон лидерството. Овие истражувањата биле фокусирани на издвојување на единствени карактеристики кои лидерите ги поседуваат. Подоцна, откако се увидело дека идентификувањето и изолирањето на дефинитивна листа на лични карактеристики е невозможно се приминало на пристапот кон вештини и способности. За разлика од првиот пристап во кој се тврдело дека лидерот единствено се раѓа, во вториот пристап станало јасно дека лидерот може и да се создаде, доколку низ живониот развој се стекне со потребните вештини и способности.

<b>Табела бр. 3.4. Лидерски карактеристики и особини</b>				
Stogdill <sup>208</sup> 1948	Mann <sup>209</sup> 1959	Stogdill <sup>210</sup> 1974	Lord, DeVader and Alliger <sup>211</sup> 1986	Kirkpatrick and Locke <sup>212</sup> 1991
Интелигенција Спремност Способност за забележување Одговорност Иницијативност Самодоверба Друштвеност	Интелигенција Машкост Способност за приспособување Доминантност Екстривертност Конзерватизам	Извршителност Одговорност Упорност Способност за забележување Самодоверба Кооперативност Креативност Интегритет Толеранција Влијание Друштвеност	Интелигенција Машкост Доминантност	Желба Мотивираност Интегритет Доверба Когнитивни способности Знаење за задачата
Northouse P.G. , Leadership: Theory and Practice“ 3rd Edition, London: Sage Publications Ltd, 2004.				

Иако еволуцијата на истражувањето на лидерството довела до посовремени теории каде фокусот за лидерството се бара надвор од вродените и стекнатите карактеристики и вештини на лидерот, сепак, во сите нив се провлекува важноста на карактеристиките (вродените или стекнатите) на лидерот во успешното воспоставување на лидерскиот однос. Современите теории не ја негираат нивната важност туку само ја прошируваат сликата дека лидерството не се случува само поради карактеристиките и вештините туку и поради многу важни аспекти. Токму затоа во овој дел од докторската

дисертација ќе ги нагласиме карактеристиките кои лидерот треба да ги поседува и имплементирајќи ги успешно заедно со другите аспекти ќе овозможи најуспешен развој на поединецот и групата во целост.

Во табелата 3.4. се прикажани карактеристиките кои еволутивно се издвојувани во теоретскиот пристап за лидерски карактеристики.

Whetten и Cameron пак ги идентификувале следните 10 вештини кои најчесто се поврзани со успешните лидери.<sup>213</sup>

- Самосвест и познавање на себе;
- Комуникациски вештини;
- Управување со конфликти;
- Мотивирање и влијание на групите;
- Изградба на тим;
- Поставување на цели и артикулирање на визија;
- Препознавање, дефинирање и решавање на проблеми;
- Донесување на индивидуални одлуки;
- Делегирање;
- Управување со време и стрес;

Bennis пак во своите истражувања направил групирање на личните карактеристики и вештини во четири главни компетенции на лидерот:<sup>214</sup>

*Управување со значењето.* Оваа компетенција произлегува од потребата и тенденцијата на сите луѓе да го разберат светот околу себе и тоа што се случува околу нив. Но не сите индивидуи имаат способност да прифатат, преработат, интерпретираат и извлечат заклучоци од обилните информации кои доаѓаат од надворешното окружување. Затоа некои луѓе доброволно им препуштаат на другите да ја интерпретираат реалноста околу нив и тие да им го одредат значењето на работите и појавите кои ги окружуваат. Луѓето кои на себе ги преземаат задачите на интерпретација и дефинирање на значењето на реалноста стануваат лидери, а тие кои ги прифаќаат значењата и интерпретациите стануваат нивни следбеници. При тоа лидерите мора да внимаваат интерпретацијата на реалноста да биде на начин кој е разбирлив и прифатлив за следбениците. Клучно е да се забележи дека токму со овој процес лидерите се стекнуваат со моќ над следбениците бидејќи однесувањето со следбениците ќе биде во одредена мера зависно од интерпретацијата на работите и случувањата околу нив одредено од страна на лидерот. Токму затоа како прва и основна

функција на секој лидер е да прави интерпретација на реалноста и да направи дефинирање на значењето на работите и случувањата во окружувањето.

*Управување со вниманието.* За да можат да дојдат во ситуација да ја интерпретираат реалноста за своите следбеници, лидерите мораат да бидат способни да го привлечат нивното внимание. Тие на некој начин треба да бидат повпечатливи од останатите. Поретко тоа се физички особини чија важност не е занемарување, а почесто лидерите го привлекуваат вниманието со некоја своја карактеристична црта како што е на пример изразита амбиција, мотивација и сл. Но секако дека привлекувањето на вниманието не е доволно, бидејќи доколку лидерот нема способност да ја интерпретира реалноста на убедлив начин, тоа внимание брзо ќе исчезне.

*Управување со довербата.* Секој лидер треба да биде доверлив и следбениците мораат да стекнат доверба во него. Затоа тој мора да биде доследен. Луѓето повеќе бараат некој на кого можат да се потпрат и за кого точно знаат како ќе реагира. Управувањето со довербата опфаќа една голема група вештини и карактеристики кои обезбедуваат постојаност и детерминираност на однесувањето на лидерот, а воедно и правилен начин на комуникацијата со следбениците што ќе овозможи соодветно доживување на лидерот и изградба на верба во неговите вредности и постапки.

*Управување со себе.* Лидерите по правило имаат многу прецизна и точна слика за себе и за своите способности. Тие треба да ги знаат своите силни и своите слаби страни и во потполност да го владеат своето однесување. Самоконтролата во ситуациите на зголемена напнатост и стрес, способноста да се канализираат внатрешните импулсивни реакции и да се задржи позитивниот и конструктивен пристап кон тензијата ситуација во која се наоѓа тимот или целата организација само по себе ќе ја истакне индивидуата како човек кој заслужува да го држи кормилото на „организацискиот брод“ и во мирни и во бурни „води“

Како особено важна група на компетенции кои лидерот треба да ги поседува ќе ги истакне компетенциите кои ги издвојува авторот на концептот на емоционална интелигенција Daniel Goleman. При тоа ќе нагласиме дека токму емоционалната интелигенција во себе ги содржи аспектите кои се едни од најклучните во успешната изградба на двонасочна релација помеѓу следбеникот и лидерот која ќе овозможи личен развој на индивидуата и групата во целост.

**Табела бр. 3.5. Четири клучни способности на емоционално интелигентните лидери**

Самосвест
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Емоционална самосвест: способност да биде свесен и да ги разбира своите емоции како и нивното влијание на работното извршување, релациите и сл.;</li><li>▪ Реална самопроценка: реалистична оценка на личните силни и слаби страни;</li><li>▪ Самодоверба: силно позитивно чувство за личната вредност;</li></ul>
Самоменаџирање
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Самоконтрола: способност да се држат под контрола и пренасочат непријатните емоции и импулси. Способност да размисли пред да делува;</li><li>▪ Доверливост: постојаност во демонстрирањето на искреност и интегритет;</li><li>▪ Конзистентност: способност за менаџирање на себе и своите одговорности во подолг временски период;</li><li>▪ Адаптибилност: способност за прилагодување на промени и совладување на пречки;</li><li>▪ Ориентација кон остварување: нагон да се постигнат внатрешни стандарди на совршеност;</li><li>▪ Иницијативност: подготвеност да се искористат можностите.</li></ul>
Социјална свесност
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Емпатија: способност за препознавање на чувствата на другите, разбирање на нивната перспектива и заземање на активен интерес за нивните грижи;</li><li>▪ Организациона свесност: способност да станат свесни за тековите во организацискиот живот, управување со политики и градење на мрежи за донесување на одлуки;</li><li>▪ Ориентираност кон служење: способност да ги препознаат и исполнат потребите и клиентите.</li></ul>
Социјални вештини
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Визионерско лидерство: способност да се преземе должност и да се инспирира исполнување на визијата;</li><li>▪ Влијание: способност за користење на широк опсег на тактики за поттикнување;</li><li>▪ Тимска работа и соработка: способност за промовирање на соработка и градење на тимови;</li><li>▪ Развивање на другите: наклонетост за развивање на можностите на другите преку фидбек и водство;</li><li>▪ Комуникации: способност за слушање и испраќање на јасни, убедливи и добро синхронизирани пораки;</li><li>▪ Катализатори на промените: способност за иницирање на нови идеи и водење на луѓето во нова насока;</li><li>▪ Конфликт-менаџмент: способност за намалување на несогласувањата и постигнување на решенија;</li><li>▪ Воспоставување на контакти: ефикасност за воспоставување и одржување на мрежа на контакти;</li></ul>
Извор: Daniel Goleman, Leadership that gets Results, Harvard Business Review, Vol. 78, No. 2, March-April 2000, p. 78-90.

Личните карактеристики на индивидуите се проучувани во психолошки теории. Една од нив е и теоријата на „пет големи“ фактори („big five“ factors) чии почетоци датираат во раните години на XX-тиот век, а целосното внимание на

академската јавност го добила во деведесетите години.<sup>215</sup> Во истражувањето на личните карактеристики на лидерот во овој научен труд ќе искористиме дел од факторите кои се формулирани во прашалникот NEO-PI-R на Costa и McCrae.<sup>216</sup>

**Табела бр. 3.6. Индивидуални карактеристики на лидерите чие влијание ќе биде истражувано во докторската дисертација**

Потфактор	Опис	Постигнат висок резултат	Постигнат низок резултат
A1 Верба	Верба во искреноста и добрите намери на другите.	Диспозиција да се верува во другите.	Циничност и скептичност. Верување дека другите се нечесни.
A3 Алтруизам	Активна грижа за благосостојбата на другите.	Грижа за другите и нивната благосостојба, спремност да се помогне	Самозадоволни. Се дистанцираат од проблемите на другите
C3 Исполнителност	Нагласување на важноста на исполнувањето на моралните обврски.	Стриктно однесување според етичките принципи и исполнување на морални задолженија.	Необзирни и независни. Не може да се потпреме на нив.
C4 Насоченост кон постигнување	Потреба од лично исполнување и насоченост.	Висока аспирација и посветена работа за да се постигне одредена цел.	Мрзливи , бесцелни, недостаток на амбиција.
C5 Самодисциплина	Капацитет на започната задача и да завршат без разлика на досадноста и пречките.	Способност за самомотивиција и упорност во завршувањето на работата.	Лесно се откажуваат, импулсивни и без самоконтрола.
E1 Топлина	Покажување на интерес и пријателство кон другите.	Топли и пријателски. Лесно се поврзуваат со луѓето.	Формални, резервирани.

Во рамките на овој прашалник се испитуваат група на пет фактори и црти на личноста:

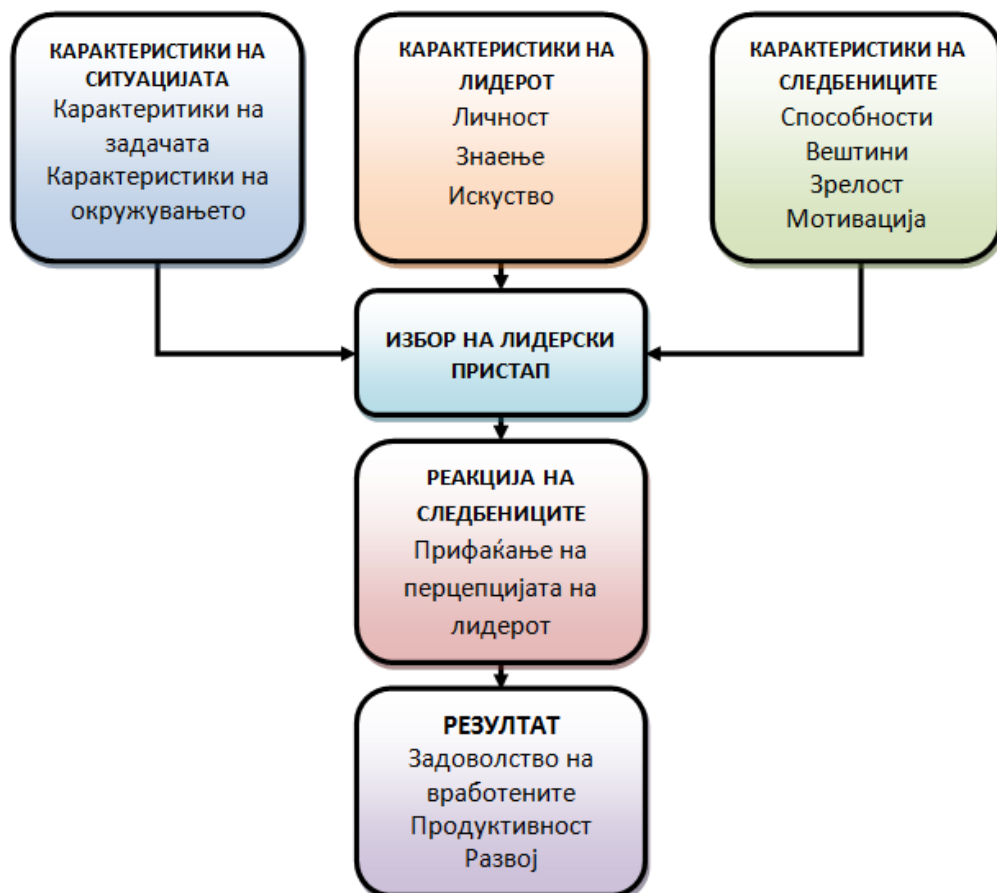
1. Отвореност (Openness - O);
2. Совесност (Conscientiousness - C);
3. Екстравертност (Extraversion - E);
4. Сложување (Agreeableness – A); и,
5. Невротичизам (Neuroticism – N).

Секој од овие фактори има шест потфактори. За истражување на корелација на индивидуалните карактеристики на лидерот во однос на нивното влијание на развојот на индивидуата и групата во истражувањето за докторската дисертација ќе бидат вклучени А1, А3, С3, С4, С5 и Е1 кои се објаснети во претходната табела.

### 3.1.4. Примена на лидерството во реални ситуации

Лидерството е динамичен процес, тоа не е универзално и постојано применување на одредени карактеристики и вештини во сите ситуации.

**Слика бр. 3.4. Фактори кои влијаат на успешното лидерство**



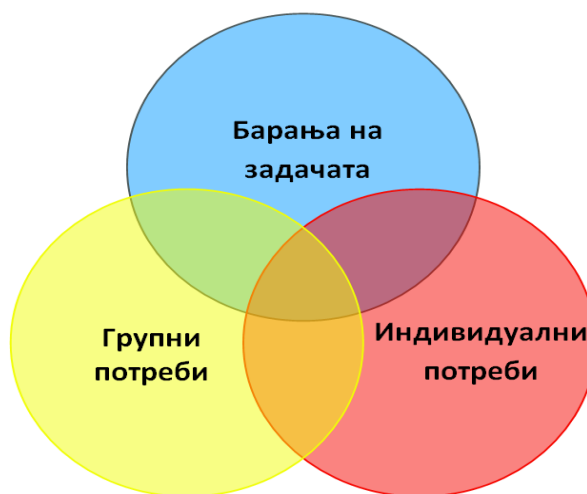
Извор: Приспособено од Northouse P.G. „Leadership: Theory and Practice“, 3rd Edition, London: Sage Publications Ltd, 2004, p.163;

Секоја реална ситуација има свои специфични карактеристики и побарува уникатен пристап и однесување. Треба да се сфати дека лидерството е контекстуален феномен т.е. во различни контексти се потребни различни особини и однесувања, па и различни стилови за ефикасно лидерство.

Процесот на лидерство, според претходната слика, ги опфаќа личниот профил на лидерот, карактеристиката на потчинетите, карактеристиката на задачата. Тоа го предодредува лидерскиот пристап кој доколку е соодветен води кон соодветна реакција кај следбениците, а потоа и кон конечно постигнување на посакуваните резултати.

Уште еден сличен модел е влијателниот модел кој го дизајнирал John Adair<sup>217</sup> кој тврди дека лидерството е баланс помеѓу задачата, тимот и индивидуите, како што е прикажано на дијаграмот со три круга. Успешниот лидер мора да ги препознае факторите кои влијаат и своето однесување да го прилагоди на тие фактори, односно на контекстот во кој се остварува лидерството.

**Слика 3.5. Модел на тројна зависност**



Изоп: Adair J., „Leadership and Motivation“, Handbook of Management Skills (ed.) By Dorothy M. Stewart, A Gover HandBook, England, 1987, p.197.

Истражувањата на лидерското однесување во различен ситуационен контекст покажале дека правењето на јасна дистинкција е невозможно, но сепак идентификувале различни стилови на однесување кои можат да се класифицираат на различни начини и според различни критериуми.

Прва и наједноставна класификација на лидерските стилови е резултат на истражувањата кои се правени во државниот универзитет во Iowa.<sup>218</sup>

Идентификувани се три основни лидерски стилови: автократски, демократски и либерален (*laissez faire*<sup>iv</sup>).

*Автократскиот стил* на лидерство се карактеризира со отсуство со каква било партиципација на подредените. Лидерот сам ги донесува одлуките и ја презема одговорноста за последиците. Тој одредува како ќе се спроведуваат одлуките и многу строго ги насочува вработените во процесот на спроведување на одлуките.

*Демократскиот стил* подразбира дека лидерот ќе иницира и ќе ја насочува дискусијата на подредените, дозволувајќи им слободно да го изразат своето мислење. Пресуден збор за донесувањето на одлуката има лидерот. Во текот на спроведување на одлуката лидерот дозволува одреден степен на автономија на вработените.

*Либерален стил* всушност значи недостаток на лидерство, со оглед на тоа дека тој се повлекува од одлучувањето и им препушта на членовите на организацијата сами да одлучуваат. Тој не е заинтересиран за спроведување на одлуките, им препушта на вработените потполната иницијатива во тој процес.

Табела бр.3.7. Лидерски стилови во контекст на емоционалната интелигенција			
Карактеристика	Лидерски стил		
	Принудувачки	Авторитативен	Здружувачки
Начин на делување.	Побарува брза согласност.	Ги мобилизира луѓето преку визијата.	Креира хармонија и гради емоционална поврзаност.
Фраза на стилот.	„Направи го тоа што јас ти кажувам“.	„Дојди со мене“.	„Луѓето се најважни“.
Истакнати компетенции од емоционалната интелигенција.	Нагон за остварување, иницијативност и самоконтрола.	Самодоверба, емпатија, катализатор на промени.	Емпатија, градење на релации, комуникативност.
Кога стилот функционира најдобро.	Во кризи, за да потурнат почетокот на работата, со проблеми со вработените.	Кога промените побаруваат нова визија или кога е потребна јасна насока.	Кога треба да се „исцелат“ пукнатите во тимот или за мотивирање во стресни услови.
Генерално влијание на климата.	Негативно.	Многу силно позитивна.	Позитивно.

Извор: Daniel Goleman, Leadership that gets Results, Harvard Business Review, Vol. 78 , No. 2, March-April 2000, p. 78-90.

<sup>iv</sup> Во превод „Живеј и остави ги другите да живеат“



Табела бр.3.7. Лидерски стилови во контекст на емоционалната интелигенција			
Карактеристика	Лидерски стил		
	Демократски	Поставувач на темпо	Коучинг
Начин на делување.	Постигнува согласност преку учество.	Поставува високи стандарди за извршување.	Ги развива и подготвува луѓето за иднината.
Фраза на стилот.	„Што мислиш ти за ова“.	„Прави како што правам јас“.	„Пробај го ова“.
Истакнати компетенции од емоционалната интелигенција.	Соработка, тимско лидерство, комуникација.	Чесност, нагон за остварување, иницијативност.	Развој на другите, емпатија, самосвест.
Кога стилот функционира најдобро.	Да постигнува консензус или да добие учество од повредните вработени.	Да дојде до брзи резултати до високи резултати од високо мотивиран и компетентен тим.	Помош на вработените за подобрување на извршувањето и развој на силните страни.
Генерално влијание на климата.	Позитивно.	Негативно.	Позитивно.

Извор: Daniel Goleman, Leadership that gets Results, Harvard Business Review, Vol. 78 , No. 2, March-April 2000, p. 78-90.

Лидерските стилови кои произлегуваат од теоријата за емоционално лидерство се изразено компатибилни со истражувањата на овој научен труд, бидејќи директно се однесуваат на квалитетот на воспоставената врска помеѓу: лидерот и следбеникот, лидерот и тимот, а воедно се проучува и влијанието на лидерскиот стил врз работната атмосфера и клима во организацијата.

Постојат уште многу теории за лидерски стилови кои се диференцираат според различни критериуми. На пример според фокусот кон задачата или кон следбениците, или според тоа колку следбениците се вклучени во процесот на донесување на одлуки и сл. Дел од нив ќе ги разработиме во понатамошното проучувањето на влијанието на лидерството на индивидуалниот и групен развој.

### **3.2. Лидерството како клучен фактор во развојот на поединецот**

Лидерството е клучниот фактор за која било промена. Тоа е така, без разлика на тоа дали станува збор за колективна промена (промена на општественото уредување, промена на организациската структура и начин на функционирање и сл.) или индивидуална промена (промена на системот на вредности, промена на размислувањето, промена на однесувањето на вработените и сл.).

Во секоја организација постои лице кое е одговорно за начинот на нејзино функционирање. Во поголемите организациони оваа одговорност е поделена по менаџерската хиерархиска пирамида на повеќе луѓе кои ја преземаат одговорноста за сегментот со кој раководат. Но тоа не ја намалува одговорноста на нивните надредени менаџери. Едноставно врвот секогаш ја задржува одговорноста за генерирање на политики кои по линиите на надреденост ќе се имплементираат во пониските ешалони на компанијата. Дури и во ситуации кога тие политики не се имплементираат највисокиот менаџмент мора да ја согледа пречката и да најде начин да ја надмине. Треба да ја направи промената која е неопходна, а таму каде што се појавува промена секогаш се појавува и лидерството.

Динамиката на работата посебно во современиот начин на живеење бара од менаџерите широк спектар на способности и вештини. Тие од една страна мораат да обезбедат продуктивност, економичност, ефикасност и ефективност на својата организација, но од друга страна мораат да го најдат најдобриот начин за работа со членовите на својата организација. Мораат да го најдат соодветниот пристап кој ќе ги мотивира, инспирира и развива индивидите.

Секоја индивидуа која се наоѓа на менаџерска позиција е ставена во ситуација во која покрај менаџерските способности и квалитети кои ќе обезбедат стабилно и продуктивно работење, да демонстрира лидерски квалитети со кои ќе одговара на предизвиците кои секогаш стојат на нејзиниот пат и ќе ја развива организацијата како структура. Но покрај на колективно ниво, пред нив стои предизвикот да покажат капацитет за лидерство на индивидуално ниво. Да демонстрираат способност и кредибилитет да ги развиваат луѓето индивидуално, да ги препознаваат нивните потенцијали и квалитети, подготвено и со целосно

познавање да ги поддржат и инспирираат своите луѓе да се победат себеси, да ги надминат своите стравови и внатрешни пречки, да ги задоволуваат своите индивидуални потреби и да се движат кон конечната цел на самореализација.

Секој менаџер има предизвик да биде успешен лидер ако сака неговата организација да живее и да се развива, ако сака членовите на неговата организација да доаѓаат на работа задоволни и мотивирани и со целото свое срце и со целиот свој капацитет да ги извршуваат своите работни задачи, потполно реализирајќи се себеси како индивидуи.

### **3.2.1.Развојно лидерство**

Развојното лидерство е посебно структуриран теоретски пристап кој вклучува работа со членовите на организацијата на ниво на партнерство користејќи повеќе преговарање и убедување отколку формална моќ и авторитет. Целта е да се постигне повисоко ниво на учество и развој отколку покорност и послушност. Улогата на лидерот е да им помогне на индивидуите да ги развиваат своите капацитети кои им се потребни за да бидат успешни во нивната работа, кариера и социјално живеење, а воедно и да □ помогнат на организацијата да ги оствари своите цели. Развојното лидерство во себе вклучува само-менаџмент, зајакнување и користење на убедување и преговарање.<sup>219</sup>

*Самоменаџмент.* Тој вклучува користење на принципите за учење за да се менаџира личното однесување на индивидуата. Конкретно ова и овозможува на индивидуата самата да го контролира своето однесување и самата да се мотивира отколку тоа да го прави некој однадвор. Затоа една клучните задачи на развојните лидери е да ги учат своите вработени на вештини за себе-менаџмент. Професорот по бизнис-лидерство Charles Manz и професорот по организација и менаџмент Henry Sims овие лидери ги нарекуваат супер-лидери бидејќи тие ги водат останатите на начин на кој ќе научат самите да се водат себе.<sup>220</sup> Со други зборови тие ги оспособуваат вработените да станат само-лидери кои ќе го менаџираат и водат своето лично однесување.

*Зајакнување.* Развојните лидери ги зајакнуваат вработените и тимовите преку пренесување на авторитет и давање на можности да преземат иницијативи и ги решат организациските проблеми. Така, развојните лидери пренесуваат дел од својата моќ и влијание на вработените. Тие сфаќаат дека не само што

вработените и тимовите се способни да ги преземат директни акции за самостојно решавање на проблемите, туку и дека организацијата има потреба вработените да бидат зајакнати за решавање на проблемите и да донесуваат одлуки веднаш откако проблемите ќе се појават.

*Убедување и преговарање.* Традиционалниот пристап кон лидерството е базиран на користење на формалната моќ и авторитет за влијание на однесувањето на другите. Според Јау Сонгер ефективните лидери денес се оспособени за конструктивно убедување.<sup>221</sup> Тие влијаат на другите да следат одредна насока на делување и да се движат кон одредена цел преку нивно убедување во важноста и оправданоста на дејствието отколку преку наредување, командување или стриктно насочување да го направат тоа што лидерот го бара. Конструктивното преговарање вклучува четири компоненти:<sup>222</sup>

1. Градење на кредибилитет;
2. Наоѓање на заедничка основа;
3. Развој и комплетирање на позициите и доказите;
4. Емоционално поврзување со останатите;

Убедувањето на другите да работат за остварување на заедничка цел од лидерите побарува тие да бидат добри преговарачи. Тоа во суштина значи дека тие поставуваат прашања, комуницираат со своите подредени како рамни на себе, го користат рационалното многу повеќе од емоционалното, споделуваат информации, насочени се кон победник-победник ситуации и се осигуруваат дека процесот не ги деградира оние кои имаат различно мислење.<sup>223</sup>

Реалната остварливост и бенефит од практичната примена на развојното лидерство ќе ја илустрираме преку два примери. Конкретен пример е топ менаџментот на компанијата 3М<sup>224</sup>, тие ја гледаат својата улога во развојот и поддршка на иницијативите на вработените отколку кон строго насочување и контролирање.<sup>225</sup> Друг пример е Westjet Airlines<sup>226</sup> каде на вработените им е овозможено високо ниво на слобода за извршување на својата работа без мешање на надгледувачи. Претседателот на компанијата и воедно извршен директор Cline Beddoe преферира да користи убедување наместо насочување во донесувањето на одлуките и секојдневното работење, што во практика дава одлични резултати.<sup>227</sup>

Развојното лидерство сè повеќе станува поприфатена форма на лидерство откако менаџерите увиделе дека наместо организацијата да се натпреварува во

зголемувачки компетитивно, неизвесно и турбулентно окружување, тие можат да постигнат високо ниво на учество на вработените, отколку високо ниво на согласност и послушност.<sup>228</sup>

### **3.2.2. Процес наспроти продукт ориентиран пристап**

Секоја организација пред себе има поставено конкретни задачи и цели. Вообичаено тие се поврзани со конкретни бројки т.е. остварување на одредена норма на продуктивност доколку станува збор за производство или стекнување на одреден број задоволни и лојални клиенти, доколку станува збор за услуги, и конечно за остварување на одреден профит како крајна цел на секоја компанија која функционира во економски контекст. Остварувањето на целите се причината поради која организацијата постои, па нивното достигнување ќе гарантира одржливост на компанијата, доволно финансии за плати и бонуси, доволно финансии за доопремување и развој на технологијата, можност за зголемување на опсегот на работа и обезбедување на повеќе профит.

Секогаш кога ќе се зборува за лидерството од аспект на развој на следбениците во компанијата која постои во секојдневно бизнис-окружување и функционира според пазарната бизнис-логика се поставува дилемата: организацијата не е образовна и развојна институција, таа има свои цели и одреден профит кој треба да го оствари, зошто менаџерот да го троши вниманието и енергијата на развој на вработените кога неговата единствена легитимна цел е јасно детерминирана и прикажана во конкретни бројки кои треба да се постигнат. Клучниот момент кој треба да се има предвид е дека менаџерот ги остварува целите на организацијата преку своите вработени и воедно, за да се стигне до одредена цел мора да се помине одреден пат т.е. одреден процес. Овој аспект од лидерството е опфатен во лидерската теорија пат-цел. Таа ја истакнува релацијата помеѓу лидерскиот стил, карактеристиките на следбениците и работното окружување. Предизвикот за лидерот е да искористи соодветен лидерски стил кој најдобро одговара на мотивациските и развојни потреби на следбениците.

Лидерството ќе генерира поголема продуктивност и поуспешно извршување на целите кога ќе обрати доволно внимание кон процесот. Кога патот до целта и целта ќе бидат јасни, кога пречките кои ќе се појавуваат ќе

бидат совладувани и во текот на поминувањето на патот од страна на лидерот ќе се добиваат јасни насоки и поддршка, со што работата сама по себе ќе стана многу позадоволувачка.<sup>229</sup>



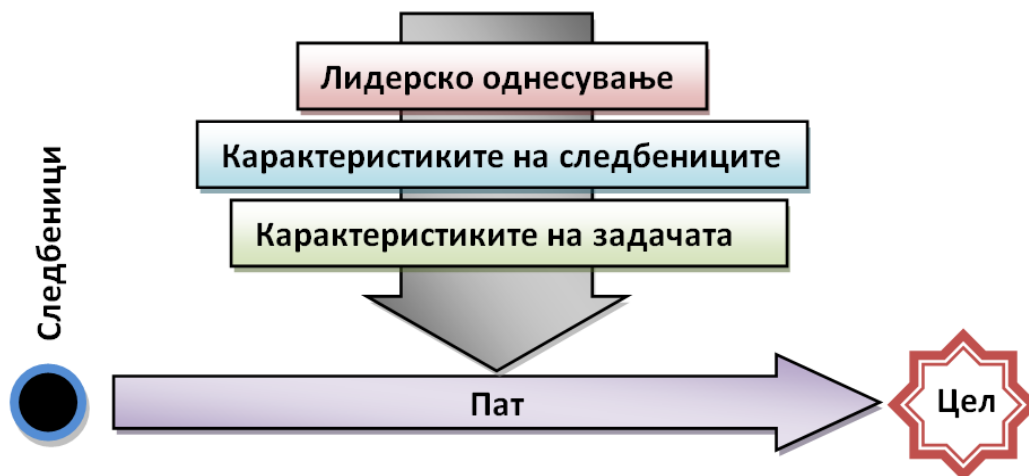
Извор: Прилагодено од Northouse P.G. „Leadership: Theory and Practice“, 3rd Edition, London: Sage Publications Ltd, 2004, p.173.

Токму во процесот на совладување на пречките се отвора голема можност за развој на индивидуата и групата. Во овој процес се остава простор за различно однесување и реагирање на лидерот во односот на однесувањето на индивидуата и групата. Лидерот може да одлучи дали ќе интервенира во текот на дејствувањето преку поставување на прашања, давање на поддршка и совети или едноставно само ќе го набљудува извршувањето и ќе собира информации за да во погоден момент им овозможи конструктивен фидбек кој ќе им помогне да го освестат своето однесување и последиците од него, да станат свесни за вештините, чувствата и знаењето кое било присутно и да размислам дали може да се направи промена. Во овој процес лидерите всушност ги носат индивидуите и групите во освестување на своите слабости и заеднички дефинираат насоки и пристапи за надминување на слабостите и подобро искористување на своите потенцијали.

Постојат неколку различни компоненти кои се клучни во пристапот кој прави баланс помеѓу продуктот и процесот:<sup>230</sup>

- Лидерското однесување;
- Карактеристиките на подредените;
- Карактеристиките на задача;

Слика 3.7. Компоненти клучни за процес-продукт ориентацијата



Извор: Прилагодено од Northouse P.G. „Leadership: Theory and Practice“, 3rd Edition, London: Sage Publications Ltd, 2004, p.93.

Конкретно, лидерското однесување е детерминирано низ четирите можни варијанти: директивно, поддржувачко, пратиципативно и ориентирано кон остварување.<sup>231</sup>

Во *директивното однесување* лидерот на своите следбеници им дава јасни насоки за нивната задача, вклучувајќи го тоа што точно се очекува од нив, како треба да биде направено тоа и временската рамка кога треба да биде завршено тоа. Се поставуваат јасни стандарди за извршувањето, правилата и регулативите јасно се истакнуваат пред следбениците.

Во *поддржувачкото однесување* се обрнува внимание на благосостојбата и задоволувањето на потребите на следбениците. Лидерот е достапен и пријателски настроен кон следбениците, заземајќи ист статус како нив.

Во *пратиципативното однесување* следбениците се директно вклучени во процесот на донесување одлуки. Лидерот ги консултира следбениците, вградувајќи ги нивните идеи и размислувања во донесувањето на одлуки.

Во *однесувањето ориентирано кон остварување* лидерот ги насочува следбениците да ја извршуваат својата работа на највисоко можно ниво. Се поставуваат највисоки стандарди и се бара постојано подобрување. Лидерот демонстрира силна верба во способностите и капацитетите на следбениците да ги исполнат амбициозно поставените цели. Релацијата помеѓу лидерското однесување и карактеристиките на следбениците и на задачата се прикажани во следната табела.

<b>Табела бр. 3.8. Релацијата на трите аспекти во процесот на лидерство</b>		
Лидерско однесување	Карактеристики на следбениците	Карактеристики на задачата
Директивно	Авторитарни Изразен догматизам	Двосмислена Нејасни правила Комплексна
Поддржувачко	Незадоволни потреби за здружување и контакт	Репетитивна Непредизвикувачка Механичка
Пратиципативно	Автономни Потреба за контрола Потреба за јасност	Двосмислена Нејасна Неструктурирана
Ориентирано кон остварување	Високи очекувања Потреба за надминување и предизвици	Двосмислена Предизвикувачка Комплексна
Извор: Northouse P.G. „Leadership: Theory and Practice“, 3rd Edition, London: Sage Publications Ltd, 2004, p.245.		

Други две познати истражувања кои ја опфатиле корелацијата помеѓу ориентацијата кон задачата и кон процесот т.е. следбениците, се направени на Унверзитетот во Мичиген и на Универзитетот во Охајо. Студијата на Универзитетот во Охајо како резултат<sup>232</sup> добила две основни димензии, првата со фокус кон „иницирањето на структура“ и втората со фокус кон „разбирањето“.

„Иницирањето на структура“ е степенот до кој лидерот ја дефинира и структурира неговата улога и улогата и задачите на членовите на организацијата. Оваа димензија ја илустрира ориентираноста кон остварувањето на целите на организацијата. Лидерот со изразено иницирање на структурата прави поделба на работата и доделува задачи на поединците и групите, ги обликува односите помеѓу членовите на организацијата, ги поставува и ги контролира стандардите на извршувањето. Тој воспоставува добро дефинирани шаблони и канали за комуникација. Однесувањето на лидерот низ оваа димензија вклучува:<sup>233</sup>

- Одлучува што би требало да биде направено и како да биде направено тоа;
- Јасно назначување на членовите на групата што е тоа што се очекува од нив;
- Охрабрување за користење на постојани процедури;
- Назначува конкретни индивидуи на конкретни задачи;



- Се осигурува дека неговата улога во групата е разбрана од членовите на групата;
- Своето однесување прави да биде јасно и разбрано од сите членови;
- Одредува рокови до кои треба работата да биде завршена;
- Одржување на дефинираните стандарди во извршувањето;
- Побарува од членовите на групата да ги следат стандардните правила и прописи;

„Разбирањето“ е степенот до кој лидерот покажува внимателност и почитување кон следбениците и се грижи за нивните потреби. Таквите лидери се обидуваат да ги остварат задачите преку воспоставување на заемна доверба и грижа за луѓето. Тие им помагаат на следбениците за своите лични проблеми, пријателски се расположени и постои тенденција подеднакво да се однесуваат кон сите следбеници. Однесувањето на индивидуата која го има овој лидерски стил на однесување вклучува:<sup>234</sup>

- Пријателско расположение и пристапност;
- Правење на мали работи кои прават членовите да се чувствуваат пријатно во групата;
- Ги третира сите членови како да се еднакви на него;
- Се прави себеси достапен за членовите на групата;
- Се грижи за добросостојбата на членовите на групата;
- Подготвеност да се направат промени;
- Ја консултира групата кога прави промени;
- Сугестиите од групата се операционализираат;
- Ги образложува акциите;

Ова истражување генерирало четири различни комбинации на изразеност на двете клучни димензии „иницирањето на структура“ и „разбирањето“.

Истражувањата покажале дека најдобри работни перформанси остваруваат лидерите кои имаат високо изразено иницирање на структура и разбирање, а најлоши се оние со ниско изразен резултат и за двете димензии. Лидерите со високо иницирање на структура, но ниско разбирање се релативно ефикасни во извршувањето на задачите, но имаат проблеми со отсуствата од работа, жалбите и незадоволството на вработените и сл. Додека пак лидерите кои имаат високо разбирање, а ниско иницирање на структурата се лошо оценети од

своите претпоставени заради преголемата попусливост кон следбениците и помалото извршување на задачата.

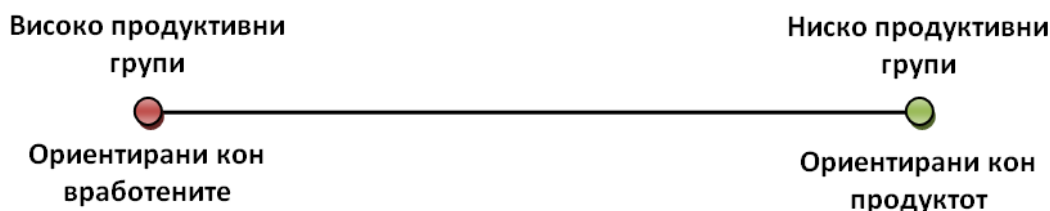
**Слика бр. 3.8. Четири основни лидерски стилови**



Извор: Samuel C. Certo „Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Enviroment“ Prentice – Hall International, Inc, New Jersey, 1997, p.63.

Во истражувањето во Мичиген се правело испитување на бројни варијабли и во ниско и во високо продуктивни групи. На почетокот било забележано дека не постои разлика меѓу двете испитувани групи. Но, во подоцнежната фаза на истражувањето била констатирана скоро идентична ситуација како во Охајо. Било воочено дека високопродуктивните групи се карактеризираат со лидери кои се „ориентирани кон вработените“ и водат сметка за чувствата на следбениците обидувајќи се да креираат атмосфера на заемна доверба и почит, додека пак нископродуктивните групи биле лидери кои биле „ориентирани кон продукт“ и главно биле насочени кон остварување на повисоко ниво на производство применувајќи поголем притисок врз вработените. Тие се прикажани како два краја на ист континуум.

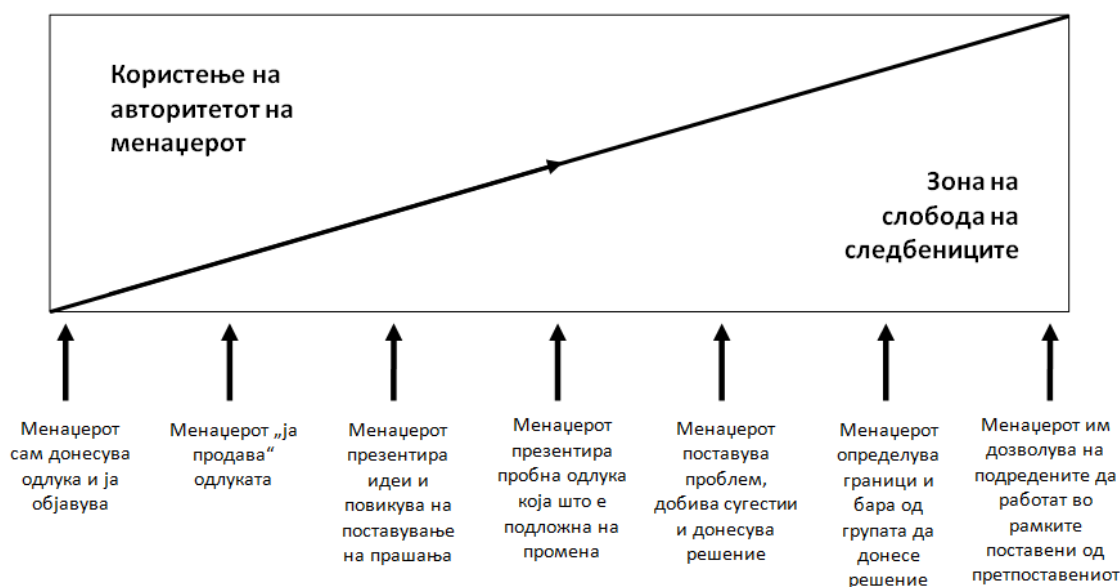
Слика бр. 3.9. Континуум на Мичеген



Извор: Rensis Likert: *New Patterns in Management*, McGraw Hill, New York, 1961, p.245..

Примената на различен пристап кон следбениците во зависност од ситуацијата е опфатено во теоријата на континуум.<sup>235</sup>

Слика 3.10. Теорија на континуум



Извор: Robert Tannenbaum и Warren H. Schmidt, „How to chose a Leadership Pattern“, *Harvard Business Review*, March-April, 1958, p.183

Таа ни ја прикажува разликата во односот на лидерот во зависност од зрелоста на следбениците. Во различни фази нивниот однос станува поблизок и со поголема доверба, лидерот полека го предава својот авторитет и слободата на одлучување на следбениците.

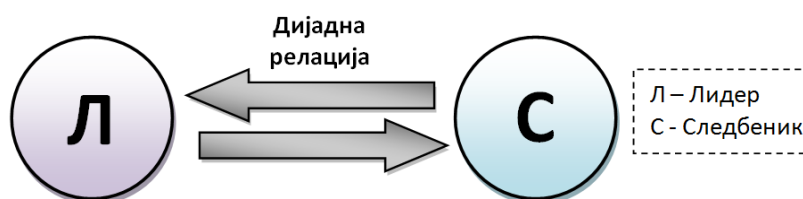
### 3.2.3. Процес на градење на релацијата лидер-следбеник

Релацијата помеѓу менаџерот и неговиот вработен има многу димензии. Таа првично е основана на база на формалното вработување во организацијата. Со тоа менаџерот и вработениот засноваат врска на надреденост и подреденост. Менаџерот на прва линија на надреденост стекнува право директно да му дава задачи и да го контролира начинот на нивно извршување. Во согласност со тоа

неговото воочување да предлага и презема мерки за подобрување на извршувањето на задачите. Токму тука доаѓаме до клучниот момент на релацијата помеѓу поединецот и менаџерот. Во начинот на однесување на менаџерот ќе зависи дали нивниот однос ќе остане надреден/подреден или ќе се трансформира во лидер/следбеник. Постои огромна разлика во суштината на овие два односа. Дел од таа разлика ја напоменавме на почетокот на оваа глава на докторатот, во делот на проучувањето на поимот и дефинирањето на лидерството.

Оваа релацијата помеѓу лидерот и следбеникот е проучувана во теоријата за размена меѓу лидерот и следбеникот. Во неа се тврди дека лидерството својата основа ја има во интеракцијата помеѓу лидерот и следбеникот. Таа релација се согледува како динамична дијадна релација низ која се разменуваат информации, влијание, доверба и грижа.

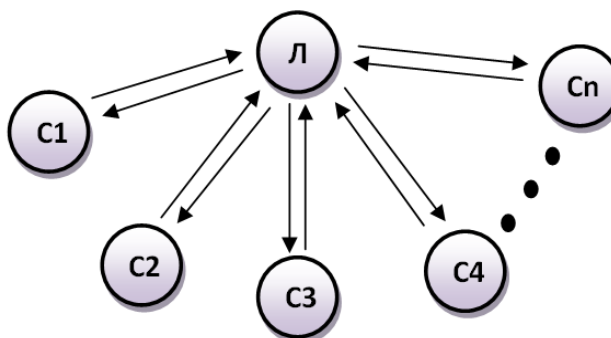
**Слика 3.11. Теоријата за размена меѓу лидерот и следбеникот**



Извор: Адаптирано од Graeb G. B. and Uhi-Bien M. „Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspective“, Leadership Quarterly 6(2), p.219-247, 1995.

Понатаму се наведува дека лидерот со секој член на организацијата, гради своја посебна релација во вертикални дијади.

**Слика 3.12. Вертикални дијади во организацијата**



Извор: Приспособено од Northouse P.G. „Leadership: Theory and Practice“, 3rd Edition, London: Sage Publications Ltd, 2004, p.184.

Квалитетите на размената помеѓу лидерот и следбениците директно влијаат на позитивните ефекти врз следбениците, тимот и организацијата во целост. Истражувањата покажале дека висококвалитетната размена помеѓу следбениците и лидерот продуцираат помало незадоволство кај следбениците, поголема извршителност, поголемо организациско учество, повеќе внимание и поддршка од лидерот, поголем развој на кариерата на следбениците.<sup>236</sup>

Оваа релација низ развојот поминува низ три фази.

<b>Табела бр. 3.9. Фази на развој на релацијата</b>			
Елементи	Фаза 1 - Странец	Фаза 2 - Познаник	Фаза 3 - Партнер
Улога	Пропишана	Тестирана	Усогласена
Влијание	Еднонасочно	Мешано	Подеднакво
Размена	Слаб квалитет	Среден Квалитет	Висок квалитет
Интерес	Себе	Себе / Тимот	Тимот

Извор: Приспособено од Graeb G. B. and Uhi-Bien M. „Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspective“, Leadership Quarterly 6(2), 219-247, 1995.

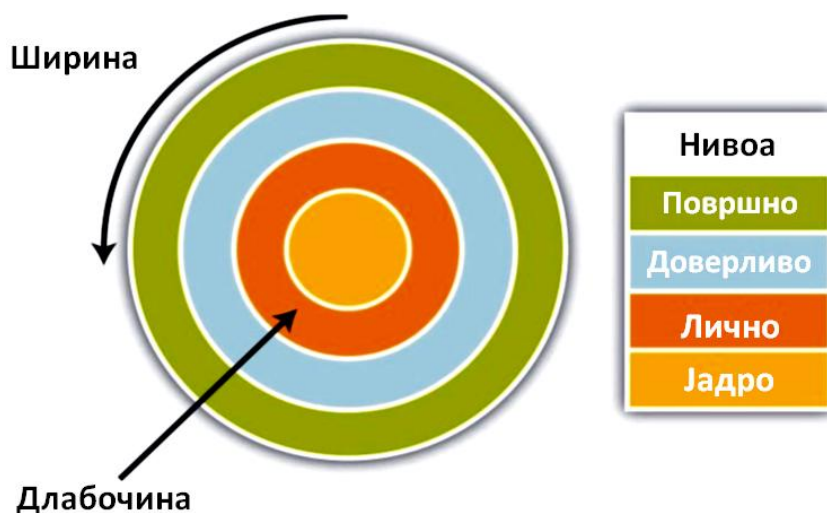
Лидерот е во постојана комуникација со следбениците. Таа комуникација треба да задоволи конкретни цели. Тој преку неа треба да се постигне квалитетна и отворена релација со високо ниво на доверба и блискост кое ќе гарантира високо ниво на мотивираност и задоволување на потребата за прифаќање и препознавање кај следбениците. Но, во исто време, покрај близината, лидерот т.е. надредениот има улога на контролор и надгледувач на квалитетот на извршување на работните задачи на своите подредени. Тој постојано мора да прави согледување на начинот на исполнување на поставените задачи на членовите од својот тим и благовремено да интервенира за да го осигура исполнување на поставените цели. Токму тука лежи најголемиот предизвик, да се изгради и одржи релација исполнета со доверба, а во исто време да се практикува отворен и директен фидбек кон подредените. Многу менаџери и лидери не успеваат правилно да ја одредат и во практиката да ја аплицираат границата за зближување со своите подредени, а воедно и начинот за правилно соопштување на конструктивен и отворен фидбек кој нема да влијае на нарушување на нивото на меѓусебна доверба и отвореност.

Во продолжение ќе ги истражиме трите аспекта на релацијата помеѓу лидерот и следбениците. Прво ќе го проучиме начинот на градење на релација

преку теоријата за социјална пенетрација која е креирана од Irwin Altman и Dalmas Taylo.<sup>237</sup> А потоа ќе ги проучиме принципите за градење на доверба во реакцијата меѓу лидерот и следбеникот како и принципите на кои треба да се придржува лидерот за да фидбекот не ја наруши релацијата помеѓу лидерот и следбеникот.

Во теоријата за социјална пенетрација се објаснува динамиката според која се развива една релација помеѓу две индивидуи. Преку оваа теорија се создава простор за подобро разбирање и предвидување на однесувањето на индивидуите, како и начинот на кој ќе се одвива процесот на создавање на доверба и блискост помеѓу лидерот и следбеникот. Сликото оваа теорија е прикажана во облик на „кромид“, што ги симболизира нивоата во длабочина кои ги има динамиката на развојот на релацијата помеѓу индивидуите.

**Слика бр.3.13. Теорија за социјална пенетрација**



Извор: Приспособено од Altman I. и Taylor D. „Social penetration: The development of interpersonal relationships“, New York, NY: St. Martin’s Press, 1973, p.163.

Во проучувањето на градењето на релацијата според оваа теорија особен акцент се дава на комуникацијата и комуникацијските процеси. Се нагласва дека низ комуникацискиот процес луѓето постојано разменуваат информации и постојано комуницираат работи за себе, свесни или несвесни за тоа.<sup>238</sup> Низ тој процес тие меѓусебно се запознаваат и себеоткриваат. Според дефиниција зближувањето претставува процес на пренос на информациите, мислите и чувствата кои им ги кажуваме на другите за себе кои тие поинаку не можат да ги знаат.<sup>239</sup> Ова себеоткривањето вклучува размена на информации со низок или со висок ризик. Тоа во практика значи разговор на теми кои лично не ги засегаат

или на теми кои се подлабоко поврзани со личниот живот. Ставено во професионален контекст тие при објаснување на своите постапки ќе се служат со кратки и логички одговори или пак ќе даваат подиректно објаснување најискрено објаснувајќи ги своите однесувања преку конкретни чувства и дилеми во кои самите се нашле пред донесување на одлуките или во текот на реализацијата на одлуките.

Еден од главните мотиви за себеоткривањето лежи во основните човекови потреби за прифаќање од другите и се реализира преку потребата од добивање на емпатија, разбирање и поддршка од другите. Irwin и Dalmas објаснуваат дека појаката релација се остварува преку подлабоко пенетрирање во личноста на другиот преку откривање на повеќе информации и по обем и по длабочина (т.е. интимна важност за другиот). Токму тоа се двете димензии кои авторите на оваа теорија ги истакнуваат: секое ниво има своја ширина (количина на информации) и се наоѓа на различна длабочина (лична важност на споделената информација).

Steven Beebe, Susan Beebe и Mark Redmond истакнуваат пет принципи кои важат при остварување на одредена реалција:<sup>240</sup>

- Зближувањето вообичаено се движи во мали чекори;
- Зближувањето се движи од површните кон поинтимните информации;
- Зближувањето е реципрочно;
- Зближувањето вклучува доверба;
- Зближувањето вклучува ризик;

На почетокот, комуникацијата на две индивидуи секогаш се започнува со површното ниво, разговарајќи за теми кои директно не ги засегаат. На првото ниво се наоѓаат површни информации кои индивидуата без посебни потешкотии вообичаено ги споделува со другите. Со оглед на тоа дека оваа зона има најголема широчина, јасно е дека постои доволно простор за временско останување во оваа зона сè додека не се изгради доволно доверба да се премине на следната зона. Треба јасно да се нагласи дека комуникацијата во оваа зона е многу важна и на неа треба да □ се даде доволно простор и време да се одвива, бидејќи без неа нема услови за поминување на следното ниво. Преминот од една зона во друга, треба да се случи со свесна одлука, а не со изнудување на која било од вклучените страни.

Информациите во длабочината, колку се наоѓаат поцентрално и поблиску до јадрото толку се позначајни за индивидуата. Тие вообичаено вклучуваат многу

силни чувства, верувања и загриженост. Тие можат да вклучуваат тајни, стравови или болни искуства и секавања. Овие информации имаат најдлабоки димензии, што ги прави многу лични и значајни и се разменуваат во многу поодминати фази на релацијата. Но многу пати овие информации ќе дадат одговори за многу однесувања и постапки кои претходно изгледале нелогични и нејасни.

Треба да се истакне дека оваа теорија го опфаќа градењето на релации во приватниот живот а кога таа е ставена во професионален контекст мора да биде проучи и од аспект на можните предизвици и ризици кои ги носи овој процес. Првично треба да се има на ум дека природата на релацијата во професионален контекст е базирана на исполнување на поставените цели. Близината не смее да ја загрози оваа фундаментална причина за нејзино постоење. Една од најчестите несакани појави е појавата на зависност на следбеникот од лидерот и очекување лидерот да ја штити индивидуата, кога таа поради за неа лични и оправдани причини нема да успева да ги исполнува поставените задачи. Друга форма на зависност се појавува кога станува збор за релација помеѓу нареден и подреден кои се од различен пол. Постигната блискост може лесно да се трансформира во создавање на чувства на поинтимна блискост и допаѓање. Посебно ако во својот секојдневен живот немаат личност со која можат отворено и со поддршка да зборуваат за своите потешкотии и дилеми. Токму поради тоа, мора да постои високо ниво на самосвест кај лидерот т.е. наредениот и правилно водење на процесот на зближување во насока на исполнување на единствената цел поради која е формирана релацијата.

#### **3.2.4. Довербата во релацијата помеѓу индивидуата и лидерот**

Клучен елемент за напредок низ фазите на развој на релацијата на следбениците и лидерот е изградбата на доверба помеѓу нив. Довербата може да се дефинира како „позитивно очекување дека индивидуата кон која постои доверба преку дела или зборови нема да дејствува опортунистички“.<sup>241</sup> Терминот „позитивно очекување“ јасно покажува дека тоа е релација која треба да има свое минато и преку која се изградиле позитивните очекувања. Дефиницијата покажува дека довербата вклучува ризик, бидејќи никогаш не може да постои апсолутна сигурност дека индивидуата кон која постои доверба ќе покаже перманентност. Но од дефиницијата може да се заклучи и тоа дека следбениците



сакаат да го преземат ризикот и да веруваат дека таа индивидуа нема да ги изневери.

Основни компоненти на довербата се:<sup>242</sup>

▪ *Интегритет.* Подразбира чесно и морално однесување. Довербата не може да се изгради доколку не постои верување дека индивидуата поседува морален интегритет за самостојно да одлучува во согласност со личните убедувања и верувања.

▪ *Компетентност.* Довербата исто така се заснова на верување дека индивидуата кон која постои доверба е компетентна за тоа што го работи. Верувањето дека некој кој е чесен без верување дека е стручен и дека го знае она што го зборува и прави, не води кон создавање на доверба.

▪ *Конзистентност.* Се однесува на нечија доверливост и предвидливост. Исто така вклучува и конзистентност помеѓу зборовите и делата.

▪ *Лојалност.* Лидерот во кој има доверба мора да покаже дека е лојален на своите луѓе и дека е спремен да ги заштити.

▪ *Отвореност.* Довербата побарува индивидуата да е отворена и да не крие информации.

Покрај основните компоненти треба да се нагласи дека довербата исто така може да се разликува според содржината и според ефектите.<sup>243</sup>

▪ *Доверба заснована на зависност и став од последица ако се случи изневерување.* Таа претставува најслабиот вид доверба. Индивидуата која ја поседува оваа доверба го прави она што го зборува само затоа што се плаши од последиците кои би следувале доколку не ги исполни своите обврски. За да се случи ова мора да се јасни последиците од кршењето на обврските и казните мора да бидат високи.

▪ *Доверба заснована на познавање и предвидување на однесувањето.* Оваа доверба е заснована на знаење и информации, а не на страв. Таа постои кога има доволно информации и доволно се познава индивидуата за со сигурност да може да се предвиди неговата реакција во скоро секоја ситуација. Овој вид доверба е многу поцврст до претходниот. Тој е најчестиот облик на доверба во организациите и во односите помеѓу лидерите и следбениците. Дури и кога ќе се случи индивидуата во која постои доверба да отстапи од очекуваното однесување, а за тоа се најде разумно објаснување, постапката нема да го загрози нивото на доверба.

▪ *Доверба засновата на идентификација и прифаќање.* Ова е најчестиот вид доверба во секојдневното живеење. Постои тогаш кога помеѓу двете индивидуи ќе се воспостави однос на потполно меѓусебно прифаќање и почитување на емоциите, желбите и интересите. Во тој случај едната страна во потполност се идентификува со другата.

Сложениот процес на градење на релацијата помеѓу лидерот и следбеникот е сегмент кој лидерот мора да го познава. Тоа е гаранција дека на вистински начин ќе се создаде блискост а во исто време ќе се одредат професионални граници кои ќе овозможат ефикасност и ефективност на индивидуата како и нејзин постојан развој.

### **3.2.5. Методи за давање на конструктивен фидбек**

Познавањето на резултатите на сопствената работа е еден од најмоќните и најделотворните мотивациски фактори кој обединува неколку основни човекови потреби (потребата за припадност, за почитување, за себереализација и сл.). Знаењето на сопствените резултати, како и на резултатите на другите, овозможува натпреварување на човекот прво со самиот себеси, а потоа и со другите. Фидбекот (повратната информација) во суштина значи давање информации на луѓето за тоа како ги извршуваат своите работни задачи. Фидбекот за работата е една од потенцијално најкорисните видови информации што индивидуата може да ги добие. Ситуациите на недостатокот на повратните информации ги фрустрира вработените и често негативно влијае на нивниот учинок и на работната успешност.

Фидбекот за работата и работната успешност има повеќе функции, ја зголемува мотивацијата, ја поттикнува самодовербата, овозможува професионален развој, има функција на поддржување на посакуваните облици на однесување, нуди поддршка и помош на соработниците, говори за тоа дека работата се следи и цени. Но и покрај огромната важност, давањето фидбек е една од потешките задачи за лидерите и менаџерите. Делумно, проблемот со давањето на фидбек лежи во човековата природа. Луѓето не се подготвени да чујат за сопствените грешки или недостатоци. Токму поради тоа, мал дел од претпоставените сакаат континуирано да укажат на недостатоците и/или грешките. Но единствен начин вработените да се подобрат во она што го работат

е да добијат навремен и искрен фидбек за нивното работење. Затоа, лидерите и менаџерите треба да следат и да евалуираат како се извршуваат процесите, дали има промени кај вработените, што е она што добро функционира, а што е она што не дава резултати и треба да се подобри.

Еден дел од претпоставените го третираат фидбекот како административна работа и како настан што треба да се направи еднаш годишно, а не како континуиран процес кој го поддржува остварувањето на стратегијата. Пополнувањето на некаков формулар за досието на вработениот не е давање на фидбек.

Carl Rogers прави поделба на пет вида фидбек.<sup>244</sup>

#### 1. Евалуативен (оценувачки) фидбек.

Овој тип фидбек прави оценување на личноста, на некоја нејзина постапка или на нејзината ефикасност. При тоа мора да се согледа разликата во евалуативниот фидбек за оценување на целата личност и за оценување на нејзините активности. Генерално треба да се избегнува фидбек за оценување на целата личност или тој да се дава многу внимателно бидејќи тој може лесно да биде доживеан како директно загрозување на интегритетот на личност што води кон затворање на индивидуата и нарушување на релацијата

#### 2. Поддржувачки фидбек

Се користи за искажување на поддршка и позитивна оценка на личноста или некоја нејзина постапка. Овој тип фидбек може да се комбинира со оценувачки фидбек и тој е идентично важен за личниот развој на индивидуата како и оценувачкиот фидбек. Освестувањето на тоа што е добро и позитивно ќе ја засили самодовербата на индивидуата што со сигурност ќе се одрази на квалитетот на извршување на работните задачи и охрабрување на индивидуата за искористување на сите потенцијали кои ги поседува.

#### 3. Испитувачки фидбек

Преку овој фидбек се бараат дополнителни информации преку поставување на прашања за добивање на специфични информации.

#### 4. Интерпретативен фидбек

Тој служи за проверка на тоа колку се разбрани информациите кои се пренесуваат низ комуникацискиот циклус. При практикувањето на овој тип фидбек најчесто се користи парафразирање и сумирање како форма на изразување.

## 5. Фидбек за разбирање

Преку овој фидбек на индивидуата □ се покажува дека личноста е разбрана. Со овој фидбек се покажува дека не се разбира само содржината која е кажана туку и целата личност. Овој тип фидбек го покажува нивото на разбирање на аспектите на личноста и на нивото на согласување со нив.

Сите овие видови фидбек се идентично важни за споделување во релацијата помеѓу лидерот и следбеникот низ секојдневната комуникација во организацијата. Но оној којшто најдиректно се однесува на извршувањето на индивидуата е оценувачкиот комбиниран со поддржувачкиот фидбек. Иако е јасно дека целта на негативниот фидбек не е критика или упатување на грешките, туку подобрување и мотивирање за подобра работа, доставувањето на негативна информација сè уште претставува комплесна комуникациска задача.

Давањето на фидбек може да биде подеднакво стресно како и примањето на фидбек. Многу менаџери и лидери давањето на фидбек го избегнуваат поради можноста да бидат доживевани како „лоши“ и да го нарушат својот однос со подредените. Но колку е да се избегнува таа ситуација, давањето на негативен фидбек на подредените за нивната работа, е перманентна задача на менаџерите и лидерите. Во тие ситуации кога треба некому да му се соопшти дека не ја извршил добро задачата и да му се даде негативен фидбек, од начинот на кој тоа ќе се спроведе многу ќе зависи целокупниот ефект на неговото понатамошно извршување.<sup>245</sup> Фидбекот може да биде прифатен доколку е правилно и конструктивно формулиран, додека во ситуација кога е неправилно формулиран тој може да предизвика многу бурни емоции на самоодбрана поради чувството дека личноста е нападната што ќе резултира со губење на многу корисни информации.

При давањето на конструктивен фидбек треба да се внимава и на техничкиот аспект, и на начинот на кој се соопштува фидбекот, а воедно и да се внимава и на содржината на фидбекот. Техничките аспекти на кои треба да се внимава се следните:<sup>246</sup>

- фидбекот треба да биде даден во соодветно време, што е можно побрзо по завршување на активноста или настанот, додека искуствата се сè уште свежи;
- фидбекот да се практикува редовно, на пример еднаш месечно и по секој поважен настан или активност;

- да се избере вистинско место кое ќе обезбеди приватност. Не треба да се прави на јавно место и пред други луѓе;
- да се одвои доволно време за да нема притисок;
- најдобро е да се прави лице во лице, не преку преку e-mail, пораки или телефон;
- треба да се практикува и кога има позитивен и поддржувачки фидбек, а не само кога однесувањето на вработениот во голема мера се под очекуваните резултати;
- доколку станува збор за колеги на исто ниво потребно е да се побара дозвола за да се даде фидбек;
- доколку станува збор за однос на претпоставен и подреден, потребно е фидбекот навреме да се најави за да индивидуата се подготви;

Начинот на кој се изразува фидбекот е вториот важен фактор за успешен и конструктивен фидбек. Честопати, начинот на којшто нешто е кажано е многу посуштинско отколку зборовите кои се искажани. Важни аспекти во начинот на давање на фидбекот се:<sup>247</sup>

- повратната информација треба да е фокусирана кон конкретно однесување, а не кон личноста или нејзините намери. „Ти беше мрзлив“ е погрешен пристап, „твојата (конкретна) постапка беше неодговорна, затоа што ...“ е правилен пристап;
- да се внимава на начинот на соопштување (без употреба на потценување, сарказам, погрдни зборови или повишување на тонот). „Ти си голем мрзливец, кој никогаш не ја завршува својата работа!“ е погрешен пристап, „Ти не ги оствари твоите поставени цели, во следните сегменти...“ е правилен пристап.
- потребно е да се потенцира добрата намера и цел. Да се нагласи дека со фидбекот сакаме да го помогнеме развојот на индивидуата;
- да се биде подготвен за можна емоционална реакција бидејќи постои опасност фидбекот да се сфати премногу лично;
- лидерот треба да биде свесен на својата емоционална состојба во текот на разговорот;
- важно е да се провери како другата личност го примила фидбекот преку конкретни прашања или набљудување на говорот на телото;

- најдобриот фидбек е отворениот, конкретниот и директен фидбек. Не треба да се кружи околу, туку директно да се каже: јас зборувам со тебе бидејќи ова е прашање кое ти треба да го промениш заради личниот успех и успехот на организацијата.
- треба да се зборува искрено и да се избегнува давање на измешани пораки. Искреноста значи дека она што го кажуваме навистина и го мислиме.
- Кога се дава позитивен фидбек препорачливо е да се искажува и благодарност.
- Многу е важна висината и бојата на гласот. Дури и во ситуација кога примачот на фидбекот демонстрира неприфаќање на фидбекот, потребно да се задржи смиреноста и да се влезе во убедување, туку смирено да се образложи фидбекот.
- Лидерот треба да охрабрува, а воедно да биде подготвен да слушне отворен фидбек за тоа дали неговиот начин на споделување на фидбек е премногу груб. Преку личен пример најдобро ќе го научи подредениот како отворено и конструктивно треба да се прима фидбек.

Кога се дава евалуативен фидбек, кој се однесува на аспекти кои треба да се променат, потребно е да се искаже загриженост. Загриженоста укажува на важност, а воедно укажува и на искажана искреност во исказот. Токму налутениот тон, одредена фрустрација, разочарување или често употребуваниот сарказам, негативниот фидбек го претвора во критика. Во таков случај самата порака ја губи смислата на конструктивен фидбек. Целта на негативниот евалуативен фидбек е да се освести одреден аспект или постапка кај индивидуата како прв чекор кој понатаму ќе доведе до подобрување на работната изведба кај вработениот.

Негативен фидбек треба да се дава кога менаџерот и лидерот ќе бидат подготвени. Понекогаш кога ќе се случи одреден инцидент или грешка, чувствата кај менаџерот и лидерот можат да не бидат позитивни и да бидат многу интензивни. Затоа е потребно време тие да се смират, да ги средат своите мисли пред да го дадат негативниот евалуативен фидбек, сè со цел начинот на којшто се дава фидбекот да укажува на загриженост и желба за промена. Затоа подобро е фидбекот да биде даден наредниот ден, а не во истиот момент.

Во ситуација кога фидбекот кој се соопштува преставува мислење на колеги на вработениот или и на други менаџери, соопштувачот не треба да се извинува или да се стави во улога само на пренесувач не преземајќи одговорност, туку да го објасни изворот, но и да стои зад кажаното.

При соопштувањето на фидбекот треба да му се овозможи на примачот да побара дополнителни аргументи и дообјаснувања за да ја сфати конкретната забелешка. Но, треба да се внимава да се навлезе во пристап на убедување или правдање. На крајот, е важно да се остави можност за дополнителен разговор доколку вработениот има потреба од тоа, за дополнителни насоки и водство.

Вработените не сакаат да бидат неагрументирано критикувани, туку бараат да добијат значајна информација која што ќе им помогне да се подобрат. Според содржината фидбекот би требало да ги има следниве карактеристики:<sup>248</sup>

- на почетокот потребно е да се идентификува темата, настанот или проблемот кон којшто ќе биде насочен фидбекот;
- потребно е да се направи одреден вовед дека и индивидуата која го соопштува фидбекот е свесна дека дел од фидбекот нема да биде пријатен, но дека тоа е единствениот начин на кој може да се осветат одредени постапки и да се направи промена;
- при соопштување на негативниот фидбек наместо формулацијата „тоа што не беше добро...“ да се користи „она што наредниот пат може да се подобри“ со што се истакнува потенцијалот за промена;
- добро е да се почне со примери на позитивно однесување;
- да не се користи генерализација (секогаш, никогаш, сите, никој и сл.). „Ти секогаш не ја довршуваш работата до крај“ е погрешен пристап, „Во тие (конкретни) ситуации ти не ја доврши работата до крај“;
- и позитивниот фидбек треба да биде детално образложен, не само генерален. „Извештајот кој го испрати вчера беше многу добро напишан, особено беа јасно истакнати поентите околу буџетот“ е добар пример, наместо да се каже „напиша добар извештај“;
- треба да се избегнува користење на „треба“ фрази, кои всушност на индиректен начин укажуваат дека нешто не е во ред. На пример „ти, треба навреме да го доставуваш извештајот“. Тука индиректно се кажува дека индивидуата ги надминува роковите и доцни со доставување на извештаите, но не кажува што конкретно се случило, ниту пак е вклучен

фидбек за квалитетот на нејзината работа. Давањето на јасен и концизен исказ е целта на фидбекот. Правилен пример е „минатиот пат ти не го испочитува рокот за доставување на извештајот за два дена“.

- забелешката треба да се започне во прво лице еднина, со „Јас“ порака, на пример „Јас забележав...“, „Јас сметам дека...“. Така се нагласува дека се соопштува личен став, а не на апсолутна вистина;
- потребно е да се направи конкретно опишување на активностите и однесувањето кои индивидуите можат го подобрат;
- да се сугерира конкретен начин за подобрување;
- може да започне разговор за тоа како наредниот пат би одреагирала индивидуата во слична ситуација и да се дефинираат конкретни алтернативи за можната промена на однесувањето;
- пожелно е заедно да се дефинираат следни чекори и да се направи план и програма за подобрување на конкретните аспекти за кои е дадена повратна информација;
- би било одлично ако се постави временска рамка во која ќе се очекува видлив резултат од промената;
- доколку се појави потреба може да се понуди одредена обука за подигнување на вештините;

Секогаш е потребно да се нагласува и истакнува ефектот од позитивната промена на однесувањето. Да се нагласат последиците по кариерата или работата доколку индивидуата не се потруди доволно да го промени своето однесување или да ги подобри своите вештини.

Правилното формулирање на фидбекот според сите параметри е многу важно. Но, секако, доколку другата страна не е оспособена правилно да прима фидбек, тој може да биде доживеан многу емоционално. При примањето на фидбекот важна е контролата на заземањето на одбранбен став. Важно е да се биде достапен и отворен. Некои луѓе го блокираат примањето на фидбек преку намуртеност и конфликтност. Потребно е да се користат сите вештини за ефективно слушање вклучувајќи го говорот на телото и фацијалните експресији за да се охрабри другата индивидуа најотворено да го соопшти фидбекот. Сумирањето и парафразирањето на тоа што е слушнато, ќе покаже дека примачот на фидбекот навистина го цени тоа што другиот отворено му го соопштува личното мислење. Доколку во текот на примањето на фидбекот



индивидуата осети дека заземала дефанзивен или непријателски став, треба да ги користи техниките за стрес менаџмент за да ја намалат тензијата и да се вратат во рационален начин на функционирање и примање на фидбекот.

За да биде појасна содржината може да се поставуваат прашања за разјаснување. Важно е примачот да се осигура дека навистина го разбира она што другиот му го соопштува. Во таа насока може да се побараат конкретни примери за постапки и однесување, за да може во потполност да стане јасно на што се однесува фидбекот.

При примањето на фидбек треба да се има на ум, дека само затоа што другата индивидуа дава фидбек, тоа не значи дека таа е во право. Надредените го гледаат однесувањето и акциите на подредените, но тие ги интерпретираат низ својата ментална перспектива во согласност со своето лично искуство. Препорачливо е да се направи проверка на веродостојноста на фидбекот со други. Ако само една личност го има тоа мислење за тоа однесување или постапка, тоа може да биде само нејзина перспектива, а не целосна вистина.

Многу е веројатно одредени коментари од фидбекот (особено ако тие се негативни) кај почувствителните личност да бидат постојано присутни кај индивидуата која ги примила. Но соопштувачот на фидбекот треба да истакне дека негативните коментари и сугестиите не треба да се носат со себе како багаж кој ќе го блокира понатамошното дејствување. Потребно е да се слушнат информациите, да се согледа што можат тие да помогнат во подобрувањето и да се продолжи со понатамошната практика континуирано давајќи шанса за нов циклус во искусственото учење. Примачот на фидбекот има единствено право и можност да одлучи што ќе прави со фидбекот. Ќе го прифати потполно, ќе го прилагоди според своја проценка или потполно ќе го отфрли.

Од друга страна кога се добива позитивен фидбек многу лесно примачот на фидбекот да влезе во позитивна еуфорија и индивидуата да се препушти на честитките и пофалбите за себеси. При тоа јасно да не се сфати што точно било добро направено. Важно е да се откријат конкретните постапки и активности кои во конкретната ситуација придонеле за реализирање на целта. При тоа може да се постават прашања од типот: „Што е тоа конкретно ви се допадна и што сметате дека е правилно во ситуацијата?

Во текот на фидбекот за одредени содржини кои не се докрај јасни и не може да се сфатат можните промени, може да се постави прашање од типот:

„Што би направиле вие кога би биле во таа ситуација сега?“, со што би се добиле конкретни алтернативи за реакции во следни слични ситуации.

После целосното ислушување на фидбекот, што само по себе покажува почит кон другата личност, на крајот на примањето на фидбекот пожелно е да се изрази искрена благодарност за споделените впечатоци и мислења кои се насочени кон подобрување на вештините и способностите на примачот

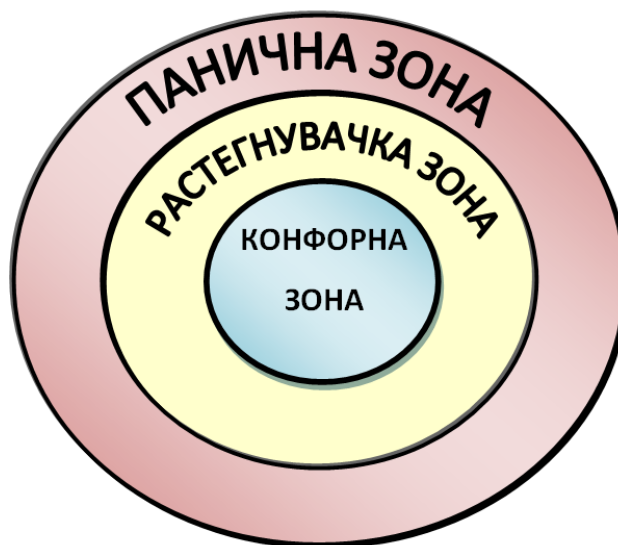
Како потврда за важноста на фидбекот во функционирањето на организациите ќе го нагласиме истражувањето на Deci и Ryan и Paul Baard од Fordham University кое во 2004 година го направиле со работниците од American Investment Bank.<sup>249</sup> Големото задоволство помеѓу вработените кое било лоцирано во истражувањето при анализите било утврдено дека се должи на тоа што лидерите од оваа компанија постојано овозможувале „автономна поддршка“. Нивна карактеристика било тоа што тие постојано се обидуваале да го гледаат проблемот од перспектива на вработените, давале постојан фидбек и информации, овозможувале можни избори за тоа што да се направи и како да се направи и ги охрабрувале вработените да започнат нови проекти. Тоа резултирало со задоволство од работата, кое понатаму водело кон повисока работна ефикасност.

Првичната цел на фидбекот погледнато од перспективата на моделот за учење на свесни способности е да ја задвижи индивидуата од зона на несвесно неспособност во зоната на свесна неспособност. Потоа да го продолжи процесот и преку поддршка и возможување на редовен фидбек да и помогне на индивидуата да влезе во зоната на свесна способност. Посебна заслуга за тоа ќе има евалуативниот фидбек во кој јасно ќе се нагласат позитивните аспекти од однесувањето на индивидуата и таа ќе стане свесна на успехот до вложениот труд во насока на себе развој.

Многу е важно лидерот да биде свесен дека низ целиот процес мора да овозможи ситуации во кои следбениците ќе се развиваат и ќе учат. Тој треба да креира предизвикувачки ситуации во кои индивидуата ќе се развива и ќе ги искористува своите потенцијали. Секој контакт на следбеникот и лидерот може да биде согледан како можност за учење и развој. Токму со помош на фидбекот лидерот внимава индивидуата да не се заборави себе во практикување само на веќе научените лекции туку постојано да креира можноста за развој. При тоа мора да внимава на притисокот на кој се подложува индивидуата, затоа што

прагот на отвореност за учење кај секој човек е различен. На следната слика се прикажани трите зони<sup>250</sup> во кои индивидуите може да се најдат во однос на отвореноста за развој и учење.

Слика 3.14. Три зони на индивидуите во однос на отвореноста за развој и учење



Извор: Rohnke K. „Challenge by Choice“ AEE International Conference, *Journal of Experiential Education*, 23, 166-169, 2000.

**Комфорна зона.** Таа ги опфаќа добро познатите ситуации и употребата на веќе применети реакции на индивидуата. Во неа индивидуата се чувствува комфортно, безбедно и заштитено бидејќи ги има испробано и утврдено реакциите кон конкретните ситуации. Во оваа зона има мала можност за практично учење бидејќи индивидуата не се става во ситуации (па пример работа на задачи кои дотогаш не ги работела, работа со луѓе во тимот со кој дотогаш не работела и сл.) со што ќе се создаде простор да се побара однесување кое е надвор од веќе воспоставените шеми на однесување. Иако оваа зона не создава можности за учење и развој, добро е повремено индивидуата која подолго се наоѓа во погорните зони да се враќа во оваа зона за да го утврди стекнатото знаење и вештини. Но, треба да се има предвид дека постојат индивидуи кои имаат тенденција никогаш да не излезат од оваа зона па затоа лидерот треба да биде способен да го препознае тоа и да најде начин да ги мотивира и да им постави предизвикувачка задача пред нив.

**Растегнувачка зона.** Тоа е зоната на учење и развој, во која се пробуваат нови работи, се истражува и се наоѓаат нови начини на однесување и

размислување. Тоа се активности кои создаваат некомотност, но во исто време претставуваат предизвик и можност за лична надградба и развој. Во неа се растегнува и зголемува обемот на знаење и начин на однесување. Тоа може да опфаќа адаптирање на стари стратегии во нови ситуации, примена на нови стратегии во стари ситуации или пак нови стратегии во нови ситуации. Важно е индивидуата да биде во ситуација во која успехот е остварлив, воедно лидерот е тука да ја насочи индивидуата и преку поддршка да ѝ помогне да ја развие новата вештина или новиот поглед кон работите.

**Панична зона.** Кога индивидуата ќе влезе во оваа зона, значи дека предизвикот бил преголем за неа. Овде можноста индивидуата да учи низ искуство е еднаква на нула. Можноста за успех е невозможна и индивидуата многу брзо станува вознемирана, исфрустрирана и демотивирана. Може да се појават интензивен страв и несигурност кои можат да направат индивидуата подолго време да остане во комформна зона избегнувајќи ја дури и зоната на растегнување. Иако оваа зона се смета како непосакувана, доколку се случи и внимателно и брзо се реагира, малку подоцна целиот настан може да биде одличен извор за учење. Анализата за драстичното доживување на овој настан може да поттикне фокус на одредени аспекти на кои треба да се работи.

Интересно е да се согледа и начинот на интеракција помеѓу зоните. Ако индивидуата подолго време остане во комфорната зона, тогаш растегнувачката зона се намалува и паничната се зголемува. Ако пак индивидуата поминува доволно време во зоната на растегнување, тогаш комфорната зона се зголемува, а паничната зона се намалува. Ако индивидуата поминува подолго време во паничната зона тоа ќе предизвика зголемување на останатите две зони.

Важно е да се напомене дека големината на зоните за секоја индивидуа е различна, одредена ситуација за некоја може да биде во паничната зона, за друга може да биде во растегнувачката зона, додека за трета индивидуа да биде во комфорна зона доколку има воспоставено свое однесување во такви ситуации.

Оваа теорија може да се поврзе со теоријата на Џохари прозоречот која беше разработена во првата глава на трудот. Индивидуата во своето работно секојдневие од својот нареден добива задачи кои го ставаат во различни ситуации. Такви кои од нив бараат однесување и примена на вештини кои ги имаат усвоено, а и ситуации кои од нив бараат ново однесување и развој на нови вештини. Ова предизвикува раздвижување во профилот на индивидуата според

Цохари прозорот. Важно е да се нагласи дека овие ситуации можат да бидат прогресивни и регресивни. Ако на индивидуата □ биде дадена премногу предизвикувачка задача и ако надредениот □ направи премногу силен притисок, тоа ќе ја стави индивидуата во паничната зона иницирајќи содржини од слепата зона од Цохари профилот. Во целиот процес лидерот како клучна фигура во организацијата треба да ја задвижува и да ја контролира целата динамика во насока на развој и напредок.

### **3.3. Лидерството како клучен фактор во развојот на групата**

Развојот на групите и тимовите е елемент кој мора да биде проучуван бидејќи како што веќе напоменавме современото организирање во најголема мера се темели на организациски структури базирани на тимска поделеност и меѓузависност. Овој пристап се базира на резултатите кои се добиени при проучувањата на ефикасноста на организациските тимови. Се потврдило дека користењето на тимови води кон:<sup>251</sup>

- поголема продуктивност;
- поголема ефикасност во користење на ресурсите;
- подобар процес за донесување одлуки и решавање проблеми;
- подобар квалитет во работењето; и,
- подобри услуги и зголемена иновативност и креативност.

Доколку се согледа целокупното современо окружување во рамките на кое се одвиваат секојдневните организациски активности, ќе се воочат постојани рапидни промени на условите за функционирање на организациите. Рапидните промени се манифестираат преку иновирањето на новите технологии, дизајнирањето на новите структури и постојаното присуство на глобалната економска конкурентност и континуиран натпревар. Оваа состојба продуцира зголемена разновидност во промените и уникатност на предизвиците што оневозможува еднократно да се одговори, дизајнирајќи индивидуални процедури или механизми за нивно надминување. Во проучувањата било согледано дека токму организациите кои се базирани на тимска структура за разлика од оние кои се базирани на индивидуална подреденост и одговорност се поспособни и поефикасни, и тие изнаоѓаат побезбедни начин за реагирање и прилагодување на константните и рапидни промени во современите услови за работа.

Токму поради нивната голема ефикасност, тимовите секогаш биле во фокусот на научните проучувања. Историјата на тимските проучувања датира од далечната 1920 година кога фокусот бил на човековите релации и нивната динамика во заедничките напори за соработка како одговор на индивидуалните напори кои биле истакнувани од теоретичарите во научниот менаџмент.<sup>252</sup> Понатаму биле проучувани различни аспекти од групната динамика и развој. Се барале причините кои влијаат на начинот на функционирање на групата, резултатите кои ги постигнува, но и начинот на кој се развива. Се разгледувал составот на групите, се барале закономерности во групната динамика, се правеле различни обиди да се сфати што е тоа што ги одвојува успешните групи и тимови од оние кои не се тоа. Некаде во средината на минатиот век како една засебна компонента која влијае на успешното функционирање на тимот било лоцирано лидерството во тимот. Со текот на времето истражувањата потврдуваат дека ефективното тимско лидерство е една од примарните состојки за тимскиот успех. „Со сигурност би се согласиле дека процесите на ефективно лидерство претставуваат најкритичен фактор за успехот на организациските тимови“.<sup>253</sup> Истражувањата потврдуваат дека неефикасното лидерство многу често се гледа како главна пречка за тимската ефикасност. „Поконкретно, управувањето на работата на тимот или надгледувањето и контролата често се идентификувани како примарни причини поради кои самоменаџерските тимови не успеваат соодветно да се развијат, да ја подобрат својата продуктивност и квалитет на живот“.<sup>254</sup> Но, иако станала очигледна неговата клучна улога, разбирањето на процесот на тимско лидерство сè уште претставува значаен предизвик за научните истражувачи.

Во истражување кое вклучило околу 6000 членови на тимови и околу 600 тимски лидери од извршни, менаџерски и проектни тимови од различни индустрии (здравствена заштита, спорт, авиосообраќај, банкарство, телекомуникации и едукација) било заклучено дека ефективните лидери се носители на следните процеси:<sup>255</sup>

- одржување соработувачка клима;
- градење доверба помеѓу членовите;
- демонстрирање на техничките компетенции;
- поставување приоритети;
- менаџирање на извршувањето;

- ги држат тимовите фокусирани на нивната цел;

Овие процеси во рамките на другите истражувања на лидерството во тимовите се препознаени и групирани во две критични функции:<sup>256</sup>

1. Функции кои □ помагаат на групата за да ги оствари своите задачи (функции за задачата или функции за тимско извршување)
2. Функции кои ја одржуваат групата функционална и компактна (функции за одржување или функции за тимски развој)

Во групата на функции за задачата или тимското извршување се вклучени:

- правење планови;
- донесување одлуки;
- извршување на работата;
- решавање на проблемите кои произлегуваат;
- адаптирање на промени; и,
- остварување на цели.

Во групата на функции за одржување или тимски развој се вклучени:

- развој на позитивна клима;
- решавање на интерперсонални проблеми;
- задоволување на потребите на членовите; и,
- развој на кохезија.

Иако се истакнуваат како одвоени треба јасно да се напомене дека овие две функции се меѓузависни. Само ако тимот добро се одржува и развива, тогаш членовите ќе бидат способни заедно да работат ефективно и да ја завршат својата работа. Слично на тоа, ако тимовите се продуктивни и успешни, ќе биде полесно да се одржи позитивна клима и добри релации. Супериорното тимско лидерство треба константно да биде фокусирано на двете функции подеднакво.

Важно дополнување на проучувањето на тимското лидерство прават истражувањата кои се фокусирани на проучување на тимот во рамките на реалниот живот на организациите, вклучувајќи ги влијанијата и ефектите на окружувањето и контекстот во кој тимовите и целата организација функционираат. И тука е лоцирано дека лидерите ја имаат клучна позиција во балансирањето на внатрешните потреби на членовите и надворешните потреби на окружувањето, со што се помага адаптирањето на тимот на надворешната околина и постојаните промени кои се случуваат во неа. Токму затоа

ефективниот тимски лидер треба да научи да ги анализира и балансира надворешните и внатрешните потреби на групата и да реагира соодветно преку воведување промени или одржување на конзистентност.<sup>257</sup>

Покрај балансирањето на фокусот помеѓу интерните и екстерните потреби лидерот е постојано во процес на мониторинг и проценка кога треба да се преземат конкретни извршни акции. Вградувајќи ги овие паралелни процеси Joseph E. McGrath формулирал модел во кој се согледуваат две димензии на лидерското однесување:<sup>258</sup>

- а) Мониторинг наспроти преземање акција,
- б) Фокус на интерните групни прашања наспроти екстерните групни прашања.

**Слика бр. 3.15. Клучни лидерски функции според McGrath**

	Мониторирање	Извршни акции
Интерни	1 Дијагностицирање на групните недостатоци	2 Преземање на акции за справување
Екстерни	3 Предвидување на промени во околината	4 Превентива од негативни промени

Извор: Hackman J. R. и Walton R. E. „Learning group in organizations“, in P.S.Goodman & Associates (ed.), „Desingning effective work groups“, San Francisco: Jossey-Bass, 1986, p.64.

Овие две димензии резултираат со четири типа групни лидерски функции прикажани на табелата.

Првите два квадранта се фокусираат на интерните операции во тимот. Во првиот квадрант, лидерот ги дијагностицира групните проблеми, а во вториот квадрант лидерот после мониторирањето одлучува да преземе акција и да делува за да се справи со согледаните проблеми. Во третиот и четвртиот квадрант фокусот е на екстерните операции во тимот. Во третиот квадрант лидерот ја скенира околината и детерминира дали има какви било надворешни промени кои можат да влијаат на групата. Во четвртиот квадрант лидерот презема извршни



акции за да направи превентива од какви било негативни промени во околината кои можат да направат штета на тимот.

Активностите од првиот и третиот квадрант од моделот на клучни лидерски функции според McGrath се сретнуваат и именуваат како чекори на креирање на ментален модел за ситуацијата. Во рамките на овој чекор лидерот всушност развива ментална слика за тоа што всушност е тимскиот проблем, кои се можните солудии, а воедно ги нагласува и организациските и окружувачките ограничувања, како и ресурсите кои му стојат на располагање на тимот.<sup>259</sup>

Edwin A. Fleishman во рамките на своите истражувања има дијагностицирано две фази во креирањето на менталниот модел: пребарување на информации и структурирање.<sup>260</sup> Лидерот мора прво да побара информации за да ја разбере моменталната состојба во која се наоѓа тимот и потоа овие информации треба да бидат анализирани, структурирани и интерпретирани по што лидерот може да одлучи како да дејствува. Во фазата на пребарување на информации лидерот како дополнителни извори може да користи: примањето на фидбек од членовите на тимот, спроведување на истражувања и евалуации со прашалници, како и контакти со луѓе надвор од тимот но со кои тимот или организацијата е вмрежена. Во структурирањето на информациите влегува и согледувањето на последици кои ќе следат по преземените акции во организациското но и поширокото окружување. Откако информациите ќе ги добие лидерот тој понатаму треба да ги структурира или интерпретира за да може да направи план за акција. Овие фази се случуваат постојано и некогаш не може јасно да се направи разграничување кога завршува едната и кога почнува другата.

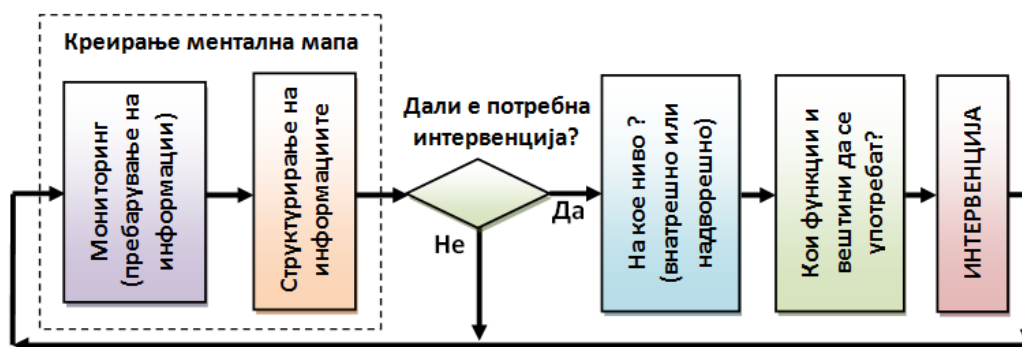
Активностите од вториот и четвртиот квадрант од моделот на клучни лидерски функции според McGrath во другите модели за толкување на лидерските функции и постапки се именувани како чекор на преземање акции. За да одговори соодветно на проблемот кој е визиониран во менталниот модел, добриот лидер треба да биде флексибилен и да поседува широк репертоар на можни дејствија и вештини со кои треба да ги задоволи групните потреби.<sup>261</sup>

По собирањето и интерпретирањето на информации, следниот чекор е преземање акции базирани на информациите. „Тоа е срцето на лидерството бидејќи вклучува селекција од голем број можни опции за делување и □ помага на групата да креира систем на организирање кој овозможува донесување на

квалитетни одлуки.“<sup>262</sup> Како примарна вештина која е важна во оваа фаза на практикување на тимското лидерство е способноста да се фасилитира процесот на донесување тимски одлуки. Преку оваа вештина тимскиот лидер му помага на тимот да развие и постави организациски процедури и рамка кои на целиот тим му помагаат да ги интерпретира информациите внатре и надвор од групата, да прави проценки и презема акции за доброто на групата. При донесувањето на овие одлуки лидерот мора да направи баланс помеѓу акциите кои се насочени кон тимското извршување (функции за задачата) и оние кои се насочени кон тимскиот развој (функции за одржувањето).

Целиот процес на лидерско однесување во временско логички алгоритам е прикажан на следната слика.

**Слика бр.3.16. Временско логички алгоритам на тимското лидерство**



Иако овој процес е прикажан едноставно, треба да се напомене дека одредувањето на конкретна и точна интервенција не е воопшто лесно и едноставно како што е прикажано. Овој алгоритам ги демонстрира одлуки кои лидерот треба да ги направи за да го подобри тимското функционирање. Првата одлука во практикувањето на лидерството е дали да продолжи со мониторингот или да преземе акции врз основа на дотогашниот мониторинг. Следна одлука што лидерот треба да ја донесе во врска со интервенцијата која треба да биде преземена е да одреди на кое ниво на тимските процеси има потреба од лидерска интервенција, дали тоа е внатрешната тимската релациска динамика или надворешната релациска динамика. Третата одлука што лидерот треба да ја донесе е кои се најсоодветните функции или вештини кои треба да се употребат во интервенцијата. На пример ако лидерот одлучи дека тимските членови не функционираат добро заедно, тогаш лидерот може да примени вештини за

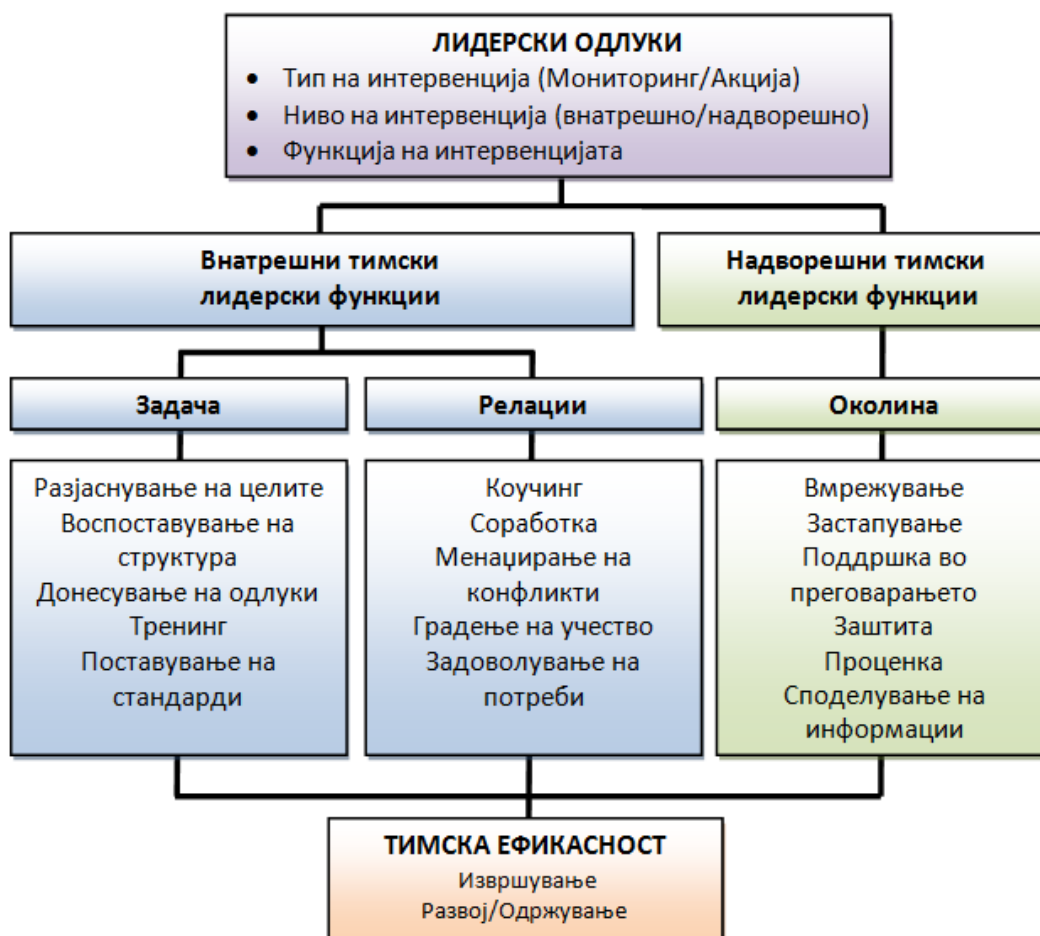
конфликт менаџмент. За да биде ефективен лидер, треба точно да се реагира со акција која е побарана од ситуацијата.

Како што напоменува Fisher „лидерството е комплексен процес, комплексноста на акциите се идентификува како лидерство“.<sup>263</sup> На пример, ако при мониторирањето на внатрешното функционирање на тимот се забележи борба за контрола и моќ. Лидерот може да го протолкува ова како *проблем на внатрешните релации* поради авторитарното и автократско однесување на некој член на групата. Или лидерот ова може да го протолкува како *интерен проблем поврзан со задачата* поради тоа што структурата на тимот не е соодветна и местото, улогата и одговорностите на некои членови во групата се нејасни. Воедно, истиот проблем лидерот може да го види како *надворешен проблем со окружувањето* бидејќи на тимот не му е дадена доволна слобода во организацијата и константно членовите се борат околу малата моќ и контрола која е на располагање. Во која било од набројаните ситуации лидерот мора да одлучи дали ќе продолжи да ја мониторира ситуацијата и да не презема брза акција, или ќе одлучи на кое ниво да интервенира и со која лидерска функција. Лидерот ќе одлучи дали ќе реагира на авторитарната индивидуа (внатрешна/релациска), дали ќе интервенира во разјаснување на улогите во групата (внатрешна/задача) и да преговара за поголема автонимија со тие кои се на одлучувачко ниво во организацијата (надворешна).

Суштината на лидерството лежи токму во дискреционото право на лидерот по дијагностицирањето на интерните и екстерните проблеми да одлучи за кој проблем треба интервенција и кои интервенции се најсоодветни. Ефективното тимско лидерство произлегува од способноста да се детерминираат кои лидерски интервенции се потребни (ако се потребни) за да се решат тимските проблеми, воедно, овие комплексни интервенции да се имплементираат во реалното време и во реалниот живот и работата на тимовите.

Сите аспекти кои досега ги спомнавме целосно или делумно се пресликуваат во тимскиот лидерски модел кој е прикажан на следната слика.

Слика бр.3.17. Модел за тимско лидерство



Извор: Northouse, G. „Leadership theory and practice“, 3rd ed., Thousand Oaks, London, New Delhe, Sage Publications, Inc., 2007, p.154.

Лидерите ја намалат успешноста на нивните тимови кога немаат волја и способност да се справат со неадекватното извршување, со внатрешното нефункционирање во тимот или со надворешното влијание. Barge истакнува дека лидерот со своите способности и вештини, преку специфичните акции и комуникации, треба да се адаптира за да задоволи специфични потреби кои произлегуваат од специфични ситуации.<sup>264</sup> На пример, доколку проблемот е дијагностициран во тимското извршување, тогаш лидерот треба да детерминира соодветни акции за да го реши тој проблем. Може да направи засилување на фокусот кон целта или поставување на стандарди во извршувањето. Доколку проблемот е дијагностициран во тимскиот развој, лидерот треба да определи конкретни акции за да го надмине овој проблем, на пример примена на конфликт менаџмент или преземање мерки за градење на припадност. Доколку проблемот е дијагностициран во околината, тогаш лидерот треба да определи конкретни

акции за да го надмине овој контекстуален проблем, на пример вмрежување, застапување или поактивно споделување на информации.<sup>265</sup>

За секој од овие аспекти на сликата погоре, се лоцирани листи на способности кои се извршуваат како внатрешни тимски лидерски функции (насочени кон задачата и кон релациите) или надворешни тимски лидерски функции (насочени кон околината). Во првата група на внатрешни тимски лидерски способности насочени кон задачата се наведени.<sup>266</sup>

- Насоченост кон целите (разјаснување и постигнување на согласност);
- Структурирање на резултатите (планирање, организирање, разјаснување на правилата, делегирање);
- Фасилитација на донесувањето на одлуки (информирање, контролирање, координирање, медијација, фокусирање);
- Тренирање на членовите на тимот за развој на вештини за задачата (едукација и развој);
- Одржување на стандардите за извршување (оценување на тимското и индивидуалното извршување, соочување со несоодветното извршување).

Во втората група на внатрешни тимски лидерски функции насочени кон релациите се наведени.<sup>267</sup>

- Градење на припадност и тимски дух (оптимистички пристап, иновативност, визионерство, социјализација, препознавање, наградување и сл.);
- Поддршка на членовите на тимот во градењето на вештини;
- Соработување, вклучување, инволвирање и сл.;
- Менаџирање на конфликти и прашања поврзани со моќта (избегнување на конфронтации, предизвикување на издржаноста на идеите);
- Задоволување на повисоките индивидуалните потреби на членовите (припадност, препознавање и самореализација);
- Моделирање на етички и принципиелни практики (фер однос, постојаност, нормативност);

Во третата група на надворешни тимски лидерски функции насочени кон околината се наведени.<sup>268</sup>

- Вмрежување и формирање на коалиции со околината (собирање на информации и зголемување на влијанието);
- Застапување и претставување на тимот во околината;

- Преговарање во насока на обезбедување на неопходните ресурси, поддршка и препознавање на тимот;
- Заштита на членовите на тимот од надворешни попречувања и вознемирувања;
- Проценување на индикатори на тимската ефективност (прашалници, евалуации, индикатори за извршувањето);
- Споделување на релеванти информации за околината со тимот;

Во долниот дел на сликата која го прикажува моделот на тимско лидерство се дадени двата аспекта на резултатите кон кои конечно се стреми тимското лидерство: тимското извршување (остварувањето на задачите) и развојот на тимот (одржувањето на тимот). Првиот аспект значи квалитетно донесување на одлуки, способноста за имплементирање на одлуките, резултати од тимската работа во смисла на решавање на проблемите и завршување на работата, како и обезбедување на финансиска стабилност и добивка за тимот и за организацијата. Вториот аспект во тимската ефикасност е фокусирана на одржувањето на тимот како кохезивно, функционално и ефикасно тело. Под оваа ефикасност се подразбира дека членовите индивидуално можат да ги задоволат своите лични потреби преку нивното членување во тимот. Воедно тие да можат ефективно да работат заедно и да се прилагодат на променливите околности.<sup>269</sup>

### **3.3.1. Лидерскиот пристап во фазите на развој на групата**

Групниот развој се одвива според принципите и законитостите кои се наведени во претходната глава на овој научен труд. Покрај останатите фактори кои ги напоменавме и тука треба да се истакне дека најголемо влијание на развојот на групата има лидерството. Лидерот е индивидуата која треба да ја води групата кон развој и совладување на отворените и скриените препреки на патот. Токму затоа е клучно да се согледа улогата на лидерот и мерките и чекорите кои лидерот може да ги преземе во секоја од фазите на групен развој за да го помогне развојот на групата.

Лидерите на тимовите треба да ги разберат разликите помеѓу различните фази на тимски развој, да бидат подготвени за нив, да реагираат проактивно во согласност со созревањето на тимот со тек на време. Во одредени процеси во фазите потребно е лидерот само да е свесен дека актуелните случувања во групата се нормални процеси и да не интервенира оставајќи ја групата сама да

помине низ процесот и на тој начин да созрее. Додека, постојат ситуации во кои лидерската интервенција е неопходна, во насока да го смени правецот во кој тргнала групата, или да го фасилитира процесот од кој групата сама нема да може да излезе и сл.

### **3.3.2. Мерки и чекори на лидерот во фазата на формирање**

Во оваа фаза лидерот мора да биде свесен дека кај членовите на групата постои иницијално изразено ниво на возбуда, неизвесност и исчекување. Кај одредени членови овие чувства може да се манифестираат во сомничавост, уплашеност и анксиозност. Додека кај друг дел од членовите да се манифестираат во оптимизам, големи исчекувања и гордост зошто се избрани во групата. И затоа на почетокот лидерот мора да биде потполно отворен и за оние членови со стандардно изразено чувство на возбуда и за оние кои имаат тенденција кон страв, а и кон оние кои изразуваат особено позитивни чувства. Прифаќањето е еден од клучните аспекти во оваа фаза. Членовите имаат потреба од безбедност и сигурност и затоа лидерот треба да ја препознае состојбата во која се наоѓаат индивидуите, да ја прифати и да демонстрира топло добредојде на сите, ненаметливо нагласувајќи дека и возбудата и стравот и оптимизмот се нормални реакции на почетокот.

Во оваа фаза членовите имаат изразена потреба од ориентација, во персонална и професионална смисла. Во персонална смисла се бараат одговори на прашањата: Кои се луѓето со кои ќе работам? Како ќе се вклопат со групата? Во професионална смисла се бараат одговори на прашањата: Зошто сме тука? Што се очекува од мене? Која е нашата цел?

Заради задоволувањето на потребата од персонална ориентација, лидерот треба да осигура доволно време и простор за „крешење на мразот“ и започнување на градењето на релациите. Тој треба да креира можности во кои тие ќе бидат заедно и ќе имаат можност да се запознаат и да го започнат развојот на меѓусебните релации. Важно е уште веднаш да не се наметнат активности со високи очекувања на продуктивност и ефикасност од групата и да се приоритизираат задачите кои одат над социјалниот аспект на меѓусебно запознавање на членовите на тимот. Овие активности треба да овозможуваат тимска интеракција, пружање помош и поддршка и креирање атмосфера на доверба и оптимизам. Низ овој процес ќе им се дозволи на индивидуите да се

запознаат со групата и полека преку практика да ја проверат основаноста на своите иницијални чувства. Би било одлично ако се овозможи можност во која секој од членовите пред другите членови на тимот ги изрази своите очекувања и посакувања, како и своите стравови и грижи, со што во суштина многу директно ќе се направи споделување помеѓу членовите на ниво на чувства и првично запознавање на другите и ориентација во персонална смисла. Тоа ќе овозможи гласот на секој член на тимот за прв пат да се слушне во целата група што на сите ќе им даде еднаква можност за активно вклучување во динамиката во групата. Во текот на овој процес на споделување лидерот воедно ќе може да направи согледување на очекувањата и стравовите кои се актуелни на почетокот и соодветно да одговори на нив во текот на оваа фаза, а воедно ќе има одлична можност да ги слушне сите членови и да направи првична проценка за нив и да одреди каков пристап и вид на поддршка е потребен за конкретната индивидуа, а и на групата во целост.

Заради задоволувањето на потребата од професионална ориентација, потребно е лидерот со изразен ентузијазам и посветеност да им ја претстави визијата и мисијата на организацијата, главните принципи на работа, целите и задачите на групата, нормите и стандардите, улогите, правата и одговорностите на членовите, објаснување на структура и давање на јасни насоки и процедури за извршување на задачите. Лидерот во оваа фаза треба да го започне процесот на идентификацијата на членовите на групата со самата група и со организацијата во чиј состав припаѓаат. Треба позитивно да ги доживеат и да го започнат процесот на идентификација со симболите на организацијата (лого, мото, организациски „ритуали“ и сл.). Количината на информации и начинот на кој тие ќе бидат презентирани е уште еден од клучни аспекти во оваа фаза на групниот развој.

Извршувањето на задачите во оваа фаза главно се базираат на индивидуален напор и преку еднонасочна комуникација од лидерот кон членовите на тимот. При тоа се користи изразено директивен пристап со фокус кон индивидуалните задачи. Лидерите ги донесуваат скоро сите одлуки и даваат насоки, потоа го мониторираат извршувањето на тимот и даваат фидбек. Лидерот првично мора да го прифати овој пристап и еден период целосно да го практикува. Тој не треба да бара поголема тимска соработка и ефикасност понесен од искуствата во работа со тимови кои се во повисока фаза на развој,



бидејќи на таков начин ќе наметне непотребен притисок на групата која сè уште не е оформена како целина. Со тек на време задачите кои ќе ги добиваат ќе подразбираат заемна соработка во смисла на размена на информации или работа во парови или помали групи со цел да се добие потребниот резултат. Овие задачи ќе почнат да создаваат „материјал“ за влегување на групата во следната фаза на развој.

### **3.3.2.1. Предизвици и можни блокади**

Иако во оваа фаза се очекува номинираниот лидер да ги донесува одлуките и да ги дава насоките, членовите на групата активно ќе бидат заинтересирани да увидат како лидерството ќе функционира и ќе ја проценуваат и тестираат компетентноста на лидерот да ја води групата. На лидерот ќе му биде дозволено да ја води групата, но не му е целосно гарантирана поддршка. Можно е членовите да поставуваат многу прашања и да го тестираат лидерскиот авторитет и лимити. Можно е одредени погласни членови да се обидат да доминираат, додека други да ги примаат задачи ама да не учествуваат најотворено и најдоброволно.

Свесноста за оваа можна ситуација на лидерот ќе му даде можност да сфати дека станува збор за индивидуални предизвици и дека зад нив не стои групата. Трпеливо и внимателно во рамките на своите надлежности и со почитување на интегритетот и личноста ќе го демонстрира својот авторитет, искористувајќи ги овие можности да ги повтори процедурите и правилата на функционирање. Еден од можните пристапи е индивидуалниот разговор, кој ќе го ослободи доминантниот член од притисокот на групата при јавното разговарање и тоа дека треба да попусти јавно. Разговорот во четири очи ќе може да се води на порационално и подиректно ниво, со јасно нагласување на причинско-последичната поврзаност на постапките кои ги практикува членот. Тоа ќе му даде простор на доминантниот член да размисли без притисок и да направи корекција во однесувањето, без групата да биде свесна за причините за промената.

Покрај овој индивидуален пристап за работа со доминантните членови, лидерот на секој предизвик од членовите на групата мора да одговори одлучно, уверливо и по можност без одложување. При евентуално одложување поради моментално нерасполагање со потребните информации, рокот за одговорот за кој

ќе се обврзе пред членовите мора да го исполни во потполност. На таков начин лидерот во потполност ќе ја осигура довербата на членовите на групата во неговите лидерски компетенции.

Фазата на формирање е поприлично неунифицирана фаза на функционирање на групата. Во текот на оваа фаза членовите на групата ги прават работите неодлучно, чекајќи да го видат целосниот пристап. Тие се чувствуваат несигурни, ги избегнуваат конфликтите за во потполност да бидат прифатени од групата. Комуницираат со изразена љубезност, избегнувајќи контраверзни теми, а во исто време има голема веројатност да формираат подгрупи во кои отворено ги напаѓаат и критикуваат работите за кои не зборуваат во групата. Тие во групата главно дискутираат за проблеми кои не се релеванти за групата и актуелните задачи. Сето ова лидерот треба да го знае и да го вгради во трпеливото чекање на групата да созрее за следната фаза на групен развој.

Но, не сите групи поминуваат во следната фаза на развој на групата. Како една од главните причини за заглавување на групата во фаза на формирање се: невложувањето на напор за градење на релации, непостоење на лидер кој ќе ги дава насоките и ќе ги постави целите на групата, неодржување на редовни состаноци и средби кои ќе ја постават динамиката на градење на релации во групата, доколку лидерот гради зависност на групата од него без да □ даде простор на групата да поминува на процеси за групни одлучување, макар и за многу минорни работи, доколку природата на поставеноста на задачи прави индивидуите примарно да работат самостојно и независно, без голема интеракција и зависност едни од други, кај виртуелните тимови кои исто така имаат мала интеракција и меѓузависност и на крајот кај тимови во кои членовите земаат високи парични примања и поради страв да не ги загубат финансиските бенифиции одржуваат постојана љубезност и извршителност потиснувајќи си го своето вистинско мислење и став.

Кога со тек на време членови ќе се почувствуваат удобно едни со други и ќе ги расчистат своите улоги, одговорности и задачи тие многу природно ќе почнаат да се движат кон следната фаза. За да се помогне овој процес лидерот треба да демострира визионерство и да ги охрабри, а воедно и да ги подготви членовите на групата за процесот на развој, преку нагласување дека ги чека

динамика и можни турбуленции, но дека тоа е единствениот начин да се изгради успешен тим.

### **3.3.3. Мерки и чекори на лидерот во фазата на конфронтирање**

Кога членовите на групата ќе се стекнат со самодоверба тие ќе почнат отворено да ги изразуваат своите ставови. Во нивното однесување постои веројатност да се појави противење и емоционално бурни реакции насочени кон задачата, но и интерперсонално непријателство во релациите. Групата влегува во една интензивна фаза исполнета со многу енергија, многу интензивни чувства и силни турбуленции. Во целата оваа ситуација најважно е лидерот да биде свесен за последователноста и нормалноста на оваа фаза. Само така тој ќе биде подготвен за бурниот период низ кој ќе помине групата која ја води. Лидерот треба да знае дека иако во фазата на формирање бил вложен голем напор во пренесување и објаснување на мисијата, целите, задачите и причините за постоење на групата, основните принципи на работа, процедурите, структурата и улогите, и иако изгледало дека тие се добро сфатени и дека сите се согласуваат, токму сега, кога членовите имаат одредено искуство (од текот на фазата формирање) од начинот на конкретна примена и функционирањето на горенаведените аспекти тие се охрабрени да зборуваат и да ги изразат разликите во перспективите на гледање.

Еден дел од конфликтите и расправиите помеѓу членовите не се поврзани со различните гледања кон погоре споменатите аспекти на функционирање туку се случуваат на база на интерперсонална неусогласност на однесувањата помеѓу членовите. Овие неусогласности може да се случиле во фазата на формирање ама поради недоволната блискост и сигурност не се искомунцирани отворено што резултирало со акумулирање на лутина и нетрпение.

Во рамките на оваа фаза лидерот треба да очекува и директни напади и предизвикувања на неговото лидерство. Да се демонстрира борба за моќ, лично влијание, доминантност и слобода во групата. Доколку во групата има подгрупи, под влијание на разликите и конфликтите тие стануваат похомогени и во нивните редови се дефинира одредена неформална структура со јасно воочливи неформални лидери. Во одредени околности овие неформални подгрупи може да креираат и свои сојузи. Низ овој процес довербата од формалниот лидер на групата се пренесува во рамките на подгрупите.

Во целата оваа динамична и емоционално силно набиена атмосфера, лидерот мора првично да демонстрира високоразвиена емоционална интелигенција. Тоа подразбира свесност за чувствата на членовите на групата, а воедно и свесност за начинот на кој случувањата влијаат на неговите лични чувства. Тоа ќе му овозможи да не дозволи да биде вовлечен во емоционални расправи и силно заземање на страна и создавање на непријатели во рамките на групата. Лидерот би требало да одржува рационална будност и неутрален пристап кон случувањата. Тоа не значи дека тој не смее да има мислење или да учествува во случувањата, туку дека тоа мора да го прави на рационален начин, искажувајќи аргументи, а истовремено обидувајќи се да ја сфати вистината и на другата страна.

Лидерот во оваа фаза мора да демонстрира високо ниво на фасилитаторски вештини и вештини за менаџирање на конфликти. Тој треба да се влезе во конфликтите и да го помогне нивното надминување. Треба да ги препознае разликите во ставовите на членовите, јавно да го именува и истакне постоењето на конфликтот со демонстрација на толеранција и почитување за првичниот став на секој член на групата. Лидерот мора да биде поддржувачки настроен, активно слушајќи ги членовите на тимот, успешно да ги фасилитира дискусиите, да генерира идеи и да ги објаснува одлуките.

Во текот на оваа фаза фокусот на лидерот е кон интеракцијата помеѓу луѓето. Продуктивноста е намалена, постои конфузност и губење на интересот, заземање на одбранбен став, а понекогаш и одбегнување на задачите. Одлуките е тешко да се донесат. Членовите не се спремни да попуштат во однос на своите лични ставови. Вообичеано одлуките се донесуваат со компромис без индивидуална тенденција за постигнување на консензус по однос на прашањата. Токму тука лежи улогата на лидерот во оваа фаза, преку фер однос во разјаснувањето, убедувањето и објаснувањето практично да спроведе водство до постигнување на консензус. Низ тој процес се прави потврдување на визијата, целите, очекувањата и улогите во групата како и повторно разјаснување и разбирање на тимската причина. Се охрабрува и поддржува меѓузависноста. Лидерите преставуваат личен пример за конструктивно однесување и осигурување на заедничкото разбирање според договорот кој ќе се постигне.

Треба да се нагласи дека оваа фаза покрај својата тензиона атмосфера преставува одлична можност за воочување на резултатите од практичната

примена на поставената структура и принципите на работа, за собирање нови идеи и размислувања, согледување нови перспективи и сугестии кои можат да се имплементираат во поставувањето на структурата и принципите на работа во групата. Токму затоа лидерот во фокусираноста кон процесот на менаџирање на конфликтите не смее да ги занемари отворено искажаните мислења, кој можеби поради тензијата не е во можност веднаш да ги имплементира. Но, најдобро е тие да ги запише, внимателно да ги разгледа и доколку се основани и применливи во понатамошното работење на групата да ги имплементира.

### **3.3.3.1. Предизвици и можни блокади**

Оваа фаза на групниот развој е преполна со предизвици и насоки во кои развојот на групата може да влезе во ќорсокак и да се блокира. Низ оваа фаза всушност ќе се провери подготвеноста и лидерските капацитети на лидерот на групата. Првиот предизвик лежи во личниот однос на лидерот кон конфликтите. Дали лидерот се плаши и има аверзија кон конфликтите т.е. дали има традиционален или современ поглед кон конфликтите.<sup>270</sup> Личниот однос на лидерот кон ситуациите во кои има изразена тензичност и силен емоционален набој ќе има огромно влијание и ќе се одрази на начинот на поминување на целата група низ оваа фаза на развој на групата.

Длабоко во менталните модели на менаџерите во многу организации е уверувањето дека менаџерите мораат да знаат се што се случува во организацијата и за се да имаат одговори. Едноставно е неприфатливо менаџерите да се однесуваат како да не го знаат решението за проблемот. Токму затоа тие кои ги достигнуваат највисоките позиции стануваат мајстори во привидното познавање на она што се случува и сите кои имаат намера да дојдат до такви позиции многу рано ќе развијат висока доза на самоувереност. Тие ја шират оваа доза на самоувереност и веруваат дека ги знаат одговорите за најважните проблеми. Но, за да го заштитат своето уверување, тие мораат да се затворат за алтернативни гледишта и да се направат себеси неподложни на влијанија. Нивната заблуда е во тоа што тие мораат да останат ригидни за да останат самоуверени. Други пак веруваат дека од нив се очекува да ги знаат причините за важните проблеми, но длабоко во себе тие ја признаваат несигурноста во донесувањето на решенијата. Нивната заедничка заблуда е во тоа дека мораат да го покријат своето незнаење како би ја одржале фасадата на самоувереноста.

Во каква и заблуда да се најдат, менаџерите кои го преземаат теретот на тоа дека мораат да знаат одговорите, стануваат вешти во одбранбените рутини кои го чуваат нивниот ореол на способни донесувачи на одлуки, пропратено со истовремено избегнување на откривањето на размислувањето кое стои позади одлуките. Понатаму таа одбранбеност станува дел од организациската култура.<sup>271</sup> Argyris вели: „Кога и да ги прашате индивидуите што ги наведува на тоа да играат политички игри во организациите, тие одговараат дека тоа е човечката природа и природата на организацијата. Но во суштина лидерите се носители на одбранбените рутини, а организациите се само домаќини. Кога организациите ќе бидат инфицирани и тие стануваат носители.“<sup>272</sup>

Доколку конфликтот не биде препознаен и биде поттиснат тоа ќе резултира со зголемување на лутината и огорченоста. Воедно, доколку лидерот не знае како да ја канализира енергијата од конфликтот, тензијата и анксиозноста може да се преминат контролираните граници, и во групата може да се појават поизразени форми на вербално, психолошко па во најекстремни случаи и физичко насилство.

Токму таквите ситуации на отворање на прашања кои свесно или несвесно биле поттиснувани во подолг временски период се еден голем предизвик за лидерот. Посебно ако станува збор за лидер кој е поставен во група која има своја историја, а воедно нема изградено процедури и механизми, ниту има искуство во справување со конфликтни ситуации. Во овие ситуации лидерот справувањето со конфликтот мора да го прави во постојана комуникација со претпоставените кои го поставиле на лидерска позиција, во целост запознавајќи ги со природата на потешкотиите со кои се соочува. На таков начин ќе ја избегне ситуацијата во која веднаш ќе се стави во прашање неговата компетентност и тој ќе биде ставен како главен виновник за интензивните тензични ситуации во групата.

Во текот на фазата на конфронтирање лидерот мора да внимава во текот на решавањето на ситуациите, да внимава сите потези да бидат во согласност со правилата и прописите на организацијата. Постои веројатност, од желба побрзо да се реши проблемот да се прават потези кои кршат одредени веќе воспоставени процедури или правила во организацијата. Треба да се знае дека доколку се направи нивно прекршување без разлика на добронамерноста во сите следни

ситуации сите ќе можат да се повикуваат на тој исклучок и ќе се обидуваат ја надминат ситуацијата со истиот механизам.

Лидерот треба да ја води организацијата во насока на користење на старите или градење на нови легални канали и механизми преку кои членовите можат да ги нагласат и да ги решат разликите. Тимскиот лидер во текот на оваа фаза треба да го засили процесот на свое ангажирање во креирање на околината која поттикнува отворена комуникација и разрешување на конфликтите.

Покрај практикувањето на еднаквост, отвореност и толерантност кон ставовите на другите членови на групата, лидерите мораат да бидат подготвени да го кажат последниот збор кога тоа е неопходно за да се направи превенција од деструктивни дискусии и преголемо губење на време. Оваа постапка треба да се применува кога одредено однесување со сигурност е оценето како нерационално и неосновано, не само од лидерот туку и од поголем дел од групата, и кога во изречените ставови има тенденција кон деструктивност и штетност за организацијата. Воедно, лидерот треба да внимава во целиот процес на решавање на интерперсоналните конфликти дека да не го изгуби фокусот од поставените цели и задачи на групата и тие јасно да ги нагласува како есенцијална причина за постоењето на групата. Лидерот не смее да дозволи ставање на личните интереси и незадоволства на членовите пред побарувањето од секој член да го вложи потребниот напор во остварувањето на целите и задачите.

Лидерот треба да може да препознае кога кај одредени припадници на групата едноставно недостасуваат вештини, способности и искуство за справување со состојбата во која се наоѓа групата. Тогаш на овие членови би требало да им се пружи едукација, тренинзи, поддршка за градење на вештини со кои ќе се подобри ефикасноста на заедничката работа.

Во исто време доколку во тимот има искусни членови со вештини за менаџирање на конфликти лидерот треба да остави тие да ја препознаат фазата и ќе ги применат вештините за активно слушање и сами да ги најдат начините за да тимот успешно помине низ оваа фаза. Додека ако во тимовите нема искусни членови и искусен лидер енергијата на групата ќе се троши во меѓусебно убедување и расправање.

Би требало да се нагласи дека не сите групи успеваат да ја поминат оваа фаза успешно. Групите во кои членовите не вложуваат напор за да станат високопродуктивен тим, во кои има недостаток на отворена комуникација и се

преферираат површни релации, групите во кои има недостаток на способности и вештини за конструктивно решавање на конфликтите, а и не се прават напори членовите да ги развијат овие вештини и групите кои се комплетно зависни од лидерите, е многу веројатно да не успеат да ја поминат оваа фаза и процесите во групата да бидат насочени како групата да оди кон распаѓање.

Доколку лидерот не успее да се соочи со сите предизвици во фазата на конфронтирање, групата може да не ја надмине оваа фаза и да влезе во меѓуфаза која може да се нарече „лошо“ нормализирање. Тогаш релациите стануваат насилни и напорни, се развиваат дисфункционални норми, се создаваат неформални групирања кои манифестираат самозаштитничко однесување што придонесува да се намалува можноста на лидерот успешно да ја води групата. Членовите на тимот озборуваат за другите наместо да зборуваат директно со нив. Членовите кои се директно засегнати со проблемот и би требало да го отворат тоа прашање, го одбегнуваат отвореното зборување за проблемот и почнуваат работите да ги „ставаат под тепих“. Многу често, како резултат на изгубената контрола над групата тимскиот лидер почнува да одрекува дека постојат какви било проблеми и одбива да се справи со проблемите, кажувајќи им на членовите кои се жалат на состојбата сами да си најдат решение. Од оваа ситуација вообичаено се случуваат две ситуации: тимот останува заглавен сè до моментот додека не биде заменет, раздвоен или споен со друг тим или под влијание на нов лидер или одредени членови на групата се враќаат назад во фазата на конфронтирање и таму ги разрешуваат работите и ја задоволуваат вистинската потреба, го надминуваат конфликтот и ја придвижуваат групата во повисока фаза на развој.

Треба да се нагласат и специфичните предизвици со кои ќе се соочи и новиот лидер кој е ново назначен за да води група која е подолг период во оваа меѓуфаза. Вообичаено се појавува страв и подготвеност да се вратат назад во фазата на конфронтирање за да ги надминат нерасчистените прашања. Постои недоверба во лидерските способности, а воедно тимските дисфункции станале премногу утврдени, членовите се навикнале на нефункционалноста. А особено тешко ќе биде со тимови кои без разлика на своето нефункционирање успеваат да генерираат одредена продуктивност.

Добар пристап за почеток во справувањето со овие предизвици, може да биде спроведување на анонимно истражување од страна на надворешни експерти



во кое секој член на групата може искрено да го каже своето мислење за состојбите во групата. Овие резултати можат да бидат добра и објективна основа за спроведување на реформи и реорганизација во тимовите кои подолго време биле во меѓуфаза, без тие по автоматизам да почнат да пружаат отпор.

### **3.3.4. Мерки и чекори на лидерот во фазата на нормализирање**

Откако ќе успеат конструктивно да ги поминат конфликтите во фазата на конфронтирање, членовите на тимот го започнуваат процесот на нормализирање, постигнување на баланс и навлегување во помирна и постабилна фаза. Тимските членови почнуваат да градат свои рутини за стандардно извршување на работите, напуштајќи ги борбите за моќ и постигнуваат консензуален напор во заедничката работа, насетувајќи го „вкусот“ на групната кохезија. Во тимот има јасност и прифаќање на целите, улогите, правилата, вредности и тимот почнува да работи систематизирано. Се појавува комотност во релациите пропратено со прифаќање на сите членови и демонстрирање на меѓусебна доверба. Членовите почнуваат да чувствуваат припадност и лојалност кон тимот кој има свој идентитет. Новоформираните норми почнуваат да стануваат конструктивни по својата природа и ја поттикнуваат тимската работа и отворената комуникација. Критицизмот станува продуктивен и членовите се спремни да направат прилагодување на своето мислење заради повисоко добро за тимот. Се појавува доверба во процесите не само во лидерот, почнува да се зголемува нивото на мотивација и групата почнува да ја фокусира енергијата кон задачата. Се појавуваат случаи во кои тимските членови самостојно ги покренуваат конфликтните прашања и несогласувања. Практично применувајќи ги вештините за ефикасно справување со конфликтите со искрени обиди одлуките да се донесуваат со консензус.

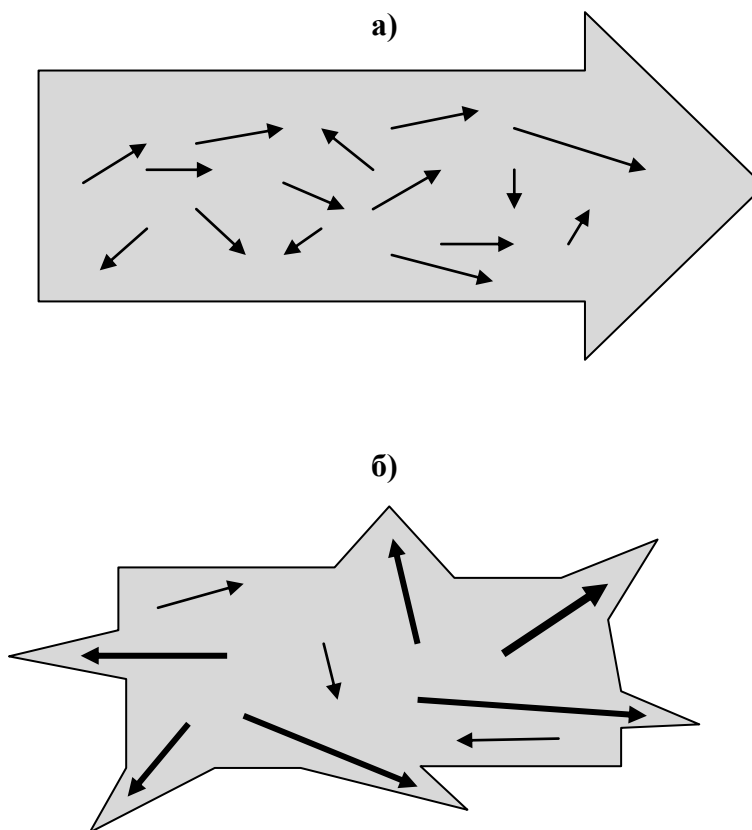
Лидерот во оваа фаза почнува да го менува својот стил на водење на групата. Зголеменото ниво на доверба кон него создава простор за практикување на поинтензивна поддршка. Групното единство создава простор лидерството за одредени помали задачи да биде делегирано на членовите и одлуките да се донесуваат тимски. Лидерот почнува да практикува партиципативен стил и да му дозволува на тимот да биде што е можно поавтономен. Делегирањето мора да биде направено врз основа на добра проценка на вештините и способностите на членовите, пропратено со постојата поддршка, комуникација и фидбек.

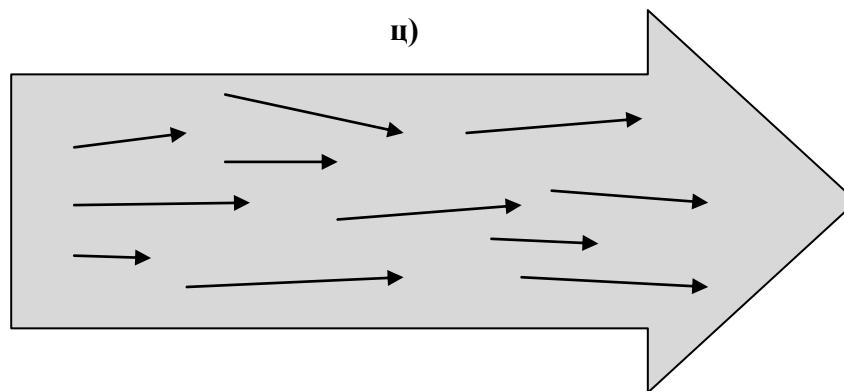
Лидерот треба да го препознае и охрабри тимскиот прогрес со што им помага и на другите да станат свесни за нормализирањето во групата. Во оваа фаза во тимот може да се појават иницијативи за социјални активности надвор од работното време.

Лидерот во оваа фаза преку интензивираното споделување на информации и користење на процесите за донесувањето на одлуки во тимот го доближува тимот кон постигнување на синегрискиот ефект во групата. Тој дава помалку насоки а повеќе поддршка, барајќи учество од сите членови. Лидерот мора секогаш да биде подготвен за нови идеи и предлози кои произлегуваат од групата. Тие само ги одобрува и планирањето и извршувањето го делегира на предлагачите, помагајќи им во процесот, повремено фасилитирајќи ги потешкотиите со кои ќе се соочуваат.

Она што лидерот треба да го постигне со групата најдобро е претставено преку следните неколку слики.

**Слика бр.3.18. Илустрација на групниот развој**





Извор: Kiefer C. & Stroh P., A New Paradigm for Developing Organizations, Transforming Work, Alexandria, Va.: Miles Riles Press, 1984, p; 65;

Како краен резултат добиваме тим кој функционира и чија заедничка енергија е поголема од збирот на индивидуалните напори на секој член. Овој ефект илустративно е објеснет во книгата Петта дисциплина<sup>273</sup> на Peter Senge. Искористени се изјави на таа генерација на кошаркарите на тимот на Boston Celtics кои во 13 години овоиле 11 NBA титули. William Russel како дел од шампионскиот тим на Boston Celtics ја опишува состојбата на тимот со следните зборови „според составот и талентот бевме тим на специјалисти, и како тим на специјалисти нашиот перформанс зависеше и од индивидуалната успешност, но и од тоа како функционираме заедно. На никој од нас не му беше тешко да разбере дека мораме да се дополнуваме едни со други, бидејќи тоа едноставно им беше јасно на сите и сите се обидувавме да го направиме спојот ефективен. Многу често играта на Celtics ќе се развиваше така што таа стануваше повеќе од физичка, дури и повеќе од ментална игра, не некој начин стануваше магична. Тоа чувство е тешко да се опише. Кога тоа се случуваше почувствувавме дека нашата игра се подигнува на повисоко ниво. Тоа не ме исполнуваше само мене и моите соиграчи, туку и играчите од противничкиот тим, па дури и судиите. Во тоа посебно ниво се случуваа чудни работи. Играта ќе влезеше во натпреварувачко вжарување, а јас тоа сè уште не го чувствував како напорно и тешко, што е чудо само по себе. Играта ќе се одвиваше толку брзо, па секоја финта, прекин или асистенција ќе беше изненадување а сепак ништо не ме изненадуваше. Беше скоро како да играме на успорена снимка. За тоа време скоро можев да го осетам како ќе се одвива следната игра и кога ќе биде следниот погодок. Според мене, клучот беше во тоа и двата тима да играат најдобто што знаат и што мораа да бидат натпреварувачки настроени“<sup>274</sup>

Senge во својата книга<sup>275</sup> нагласува дека кога тимот ќе стане ускладен, се јавува заеднички правец и хармонизација на енергиите на индивидуите. Помалку енергија е изгубена. Се случува резонанца или содејство, како „кохерентноста“ на светлината на ласерот а разликата на некохерентната и расеана светлина на сијалицата. Постои заедничка причина, заедничка визија и сфаќање на начинот за меѓусебното дополнување на напорот. Поединците не ги жртвуваат своите интереси поради поголемата визија на поголемиот тим, туку заедничката визија станува продолжување на нивните лични визии. Кога ќе има ускладување со ојакнување на индивидуата доаѓа до ојакнување на целиот тим. Цез музичарите знаат што е ускладување. Постои една фраза во цезот – да се биде во линија, и се однесува на состојба во која целиот ансамбл „свири како една индивидуа“. Ова искуство е многу тешко да се преточи во зборови. Цез музичарите зборуваат за ова скоро со мистична терминологија: „Музиката тече низ тебе, а не од тебе“. При разговорите со многу менаџери кои биле членови на тимови кои делувале на особено изразено ниво. Тие состаноците кои траеле со саати, ги опишуваат како „состаноци кои пролетале за миг“ и ќе кажат „не се сеќавам што кој кажа, но знаеме дека дојдовме до точка во која сите се сфатија“ или дека „никогаш не морале да гласаат, бидејќи би биле до точка во која сите знаеле што треба да направат“. Тимското учење е процес на ускладување и развивање на способност на тимот да креира резултати кои членовите навистина ги сакаат. Се изградува на основа на развивање на заедничка визија и личен развој на индивидуите.

#### **3.3.4.1. Предизвици и можни блокади**

Комоцијата која се појавува во оваа фаза може да претставува и опасност. Тоа што работите почнуваат да течат лесно може да се случи членовите на тимот да ја намалат својата насоченост кон индивидуална одговорност и извршителност потпирајќи се на довербата и функционирањето на тимот или да се фокусираат на мали аспекти и прашања и да ја занемари суштината на тимската работа. Во оваа фаза потребно е лидерот внимателно да биде насочен кон надгледување на временската рамка и исполнувањето на поставените задачи со што ќе се осигура дека фокусот на тимот е на вистинското место.

Во исто време, иако лидерот во оваа фаза се повлекува чекор назад и почнува да ги споделува лидерските одговорности со другите членови, тоа не

сmee да го направи веднаш. Лидерот мора да задржи целосен преглед на активностите во тимот, да го следи начинот на извршување на задачите и однесувањето на членовите на кои им се делегирани лидерските позиции. Да обезбедува редовен фидбек и поддршка за надминување на аспектите кои преку опсервацијата ќе биде констатирано дека треба да се променат.

Следен предизвик на кој лидерот треба да внимава е можноста за појава на групното размислување. Треба да се истакнува важноста на консензусот при донесувањето на одлуките, но во исто време будно да се следи дали групата во име на консензусот прави притисок врз членовите да не го искажуваат своето мислење отворено. Спречувањето на оваа појава, преку директно именување на она што се случува во групата, дискутирање со групата, како и охрабрување на членовите кои се под притисок отворено да зборуваат и да ги изразуваат своите ставови кои се во спротивност со мнозинството, ќе биде превенција за создавање на фрустрации во тимот кои сигурно ќе го вратат во фаза на конфронтирање.

Во оваа преодна фаза лидерот има задача да го додефинира и разработи процесот за донесување на одлуки во тимот. Треба да осигура дека процедурата е јасна за сите и дека постојат капацитети кај членовите да донесуваат одлуки без посебни интервенции од формалниот лидер.

Комфорноста во актуелната тимска атмосфера може да резултира со немање желба на членовите за влегување во нови грижи и проблеми. Оваа состојба ќе направи проблемите да останат недокрај расчистени што со сигурност во иднина ќе резултира со нови конфликтни ситуации во тимот. Воедно можеен предизвик во текот на нормализирањето е тимскиот лидер да се откаже од континуирани напори за подобрување на тимската ефикасност или пак индивидуалните остварувања да добијат поголема важност отколку тимските напори и остварувања.

### **3.3.5. Мерки и чекори на лидерот во фазата на извршување**

Фазата на извршување ќе се случи кога тимот ќе помине низ фазата на нормализирање. Сите процеси кои се започнуваат во нормализирањето ќе се утврдат и стабилизираат во оваа фаза. Ефективното лидерство во суштина е најважниот фактор за осигурување дека тимовите ќе успеат да стигнат до оваа фаза. Способноста да се препознае фазата во која се наоѓа групата и флексибилноста на лидерот да го прилагоди својот стил во согласност со фазата

на тимски развој е обележјето на вистинското тимско лидерство кое со сигурност ќе го задвижи тимот напред во неговиот развој.

Ова е најпродуктивната фаза во лична и професионална смисла. Тимот станува флексибилен и се адаптира за да ги задоволи потребите и на членовите на тимот и на клиентите. Флексибилните членови преку доброто разбирање на меѓусебните силни страни и слабости функционираат добро индивидуално, во подгрупи или како цел тим. Тие практично демонстрираат дека научиле несогласувањето да го изразат конструктивно и да преземаат пресметани ризици без потреба за надворешна супервизија. Тимот функционира со високо ниво на доверба и лојалност. Целосната енергија се насочува кон справувањето со различните предизвици при што донесувањето на одлуките тече многу природно и системски.

Во тимот постои општо чувство на задоволство, се постигнува синергија во релациите што остава многу простор за личен развој и креативност. Тимот е способен да се самоорганизира со присутно на чувство на забава и возбуда во работата. Во оваа фаза на развојот евидентна е продуктивноста. Тимот се однесува постратешки и е способен да ја следи пошироката слика на она што тие се обидуваат да го постигнат. Се појавуваат различни мислења, но тимот е подготвен тоа да го гледа како позитивен придонес кон процесот на донесување одлуки.

Секој член презема одговорност внатре во тимот правејќи да биде тешко да се препознае кој е всушност актуелниот лидер во тимот. Во оваа фаза од лидерот се бараат само критериуми, без инструкции и тимот е способен да работи самостојно за да ги оствари критериумите. Тимот функционира на високо ниво без или со минимални интервенции од лидерот, па затоа лидерот му препушта на тимот сам да ги донесе повеќето одлуки. Динамиката во групата е максимална. Лидерот опсервира, поддржува, дава поддршка и неговиот фокус е кон тимскиот саморазвој. Тој служи повеќе како ресурс на тимот и индивидуите и како меѓуврска помеѓу тимот и останатите сектори во организацијата.

### **3.3.5.1. Предизвици и можни блокади**

Многу тимови никогаш не успеваат да ја достигнат оваа фаза и остануваат во пониските фази на групен развој. Но постигнувањето на оваа фаза не значи лесно работење, тимот може да искуси динамични периоди во кое било

време, и кога е под силен притисок и кога работите одат добро како што се очекувало. Првично пред лидерот е поставен предизвикот да се прилагоди на високата динамика и самостојност на својот високопродуктивен тим. Многу пати ефективните лидери имаат проблем да заземат *Laissez-faire* стил, бидејќи на таков начин се чувствуваат бескорисни. Во оваа фаза лидерот прави опсервирање и мерење на извршувањето. Дава отворен фидбек и поддршка за надминување на одредени аспекти кои ќе бидат дијагностицирани. Во високо функционалните бизниси, лидерот сега може да ја адаптира својата улога кон мониторинг во развиениот тим и да го сврти вниманието кон градење на нов тим за нови проекти.

Друг предизвик во оваа фаза е двонасочноста на комуникацијата. Покрај тоа што дава фидбек лидерот мора да биде подготвен и да прими навистина отворен фидбек, кој не секогаш ќе биде позитивен, но со сигурност потполно добронамерен. Воедно лидерот мора да прави постојано споделување на нови информации и запознавање на членовите со промените во окружувањето и можните предизвици за да тимот има веродостојни елементи во донесувањето на одлуките.

Во оваа фаза членовите на групата потполно ја живеат визија и мисијата на организацијата и директно и отворено комуницираат. Тие можат да бараат официјална потврда и акредитација на вештините кои ги стекнале низ активностите и проектите во тимот, воедно да бараат тренинзи за зголемување на вештините кои би биле потребни за нивните понатамошни ангажмани. Лидерот треба да биде подготвен на оваа потреба на тимот.

Во оваа фаза нема застанување, тимот тежнее да ги надмине очекувањата и истражува како да го задржи чувството на ентузијазам и позитивна движечка сила. Лидерот мора да биде свесен за овој аспект и да се вклучи во процесите преку постојано унапредување на односите, воведување на современи мотивациски пристапи и методологии.

Како следен предизвик е тоа што тимот може да се врати во некоја од претходните фази поради: значајна промена во членството (на пример заминување на влијателен член или заминување на тимскиот лидер), доколку новиот тимски лидер кој е одреден да ја води групата нема да успее да се поврзе со групата во фазата во која таа се наоѓа или се случи отварање на неразрешен конфликт од фазата на конфронтирање кој некој од членовите не го истакнал.

При соочувањето со овој предизвик она што ги разликува тимовите кои се во фаза на извршување од останатите е тоа што членовите го имаат искуството и од „прва рака“ знаат кои се потребните чекори со кои тимот може да се задвижи т.е. врати во следната фаза на развој. Тие можат да ги применат нивните научени лекции во сите следни предизвици со кои ќе се соочат.

### **3.3.6. Мерки и чекори на лидерот во фазата на завршување**

Оваа фаза е исполнета со силни емоции. Евидентно е присуството на тага, жал, повлекување, па дури и лутина и бес, како резултат на доживувањето на губиток и разделување со групата. Фазата се случува кога целта на тимот ќе биде исполнета и тимот треба да се расформира. Но низ сличен процес групата ќе помине и доколку некој повлијателен член ја напушти групата пример добие преместување или замине во пензија. Може да се појави однесување во кое членовите намерно ќе отсутуваат од состаноци и ќе избираат безначајни задачи кои ќе ги извршуваат без голема мотивација. Темпото за работа на групата ќе се успори. Може да се појави однесување исполнето со општа развеселеност, навраќање на ситуации низ кои членовите поминале во тимот и да се користи хумор кој на луѓе кои не се од тимот ќе им изгледа груб.

Лидерот во оваа фаза треба јасно да ја нагласи и оправда причината поради која се случува крај на тимот. Тој при тоа мора да ги истакне следните чекори, барем да ја договори следната средба заради дружење. Лидерот во оваа фаза може да им даде поддршка на одредени членови кои немаат конкретни планови за продолжување на професионалниот ангажман. Може да им понуди контакти и да ги препорача на свои блиски колеги кои би можеле да ги ангажираат. Лидерот мора да внимава да не ветува нешто што не е спремен да го оствари. Доколку постои можност ова е добар момент за преставување на нов проект во насока да се постигне нова формирачка фаза.

Лидерот мора е свесен за различните емоционални реагирања кон оваа фаза и да ги прифаќа реакциите и однесувањата во групата како нормални. Лидерот треба да направи именување на чувствата на другите и да создаде простор тие да бидат изразени. Тој треба да го зголеми своето поддржувачко однесување кога тоа е потребно. Добро е лидерот да организира одредена прослава за да се одбележи и прослави успешното завршување на проектот и работата и да им се заблагодари на членовите за нивниот вреден придонес кон



постигнување на успехот. Тоа би претставувало официјално затворање на тимот и можност за препознавање и наградување на индивидуалниот и тимски придонес во тимот. Воедно треба да се истакне дека тимскиот придонес е препознаен и почитуван од организацијата.

### **3.3.6.1. Предизвици и можни блокади**

Оваа фаза не е секогаш планирана. Лидерот мора да биде подготвен да ги прими и фасилитира сите емоционални процеси кои ќе се случуваат во фазата на завршување. Воедно лидерот во оваа фаза, покрај справувањето со емоционалните реакции, треба да направи и рефлексивна, извлекување и истакнување на научените лекции. Лидерот уште еднаш мора да демонстрира висок степен на емоционална интелигенција и одлични вештини за активно слушање.

Во оваа фаза лидерот особено треба да внимава да не се направи нереално оценувањето на индивидуалното и тимското извршување. Тоа ќе биде протолкувано како недостаток на почитување и препознавање на придонесот и може да предизвика фрустрации и нарушување на текот на целиот процес на завршување на групниот развој.

На крајот на овој дел на докторската дисертација ќе го истакнеме заклучокот на главниот извршен директор на компанијата Hanover Insurance, Bill O'Brien кој многу илустративно ги нагласува ефектите од личниот развој на индивидуата во рамките на организацијата и компанијата. „Ќе знаете дека системот функционира кога ќе ја видите индивидуата која кога пред десет години дошла да работи во компанијата, била несигурна во себе и имала многу тесно гледање на светот и можностите на компанијата. Сега таа индивидуа раководи со тим во кој работат десет вработени. Сега истата индивидуа ја прифаќа одговорноста, разгледува сложени идеи, ги проценува различните работни места и развива цврст начин на резонирање по прашање на изборот. Другите луѓе со внимание слушаат што оваа индивидуа има да каже. Таа има силни аспирации кон семејството, пријателите, работата и општеството“.<sup>276</sup>

**Фусноти:**







*„Секој што стигнал таму кај што е,  
морал да тргне од онаму кај што бил“*  
**Robert Louis Stevenson**

## **ГЛАВА IV: АНАЛИЗА НА ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИДЕРСТВОТО ВРЗ РАЗВОЈНИОТ ПРОЦЕС НА ТИМОТ И НЕГОВИТЕ ЧЛЕНОВИ ЗА ЕФЕКТИВЕН МЕНАЏМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА**

Истражувањата на лидерството во најразлични форми и методолошки пристапи неминовно го следи развојот на научната мисла за лидерството. Во зависност од различните фази на толкување и дефинирање на феноменот на лидерството во различни периоди се правеле проучувања и истражувања на различните аспекти кои биле поврзани со актуелната дефиниција и толкување. Ако на самите почетоци истражувањата биле фокусирани кон детерминирање на карактеристиките на лидерот како обид да се поткрепат првичните теории од перспектива на карактерните црти на лидерот, истражувањата низ времето полека го преместиле фокусот од лидерот како личност со одредени карактеристики и вештини и лидерски стил, кон интеракцијата, размената и влијанието кое е и основата од која извира целиот феномен.

Како еден од најактуелните сегменти кон кој е насочен истражувачкиот фокус е влијанието на лидерството на развојот и на учењето во организацијата. И на индивидуално, и на тимско и на организацско ниво во целост.

Проучувањето на организациите кои се развиваат и учат стана еден од најистакнатите трендови во менаџментот во првата половина на деведесетите, барем ако се суди според застапеноста на списанијата во областа на економијата, според бројот на организирани конференции и признанијата кои се добиени од престижни институции како што е American Management Association.<sup>277</sup>

Во тој период на многумина им станало јасно дека мора да дојде до базично иновирање на традиционалните методи за управување и водење. Порастот на несигурноста, економската и политичката турбуленција и зголемената конкурентност од глобалните пазари и глобалните компании довеле до повик за промена. Многумина ја препознале потребата за развој на способност за учење во целата организација, нешто што традиционалните авторитаривни хиерархиски организации не го поседувале.

Било согледано дека организациите кои немаат развиено механизми и клима за учење и развој прават огромно неискористување на човечки ресурси. „Луѓето влегуваат во работењето како бистри, образовани, полни со енергија и желба да се истакнат. До триесетата година, само неколку од нив ќе се најдат на брзата патека за напредување во кариерата, додека останатите го поминуваат времето во размислување за тоа што им се случило преку викенд. Ја губат преданоста, чувствувањето на мисијата и восхитувањето со кое ја започнале својата кариера. Добиваме проклето малку од нивната енергија и ништо до нивниот дух“ го потврдува сознанието О’Вриен од Hanover Insurence.<sup>278</sup>

Во светото на научната мисла станува кристално јасно дека организациите кои во иднина навистина ќе напредуваат ќе бидат само оние кои ќе откријат како да ја поттикнат човечката преданост и способност да учат и да се развиваат на сите нивоа на организацијата.

Тоа постојано се потврдува и од конкретните практичари на терен. Ari de Geus, Директор во секторот за планирање во Royal Dutch Shell ја согледува и истакнува како клучна конкурентска предност, истакнувајќи дека „Способноста да учите и да се развивате побрзо од вашата конкуренција може да биде една одржлива конкурентска предност“.<sup>279</sup>

Организациите кои учат и се развиваат и улогата на лидерите во тие процеси е изразено присутна и во теоретската анализа и во емпириското истражување и потврдување и во дизајнот и имплементацијата на програми за обука и подигнување на капацитетите на лидерите за практична промена на научно потврдените законитости и заклучоци. Постојат многубројни тимови кои организирано работат на истражување на различните аспекти од лидерството и неговите влијанија врз развојот на индивидуите и тимовите. Голем дел од современите научни истражувачи веќе се присутни во теоретската разработка во претходните глави на овој докторски труд. Како дополнителни примери за

современите искуства од областа на влијанието на лидерството врз развојните процеси на групата и неговите членови ќе напоменеме двајца автори кои имаат изразено плодна активност во последните две децении и едно истражување кое има слична структура на научна проверка на влијанието на лидерството.

Како еден од водечките во оваа област е Peter Senge кој има направено бројни истражувања и има напишано бројни трудови во кои го проучува процесот на учење и развојот во организацијата. Тој е автор и на книгата „Петтата дисциплина“ која е целосно посветена на разработка на индивидуалниот и тимски развој во рамките на организацијата. Тој во оваа книга дефинира термин „организација која учи“. Централната порака на порака на „Петта дисциплина“ е дека функционирањето на нашите организации, во крајна линија, зависи од тоа како размислуваме и како се однесуваме меѓусебно. Само со промена на начинот на размислување можеме да ги промениме длабоко вградените политики и практики. Само со промена на начинот на однесување можат да се воспостават заеднички визии, заеднички сфаќања и способности за координирано делување. Тој во својот предговор на книгата нагласува дека овој поглед е поприлично нов за повеќето од нас. „Имаме длабока склоност промените кои треба да ги извршиме да ги гледаме во надворешниот, а не во внатрешниот свет. Предизвикувачка е помислата дека додека ги редијајнираме појавните структури на нашите организации, мораме да ги редијајнираме и внатрешните структури на нашите „ментални модели“. Сè што е помалку од тоа нема да не донесе до потребните промени. Компаниите кои направиле „реинжинеринг“ на хоризонталните процеси често откриваат дека имаат „мало или скоро никакво искуство во функционирањето на таквиот инжинеринг“.<sup>280</sup>

Senge во елаборирање на потребата од редијајнирање на улогата на лидерот во организациите истакнува дека повеќе не е доволно само една индивидуа да учи за целата организација. Едноставно повеќе не е можно работите да се промислат од „врвот“, а сите останати да ги следат налозите од „големиот стратег“. Во поголемиот број организации од денешницата, сè уште да се биде успешен менаџер и лидер значи да се биде одлучен, да се поседува контрола, да се знае што се случува, да ги има одговорите и енергично да ги застапува своите ставови со што би ги придобил другите. Во овој концепт дисциплините како што е систематското размислување, размислување за менталните модели, изградба на заедничка (наспроти нематната) визија и



практична примена на дијалогот во тимското учење одат во различен правец. Традиционалните сфаќања за лидери како посебни луѓе кои го одредуваат правецот, донесуваат клучни одлуки и обезбедуваат енергија за своите луѓе, длабоко се вкоренети во индивидуалистичкото и несистематско гледање на светот. Посебно на запад лидерите се херои, големи мажи (понекогаш и жени), кои се истакнуваат во време на криза. Доминирачките митови за раководењето сè уште се испреплетени со сликата за капетанот кој решително на чело од колоната ја води војската во решавачка битка. Додека доминираат такви митови, тие ќе го зајакнуваат фокусот на краткорочни случувања и харизматични херои, наместо на системски сили и колективно учење. Во суштина, традиционалното сфаќање на водството се базира на претпоставката за беспомошноста на луѓето, со недостаток на лична визија кај себе, неспособност да завладеат со силата на промените, што претставуваат слабости кои може да ги отклонат само неколку големи лидери. Новото сфаќање на раководење во организациите кои учат и се развиваат е насочено кон посуптилни и поважни задачи. Во организации кои учат и се развиваат, лидерите се креатори, надзорници и учители. Тие се одговорни за изградба на организации во кои луѓето постојано ги прошируваат своите способности во насока на разбирање на сложеноста, појаснување на визијата и подобрување на заедничките ментални модели т.е. тие се одговорни за учењето. Ова ново гледање е од витална важност. Сè додека луѓето не заземат став во насока на градење на ваква организација, зборовите ќе останат само „добра идеја“, интересна но далечна визија. Заземање на ваков став го претставува првиот акт на лидерство, почеток на инспирирањето („буквално вдахнување на живот“), визија на организацијата која учи и се развива. Во отсуство на овој став, дисциплината на учење остануваат само колекција на алатки и техники, средства за решавање на проблеми, наместо создавање на нешто навистина ново.<sup>281</sup>

„Организацијата која учи“ е организација во која луѓето непрестано ги прошируваат своите способности за да ги создадат резултатите кои ги навистина ги сакаат, во кои се негуваат нови и проширени модели на размислување, во кои е ослободена колективната тенденција и во која членовите учат како да учат заедно. Во еден дел од својата книга Senge ја пренесува изјавата на O'Brien која на прекрасен начин ја опишува организацијата која учи и се развива и во која индивидуите се развиваат. „Знаете дека системот функционира кога ќе ја видите

индивидуата која кога пред десет години дошла да работи во компанијата, била несигурна во себе и имала многу тесно гледање на светот и можностите на компанијата. Сега таа индивидуа раководи со тим во кој работат десет вработени. Сега истата индивидуа ја прифаќа одговорноста, разгледува сложени идеи, ги проценува различните работни места и развива цврст начин на резонирање по прашање на изборот. Другите луѓе со внимание слушаат што има да каже оваа индивидуа. Таа има силни аспирации кон семејството, пријателите, работата и општеството“.<sup>282</sup>

#### **4.1. Емпириско истражување на влијанието на лидерството врз развојниот процес на тимот и неговите членови за ефективен менаџмент во организациите во Република Македонија**

По истражувањето и разработката на различните теоретски аспекти кои се опфатени во претходните три глави, во рамките на докторската теза е направено и научно емпириско истражување. Тоа е спроведено со организации/компани во Република Македонија, добиените резултати се анализирани во насока на потврдување или отфрлање на поставената научна хипотеза во рамките на проблемот на истражување. На крајот добиените резултати се компарирани со резултатите од слично истражување правено во светски рамки од реномирани научни работници и универзитети.

##### **4.1.1. Истражувачки проблем и истражувачка хипотеза**

Научниот истражувачки проблем на ова истражување е: Дали лидерството има влијание врз развојниот процес на тимот и поединците во рамките на ефективниот менаџмент на организацијата?

Вака поставениот истражувачки проблем во целот ги задоволува научните критериуми кои вообичаено се поставуваат при концепирање на овој вид на истражувања:

- да изразува релација меѓу две или повеќе варијабли;
- да е поставен во вид на прашање; и,
- да содржи можност за емпириска проверка.

Врз основа на дефинираниот истражувачки проблем преку ова истражување се побара научен доказ за следната истражувачка хипотезата: *Лидерството има клучно влијание на развојниот процес на групата и поединците во рамките на ефективниот менаџмент во организацијата.*

При креирањето на методологијата на истражувањето на генерална хипотеза, земајќи ги предвид односот помеѓу користените варијабли во инструментите за спроведување на истражувањето, постулирани се и следните потхипотези:

- Постои поврзаност помеѓу личните карактеристики на бизнис лидери во Република Македонија и развојот на индивидуите и групите во организациите;
- Лидерскиот стил има влијание врз создавањето на услови за развојните процеси во организацијата;
- Лидерски стилови немаат исто влијание на развојот на индивидуите и тимовите во организацијата;
- Постои поврзаност помеѓу лидерските стилови и успешноста на тимското лидерство: и,
- Најуспешен во креирањето на услови за развој на индивидуата и тимот во организацијата е трансформациониот лидерски стил.

Во рамките на истражувањето се добија конкретни податоци преку кои се докажа дали поставената хипотеза и потхипотези се вистинити или не.

#### **4.1.2. Методолошки пристап на научното истражувањето**

Методолошки гледано, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположивите податоци и информации во докторската дисертација се изврши со употреба на логичко оправдан, заокружен и научно фундиран пристап.

Во суштина, научното истражување кое е спроведено во овој труд претставува емпириско, експлоративно и квантитативно истражување на поставениот научен проблем и научна хипотеза и потхипотези.

Емпирииската класификација е поради тоа што ова истражување е базирано на научни методи на прибирање на конкретни нумерички податоци за појавата што треба да се осознае. Се добиваат соодветни и конкретни податоци со кои може да се провери вистинитоста на хипотезите.

Експлоративната класификација е поради тоа што ова истражување има за цел да опише присуство на некоја појава и да провери дали постои поврзаност помеѓу две или повеќе појави.

Квантитативната класификација е поради тоа што со инструментите и методите кои се користат во ова истражување се настојува да се истражи поставената научна хипотеза врз основа на податоци добиени во форма на

бројки. Преку согледувањето на поврзаноста помеѓу квантитативните варијабли ќе се согледа дали промените во едната варијабла се последени со зголемување или намалување на другата варијабла. При тоа, треба да се нагласи дека , поврзаност помеѓу две квантитативни варијабли не се изразува само преку интензитетот туку и правецот на поврзаноста. Доколку со зголемувањето на едната варијабла се намалува другата нивната поврзаност има негативен предзнак.

Методолошки во истражувањето доминира дескриптивниот метод со сите свои модалитети:

- аналитичко-дескриптивниот метод;
- аналитичко-компаративниот метод; и,
- аналитичко-експликативниот метод.

На добиените емпириски податоци е извршена обработка со анализа, компарација и генерализација. Согледани се битните заеднички карактеристики и појави кои произлегуваат од резултатите, истите се интерпретирани и споредени, се со цел да сè изврши научно поткрепување или отфрлање на поставената хипотеза и потхипотези.

### **4.1.3. Постапка за спроведување на научното истражувањето**

Истражувањето беше спроведено во период од 8 месеци од месец ноември 2010 година до месец јуни 2011 година. Истражувањето беше спроведено во три компании кои функционираат на Република Македонија. Секоја од компаниите даде писмена согласност за спроведување на истражувањето (дадени во прилог). Беа избрани компании кои функционираат во три области: малопродажба, производство и софтверско програмирање. При изборот се внимаваше организациите да имаат поставена тимска структурата што овозможуваше покрај истражувањето на релацијата лидер – следбеник да се истражува влијанието на лидерството врз структурираните тимови во организацијата.

Истражувањето се спроведе во две фази. Во правата фаза прашалниците беа самостојно пополнувани од страна на лидерите на тимови, а во втората фаза прашалниците беа самостојно пополнувани од членовите на тимови во три компании кои работат во Република Македонија. Пред пополнувањето на прашалниците на сите има беше соопштено дека прашалниците нема да бидат дадени на увид на компаниите, ниту на нивните надредени, со што се задоволи условот на анонимност. Посебно поради фактот што во прашалниците постои дел во кои членовите на тимовите оставаат податоци за својата возраст, образование, работен стаж и во кој тим работат. Со ова се избегна можниот притисок поради препознавање на одговорите и можен страв од освета поради пониските оценки за лидерските квалитети на својот лидер на тим. Со оваа постапка во целост се задоволи принципот на анонимност и објективност во одговарање на прашалниците.

Во две од компаниите кои учествуваат во истражувањето, поради динамиката на работните обврски вработените одговарањето на прашалниците го извршија дома, а прашалниците ги предадоа во залепени пликоа, со што се избегна можноста за увид во одговорите од други лица кои не се вклучени во спроведување на истражувањето. Во третата компанија пополнувањето беше извршено во текот на работното време, при што вработените добија доволно време да ги одговорат прашалниците без временски притисок.

По собирањето на прашалниците, тие беа обработени и резултатите беа претставени во нумерички вредности. Потоа, истите беа анализирани и дескриптивно и компаративно. На крајот врз основа на добиените резултати од анализите беа извлечени заклучоци и докази за поставената научно истражувачка хипотеза и потхипотези.

#### 4.1.4. Статистичка структура на испитаниците

Во истражувањето беа вклучени вкупно 230 испитаници од кои 32 се лидери на тимови, а 198 се членови на тимовите. Статистичката структура е прикажана на следните табели.

<b>Табела бр. 4.1. Статистичката структура на лидерите на тимовите</b>											
$\Sigma$	Пол		Образование			Возраст					
	Мажи	Жени	V	VI	VII	18-25	<25-30	<30-35	<35-40	<40-45	<45-50
32	15	17	18	12	2	3	2	12	7	4	4
100 %	47 %	53 %	56%	38%	6%	9,4%	6,2%	37,6%	21,8%	12,5%	12,5%

$\Sigma$	Работно искуство ( во години)										
	до 1	<1-3	<3-5	<5-7	<7-10	<10-13	<13-15	<15-17	<17-20	<20-23	<23-25
32	0	0	5	5	8	5	4	2	1	1	1
100 %	0 %	0 %	15,6 %	15,6 %	25,2 %	15,6 %	12,5 %	6,2 %	3,1 %	3,1 %	3,1 %

<b>Табела бр. 4.2. Статистичката структура на членовите на тимовите</b>											
$\Sigma$	Пол		Образование		Возраст						
	Мажи	Жени	V	VI	18-25	<25-30	<30-35	<35-40	<40-45	<45-50	<50-55
198	112	86	132	66	28	49	43	37	23	13	5
100 %	56,6%	43,3%	66,7%	33,3%	14,1%	24,9%	21,7%	18,7%	11,5%	6,5%	2,6%

$\Sigma$	Работно искуство										
	до 1	<1-3	<3-5	<5-7	<7-10	<10-13	<13-15	<15-17	<17-20	<20-23	<23-25
198	16	38	29	29	22	25	16	5	12	3	3
100 %	8 %	19,2 %	14,6%	14,6%	11,1%	12,6%	8,4%	2,5%	6%	1,5%	1,5%

Поголем дел од испитаниците според структурата на организацијата членуваа во повеќе од еден тим. Воедно, лидерите на основните тимови од долните слоеви на хиерархиската пирамида, се појавуваат како членови на тимовите со кои раководеа нивните надредени од следната скала на хиерархиската организација на компанијата. Сумирано во текот на истражувањето вкупно се пополнети 722 прашалника.



#### **4.1.5. Инструменти во научното истражување**

Во истражувањето се користени четири различни инструменти:

1. **Лични карактеристики - NEO PI-R** од Paul T. Costa и Robert R. McCrae;<sup>283</sup>
2. **Лидерски стил – MLQ - Form 6S** од Bass, B. M. и Avolio, B. J.,<sup>284</sup>
3. **Тимско лидерство - Team Excellence Survey** од LaFasto F. M. J. и Larson C. E.,<sup>285</sup>
4. **Организациска клима - Work Environment Scale - WES** од Rudolf H. Moos и Paul M. Insel;<sup>286</sup>

Прашалниците во целосна форма се во прилог на докторската дисертација.

Членовите на тимовите ги пополнуваа прашалниците MLQ - Form 6S, Team Excellence Survey и Work Environment Scale – WES. Лидерите на тимовите ги пополнуваа прашалниците MLQ - Form 6S, Team Excellence Survey, Work Environment Scale – WES и NEO PI-R.

#### **Лични карактеристики - NEO PI-R**

Првиот инструмент NEO PI-R ги истражува карактеристиките на лидерот како личност и го пополнуваа само лидерите на тимови. Искористениот прашалник во истражувањето, NEO PI-R кој е дизајниран од Paul T. Costa и Robert R. McCrae ги мери факторите од теоријата Големи Пет<sup>287</sup>. Овој инструмент прв пат бил користен во Македонија во 1997 година од страна на м-р В. Јаневска и Е. Стојменова Цаневска. Од целиот комплекс на 30 фактори распределени во пет главни групи за одредување на карактеристиките на личност, избрани се шест карактеристики кои низ теоретската анализа се лоцирани како важни карактеристики на лидерот кои имаат влијание на развојот на индивидуата и на тимот.

Прашалникот NEO PI-R содржи 48 тврдења за кое само лидерите требаше да го заокружат степенот на нивно согласување со тврдењето:

- 1 - Потполно не се согласувам;
- 2 - Делумно не се согласувам;
- 3 - Не можам да се одлучам;

- 4 - Делумно се согласувам; и,
- 5 - Потполно се согласувам.

### **Варијабли во инструментот Лични карактеристики - NEO PI-R**

Шесте варијабли (фактори) кои се мерени во истражувањето со оваа алатка се следните:

1. Верба (A1)
2. Алтруизам (A3)
3. Топлина (E1)
4. Исполнителност (Ц3)
5. Насоченост кон постигнување (Ц4)
6. Самодисциплина (Ц5)

**Верба (A1)** – Овој фактор се објаснува како степен на верување во искреноста и добрите намери на другите. Високата изразеност на оваа карактеристика води кон однесување со голема верба во другите. Ниската изразеност на оваа карактеристика води кон цинично и скептично однесување кон другите кои се сметаат за нечесни по природа.

**Алтруизам (A3)** – Овој фактор се објаснува како степен на активна загриженост за благосостојбата на другите. Високата изразеност на оваа карактеристика води кон искреност и спремност да се помогне на другите. Ниската изразеност на оваа карактеристика води кон задоволно однесување, држејќи се понастрана од проблемите на другите.

**Топлина (E1)** – Овој фактор се објаснува како степен на заинтересираност за другите и можност за креирање на пријателска интерперсонална интимност. Високата изразеност на оваа карактеристика води кон лесно поврзување со другите и креирање на топли и пријателски релации. Ниската изразеност на оваа карактеристика води кон формално и резервирано однесување кон другите.

**Исполнителност (Ц3)** – Овој фактор се објаснува како степен на нагласување на важноста од исполнувањето на моралните и етичките принципи. Високата изразеност на оваа карактеристика води кон доследно однесување според етичките принципи и исполнување на моралните задолженија. Ниската изразеност на оваа карактеристика води кон лежерно и неисполнително однесување, не може да им се верува на зборот дека ветеното ќе биде остварено.

**Насоченост кон постигнување (Ц4)** - Овој фактор се објаснува како степен на јасна насоченост во животот, потреба за лично остварување и чувство за насока. Високата изразеност на оваа карактеристика води кон висока аспирација за да се постигне некоја цел. Ниската изразеност на оваа карактеристика создава недостаток на амбиција, мрзеливост и бесцелност.

**Самодисциплина (Ц5)** - Овој фактор се објаснува како способност да се заврши започнатата работа и покрај потешкотиите. Високата изразеност на оваа карактеристика води кон високо ниво на мотивираност и упорност во совладувањето на посериозните пречки. Ниската изразеност на оваа карактеристика води кон лесно откажување и демотивираност.

Во прашалникот за секој од факторите има осум тврдења и секој од факторите може да се добие минимум 8 поени, а максимум 40 поени.

### **Лидерски стил – MLQ - Form 6S**

Следниот инструмент е прашалникот кој го определува стилот на лидерство (MLQ, Form 6S) кој е конструиран од страна на Bass и Avolio.<sup>288</sup> Тие направиле скратена верзија на прашалникот за стил на лидерство кој содржи 21 став. Во него испитаниците го детерминираат стилот на нивниот лидер во рамките на трансакциското и трансформациското лидерство на еден континуум заедно со Laissez-Faire лидерство. Преку овој прашалник се добиваат емпириски резултати за 7 фактори од процесот на лидерство:<sup>289</sup>

1. Идеализирано влијание (Ф1).
2. Инспирациска мотивација (Ф2).
3. Интелектуално поттикнување (Ф3).
4. Индивидуално внимание и грижа (Ф4).
5. Зависно наградување (Ф5).
6. Менаџмент преку очекување (Ф6).
7. Laissez-Faire лидерски стил (Ф7).

Значењето на секој од факторите од прашалникот е објасено во Глава 3.

Во прашалникот и лидерите и следбениците одредуваат до кој степен се согласуваат со изнесените став:

- 0 - не воопшто;
- 1 - ретко;

- 2 - понекогаш;
- 3 - често и
- 4 - многу често, скоро секогаш.

За секој од факторите има три тврдења и за секој од факторите може да се добијат минимум 0 поени, а максимим 12 поени.

### **Тимско лидерство - Team Excellence Survey**

Третиот прашалник е насочен кон одредување на нивото на тимското лидерство. Тој е реализиран само во релацијата лидер-тим. Искористен е инструментот **Team Excellence and Collaborative Team Leader Questionnaire** кој претставува скратена форма од прашалниците Team Excellence Survey кој е развиен во 1987 година и Collaborative Team Leader Survey дизајниран во 1996 година од LaFasto и Larson.

Значењето на тимското лидерство како фактор е објаснето во Глава три.

Прашалникот се содржи од 13 тврдења од кои првите седум тврдења се земени од првиот прашалник и следните шест тврдења се од вториот прашалник. За секое од тврдењата следбениците и лидерите оценуваат колку секое од овие тврдења е вистинито:

- 1 - Невистина;
- 2 - Повеќе неvistина отколку вистина;
- 3 - Повеќе вистина отколку неvistина и
- 4 - Вистина;

Вредноста за тимското лидерство е пресметана како средна вредност од сите одговори за поставените тврдења. Тимското лидерство може да добие минимална вредност од 0 поени, а максимална вредност од 4 поени. Вкупно беа опфатени 32 тимови.

### **Скала за работната средина - Work environment scale - WES**

Четвртиот инструмент е скалата за работната средина - Work environment scale - WES ги определува факторите кои според теоретското истражување во претходните глави беа детерминирани како важни услови за процесот на развој и на индивидуите и на тимовите да може континуирано да се случува. Искористени се сегменти од прашалникот за истражување на организациската клима изработен од Rudolf H. Moos и Paul M. Insel.

Целата скала мери десет варијабли кои се поделени во три димензии:

- Димензија насочена кон релациите во организациите;
- Димензија насочена кон личниот развој и ефикасноста;
- Димензија насочена кон одржувањето на системот и негова промена;

### **Варијабли во инструментот Скала за работната средина - Work environment scale - WES**

Од целата скала за работната средина за нашето истражување се избрани четири варијабли и како петта варијабла е организациската клима која претставува аритметичка средина на добиените вредности на четирите варијабли.

1. Ангажираност во работата
2. Поддршка на претпоставен
3. Автономија
4. Иновација
5. Организациска клима

Значењето на овие варијаблите е следното:

**Ангажираност во работата** го мери нивото на кое вработените се загрижени за нивната работа и нивното ангажирање во работата, на пример: колку за нив нивната работа претставува предизвик, колкаво е нивото на идентификација на луѓето со организацијата и нивото на напор што го вложуваат во тоа што го прават.

**Поддршката од претпоставен** го мери нивото на кое лидерството во организацијата ги поддржува вработените и создава општа поддржувачка клима во организацијата, на пример: колку често лидерите ги пофалуваат вработените кога тие ќе направат нешто добро, колку им го даваат целиот кредит на вработените за идеите кои дошле од нив, колку лидерите се способни да даваат конструктивен фидбек и колку вработените имаат слобода отворено да поставуваат прашања и да реагираат кога сметаат дека е добар начинот на кој се работи во организацијата.

**Автономијата** го мери нивото на кое вработените се охрабрани да бидат автономни, самостојно да донесуваат свои одлуки, на пример: колку вработените имаат слобода да покренат иницијативи за работи кои сметаат дека треба да бидат направени во организацијата или колку имаат слободата да донесуваат

одлуки за задачите кои ги добиле без да прават постојани консултации со своите надредени.

**Иновацијата** го мери нивото до кое се истакнуваат различните и нови пристапи, на пример: колку се вреднува кога работите се прават на различен начин, колку се испробуваат нови и различни пристапи, дали организацијата е место каде вработените би преземале ризик и би испробале некоја нова идеја.

Прашалникот содржи 36 тврдења, по девет за секој од четирите фактори за кои членовите на тимовите и лидерите се определија кои од тврдењата се точни (Т), а кои се неточни (Н). На секој од факторите може да се добијат минимум 0 поени, а максимум 9 поени.

#### 4.1.6. Анализа на резултати од истражувањето

За секој од инструментите е направена статистичка обработка на резултатите, пресметан е минимум и максимум, пресметана е аритметичка средина, пресметано е стандардно отстапување, направена е дескриптивна анализа а воедно е разгледана и корелацијата помеѓу резултатите од варијаблите во рамките на инструментот од кои се обработените резултати.

#### Анализа на резултати од инструментот Лични карактеристики - NEO PI-R

Одговорите од испитаниците во прашалникот за **Лични карактеристики - NEO PI-R** се статистички обработени и во следните табели е прикажана процентуалната застапеност на поените за секој од факторите (варијаблите):

Вредност	8-15	15-20	<20-25	<25-30	<30-35	<35-40
Фреквенција	0	18	91	40	49	0
%	0	9,1	45,9	20,2	24,8	0

Вредност	15<	<15-20	<20-25	<25-30	<30-35	<35-40
Фреквенција	0	0	4	81	88	25
%	0	0	2	40,9	44,4	12,7

Вредност	8-15	<15-20	<20-25	<25-30	<30-35	<35-40
Фреквенција	0	8	47	63	65	15
%	0	4	23,8	31,8	32,8	7,6

Вредност	8-15	<15-20	<20-25	<25-30	<30-35	<35-40
Фреквенција	0	4	24	111	59	0
%	0	2	12,1	56,1	29,8	0

Вредност	8-15	<15-20	<20-25	<25-30	<30-35	<35-40
Фреквенција	0	0	16	62	109	11
%	0	0	8,1	31,3	55,1	5,6

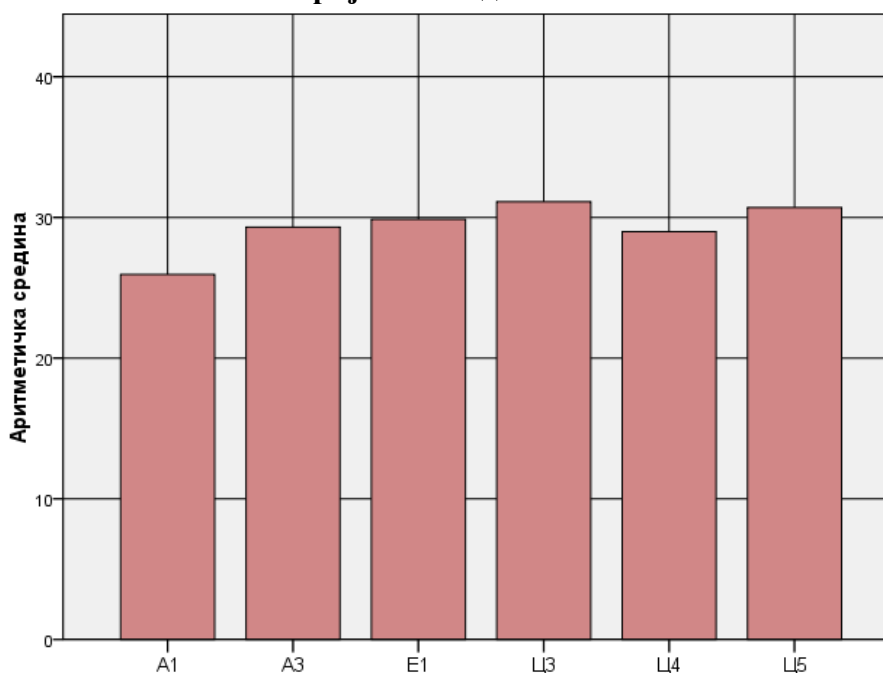
Вредност	8-15	<15-20	<20-25	<25-30	<30-35	<35-40
Фреквенција	0	0	4	111	76	7
%	0	0	2	56,2	38,3	3,5

Во процесот на обработка на податоците е пресметана и аритметичка средина (M) и емпириски стандардните отстапувања ( $\sigma$ ) за секој од факторите. Во табеларниот приказ се прикажани и минималните и максималните вредности.

Варијабла	Минимум	Максимум	M	$\sigma$
<b>Верба (A1)</b>	15,00	34,00	25,5313	5,22392
<b>Алтруизам (A3)</b>	19,00	36,00	29,1875	4,44636
<b>Топлина (E1)</b>	25,00	39,00	29,9375	3,37866
<b>Исполнителност (Ц3)</b>	23,00	40,00	31,2813	3,91222
<b>Насоченост кон постигнување (Ц4)</b>	18,00	34,00	29,2500	3,70701
<b>Самодисциплина (Ц5)</b>	23,00	38,00	31,0625	3,80100

Графичкиот приказ на аритметичката средина на секоја од варијаблите од овој инструмент е прикажана на следниот хистограм.

**Слика бр. 4.1. Хистограм на аритметичките средини на варијаблите од NEO PI-R**





При анализа на податоците може да се забележи дека иако добиените резултати за шесте фактори од Прашалникот за лични карактеристики на лидерот имаат различни вредности тие можат да се групираат во три групи. Како најмалку изразена карактеристика е верба (A1) со 25,53, потоа следуваат три варијабли чии вредностите се приближно слични алтруизам (A3) со 29,18, топлина (E1) со 29,93 и насоченост кон постигнување (Ц4) со 29,25 и како трета група на вредности се две варијабли исполнителност (Ц3) со 31,28 и самодисциплина (Ц5) со 31,28.

Доколку се направи дескриптивната анализа на овие вредности во која тие ќе се споредат со теоретската вредност за секој од факторите која изнесува 24,00 може да се заклучи дека кај испитаниците карактеристиката верба (A1) со 25,53 е просечно присутна, само 1,53 над просекот. Карактеристиките алтруизам (A3) со 29,18, топлина (E1) со 29,93 и насоченост кон постигнување (Ц4) со 29,25 со 5,18, 5,93 и 5,25 се над просекот, додека карактеристиките исполнителност (Ц3) со 31,28 и самодисциплина (Ц5) со 31,06 се најизразените карактеристики кај лидерите со 7,28 и 7,06 над теоретската вредност. Според ова може да се заклучи дека лидерите имаат скоро просечно изразена верба во членовите на своите тимови. Во групата на карактеристики кои се благо поизразени кај лидерите на тимовите е загриженоста за добросостојбата на членови на своите тимови и спремноста да им помогнат, воедно дека лидерите имаат малку поголема од просечната заинтересираност за другите пропратена со способност за поврзување со другите и креирање на добри релации и како трета карактеристика од оваа група е дека лидерите на тимови имаат за одреден степен натпросечно изразено чувство на насоченост во животот и ориентираност кон лично остварување. Како карактеристики на лидерите на тимови кои се издвојуваат во мал степен од средната група е способноста да се заврши работата без разлика на потешкотиите и изразената упорност и доследно извршување на добиените задачи. Важно е да се напомене дека карактеристиките од втората и третата група се наоѓаат малку под средната теоретска вредноста и можната максималната изразеност на оваа лична карактеристика кај индивидуите.

На табелата 4.15. се прикажани резултатите од статистичката обработка на добиените податоци заради откривање дали постојат позитивни корелација помеѓу факторите.

**Табела 4.10. Корелации помеѓу личните карактеристики на лидерот**

	A1	Ц3	A3	Ц4	Ц5	E1
<b>Верба (A1)</b>	1	0,561**	0,688**	0,501**	0,116	0,705**
<b>Исполнителност (Ц3)</b>	0,561**	1	0,420**	0,531**	0,436**	0,440**
<b>Алтруизам (A3)</b>	0,688**	0,420**	1	0,391**	-0,075	0,739**
<b>Насоченост кон постигнување (Ц4)</b>	0,501**	0,531**	0,391**	1	0,388**	0,354**
<b>Самодисциплина (Ц5)</b>	0,116	0,436**	-0,075	0,388**	1	0,211**
<b>Топлина (E1)</b>	0,705**	0,440**	0,739**	0,354**	0,211**	1

\*\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,01

Од табелата се гледа дека освен во четири корелации, во сите останати корелации помеѓу факторите постои поврзаност со висок степен на статистичка значајност на ниво 0,01.

#### Анализа на резултати од инструментот Лидерски стил – MLQ - Form 6S

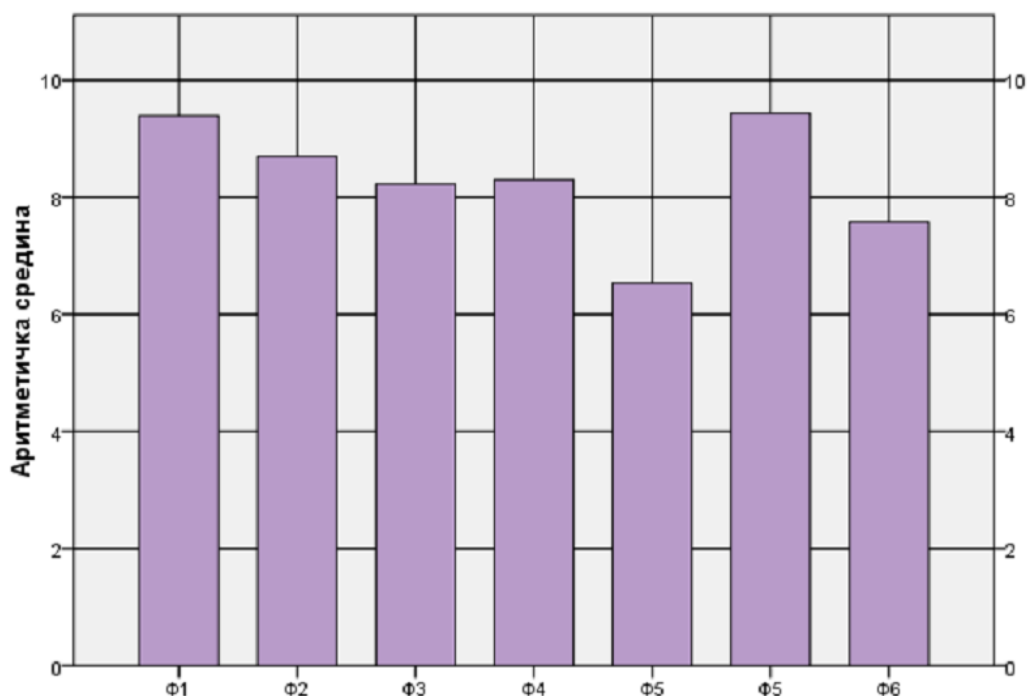
Добиените податоци од овој прашалник се статистички обработени. На следната табела се прикажани аритметичките средини за секоја варијабла (M), емпириски стандардните отстапувања ( $\sigma$ ), и минималните и максималните вредности за секоја од варијаблите.

**Табела 4.11. Минимални и максимални вредности, аритметичка средина и стандардно отстапување од прашалникот за стил на лидерство во релација лидер-следбеник**

Варијабла	Минимум	Максимум	M	$\sigma$
Идеализирано влијание (Ф1)	1	12	9,3889	2,71586
Инспирациска мотивација (Ф2)	0	12	8,6919	2,68121
Интелектуално поттикнување (Ф3)	0	12	8,2222	2,93433
Индивидуално внимание и грижа (Ф4)	0	12	8,3030	2,96838
Зависно наградување (Ф5)	0	12	6,5318	3,60040
Менаџмент преку очекување (Ф6)	1	12	9,4293	2,13920
Laissez-Faire (Ф7)	1	12	7,5808	2,59266

Графичкиот приказ на аритметичката средина на секоја од варијаблите од овој инструмент е прикажана на следниот хистограм.

Слика бр. 4.2. Хистограм на аритметичките средини на варијаблите од MLQ, Form 6S во релација лидер-следбеници



Според добиените резултати на Прашалникот за стилот на лидерство може да се види дека резултатите за аритметичка средина на секој до факторите се движат од минимална 6,53 до максимална 9,42 вредност. Најниска вредност има петтиот факторот зависно наградување со 6,53, после кого следува Laissez-Faire стилот со 7,58. Следни се трите фактори со приближно иста вредност, третиот фактор интелектуално поттикнување со 8,22, четвртиот фактор индивидуално внимание и грижа со 8,30 и вториот фактор инспирациска мотивација со 8,69. Како фактори со највисока вредност се еден фактор од трансформациското лидерство, факторот идеализирано влијание со 9,38 и еден фактор од трансакциското лидерство, факторот менаџмент преку очекување со 9,42.

Ако добиените резултати се споредат со теоретската вредност за секој фактор од 6,00 може да се види на кое ниво се развиени факторите во однос на просекот. Најниската вредност ја има зависното наградување со само 0,53 над просечната вредност. Дискриптивната анализа на просечната вредност на овој фактор покажува дека лидерите во својата практика со членовите на тимовите немаат изразено следење на принципот: завршена работа - награда, незавршена работа – казна. Карактеристично за сите три работни средини во кои е правено истражувањето е дека во процедурите на функционирање на целата организација

не постои механизам за стимулација и наградување според индивидуални резултати, што јасно се одразува во резултатот од истражувањето. Ова генерално влијаело и лидерите на просечно ниво да го развијат овој фактор кај себе.

Следен е Laissez-Faire стилот со 1,58 над просечната вредност што покажува дека лидерите на тимови во својата практика во мал степен над просекот го оставаат тимот самостојно да функционира без да влијаат на неговата работа. Овој фактор покажува дека следбениците со одредени ситуации забележуваат и до просечен степен незаинтересираност од страна на лидерите на тимови. Но за да дискриптивната анализа биде целосна овој фактор мора да се анализира контекстуално во однос на фазата во која се наоѓа тимот, бидејќи како што напоменавме во делот за развој на тимот, овој лидерски стил е препорачлив кога тимот ќе „созрее“. Воедно, вистинската дискриптивната анализа на малку натпросечното присуство на Laissez-Faire стилот може да се согледа при анализата со добиените крајни резултати т.е. создавањето на услови на развој на тимот и индивидуата. Доколу постојат високи вредности за овие варијабли тогаш примената на овој фактор е на вистинското место и во вистинското време, доколку вредноста за овие варијабли е мала тогаш станува збор за несоодветно практикување на овој фактор.

Следна е групата на три фактори од трансформациското лидерство, факторот интелектуално постигнување со вредност која е 2,22 над просекот, факторот индивидуално внимание и грижа со вредност која е 2,30 над просекот, и факторот инспиративна мотивација со вредност која е 2,69 над просекот. При дескриптивна анализа на овие вредности кои припаѓаат во групата на фактори кои го формираат лидерскиот стил може да се констатира дека поттикнувањето и охрабрувањето на имагинацијата, креативноста и иновативноста на следбениците како составен дел од интелектуалното поттикнување е малку над просекот. Лидерите на просечно ниво преземаат ризик отворено да бараат идеи од следбениците и ги стимулираат да размислуваат независно. На приближно исто ниво, за само 0,10 повисоко од претходниот фактор е изразено разбирањето на индивидуалните потреби на секој од следбениците посебно, кое го изразува лидерот преку факторот на индивидуално внимание и грижа. Оваа вредност важи и за степенот до кој лидерот овозможува поддржувачка клима, пружа емпатија и поддршка, одржува отворена комуникација и се соочува со предизвиците заедно со следбениците. И како најизразен фактор во оваа група е

факторот на инспиративна мотивација кој е за 2,69 над просекот. Тоа покажува дека степенот до кој лидерите ја артикулираат визијата на начин кој ги допира и инспирира членовите на тимовите, предизвикувајќи ги преку поставување на високи стандарди и давајќи им значење на задачите кои се работат како содржини на факторот на инспиративна мотивација од 0 до 12 е 8,69 што е за 2,69 над просечното.

Во анализата на последната група на најизразени фактори може да се забележи дека на ниво кое е средина меѓу максималната вредност од 12,00 и средната вредност од 6,00 е идеализираното влијание со вредност која е 3,38 над просекот и менаџментот преку очекување со вредност која е 3,42 над просекот. Најизразената вредност покажува дека лидерите во својот однос со членовите на тимот најмногу користат корективен критицизам, негативен фидбек и негативно засилување. Оваа висока вредност дека лидерите ја следат работата на членовите на тимот и кога тие ќе погрешат, ќе биде прекршено одредено правило, нема да бидат задоволени поставените стандарди или ќе се појави одреден проблем и ќе треба да се преземаат корективни акции. Вториот фактор од оваа група покажува дека лидерите на тимови имаат изразено влијание врз членовите на тимот. Високата вредност покажува дека членовите веруваат во своите лидери и имаат доверба во нив и во нивната способност да ги надминат пречките кои ќе се појават. Овие два високоизразени фактори имаат во одреден степен контрадикторност, бидејќи едниот фактор покажува дека лидерите изразено дејствуваат кога нешто не е добро направено и користат казни и преземаат корективни акции, а во исто време тоа поминува без негативно доживување на лидерите од следбениците и лидерите ја задржуваат улогата на силни модели за однесување. Оваа ситуација може да се објасни како карактеристика на системот на колективни вредности на ова поднебје. Луѓето од оваа средина на лидерите им даваат голем степен на моќ, авторитет и право, казнуваат доколку работата не се одвива според планираната динамика. Сметаме дека оваа карактеристика е остаток од претходниот систем на функционирање на државата во кој нерамномерното распределување на моќта и доминантноста на лидерите било прифаќано како нормално и природно.

Покрај дескриптивната анализа направена е дополнителна анализа на меѓусебната релација помеѓу факторите од овој инструмент. Резултатите се прикажани во следната табела.

	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Ф7
Идеализирано влијание (Ф1)	1	0,733**	0,695**	0,736**	0,616**	0,491**	0,439**
Инспирациска мотивација (Ф2)	0,733**	1	0,769**	0,745**	0,613**	0,531**	0,368**
Интелектуално поттикнување (Ф3)	0,695**	0,769**	1	0,755**	0,609**	0,487**	0,336**
Индивидуално внимание и грижа (Ф4)	0,736**	0,745**	0,755**	1	0,675**	0,504**	0,381**
Зависно наградување (Ф5)	0,616**	0,613**	0,609**	0,675**	1	0,499**	0,402**
Менаџмент преку очекување (Ф6)	0,491**	0,531**	0,487**	0,504**	0,499**	1	0,551**
Laissez-Faire (Ф7)	0,439**	0,368**	0,336**	0,381**	0,402**	0,551**	1

\*\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,01

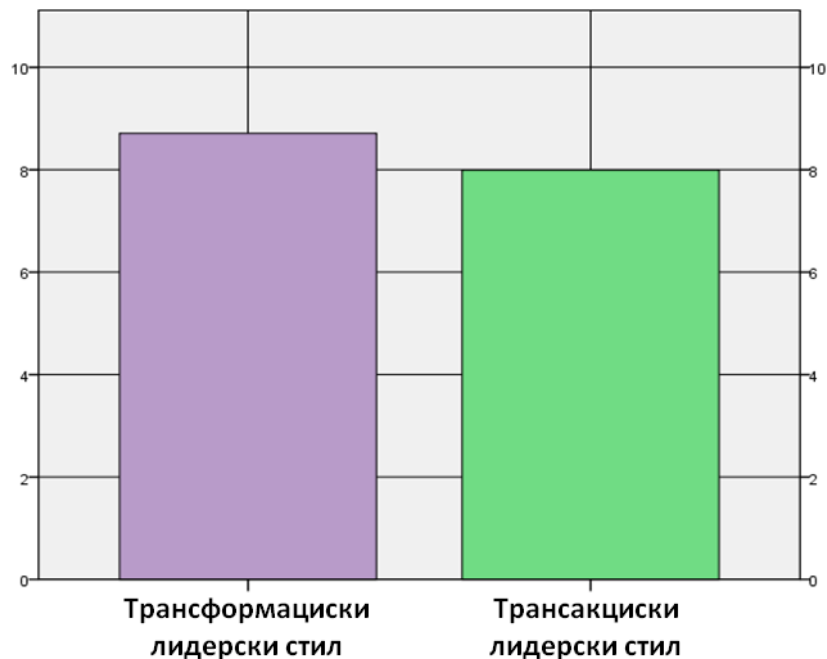
Од резултатите се гледа дека сите фактори кои ги мери прашалникот MLQ, Form 6S помеѓу себе имаат висока корелација со ниво на статистичка значајност од 0,01.

На Табела 4.18 се претставени збирните резултати од факторите за трансформациското и трансакциското лидерство кај испитаниците.

Варијабла	Минимум	Максимум	М	σ
Трансформациски лидерски стил	1,3	12	8,71	2,50
Трансакциски лидерски стил	0,5	12	7,99	2,48

Графичкиот приказ на аритметичката средина на трансформацискиот и трансакцискиот лидерски стил е прикажана на следниот хистограм.

**Слика бр. 4.3. Хистограм на аритметичките средини на трансформациониот и трансакциониот лидерски стил во релација лидер-следбеник**



Доколку се направи компаративна анализа на вредностите ќе се види дека разликата помеѓу застапеноста на трансформациониот лидерски стил со вредност од 8,71 и трансакциониот лидерски стил со вредност од 7,99 е само 0,72 што покажува дека и двата стила скоро подеднакво се практикуваат од лидерите на тимови. Ако пак се направи споредба на аритметичката средина за трансформационото и трансакционото лидерство со теоретската просечна вредност која изнесува 6,00 може да се заклучи дека и двете вредности се за одреден степен над теоретската просечна вредност. Трансформациониот лидерски стил за 2,71, а трансакциониот лидерски стил за 1,99. Иако овие вредности се над просекот, тие се поблиску до просекот отколку до максималната вредност на двата лидерски стила. Ова покажува дека лидерите во Македонија малку над просекот ги користат двата лидерски стила со мала поизразеност на трансформациониот лидерски стил.

Треба да се напомене дека добиените вредности преку пресметување на аритметичката средина во целост не ја пренесуваат реалната слика за застапеноста на лидерските стилови кај лидерите од Република Македонија кои беа вклучени во истражувањето. За да се покаже вистинската распределеност на нивото на застапеност на овие два лидерски стила, покрај прикажаната аритметичка средина е направена дополнителна статистичка обработка во која

јасно се гледа процентуалната застапеност на вредностите од минималната до максималната за двата лидерски стила. Овој преглед е прикажан со следните две табели.

Вредност	0-2	<2-4	<4-6	<6-8	<8-10	<10-12
Фреквенција	3	6	26	43	51	78
%	1,6	3	13	21,8	25,7	34,9

Вредност	0-2	<2-4	<4-6	<6-8	<8-10	<10-12
Фреквенција	1	13	31	57	50	44
%	0,5	5,8	16,9	28,9	25,6	22,3

Од табелите може да се види дека вредностите за двата лидерски стила главно се распределени низ целата скала на вредности од 4 па до 12. Со вредност од 0 до 4 со 4,6 % е распределен трансформацискиот лидерски стил, а со 6,3 трансакцискиот лидерски стил. Од распределбата на другите вредности може да се види дека практикувањето на двата лидерски стила се движи од просечно до максимално изразено, што наведува до заклучок дека не може аритметичката средина да се земе за најрелеванта вредност и дека лидерскиот стил сепак е детерминиран од индивидуалните карактеристики на лидерот, иако е евидентно дека поголемиот дел од вредности се за одреден степен над теоретската просечна вредност.

Важно е да се напомене дека во клучното истражување на влијанието на лидерството на условите за развој на индивидуата и тимот се користат добиените вредности за лидерските стилови за секоја од релациите помеѓу лидерот и следбеникот и тие се компарираат со добиените вредности за условите за развој во истата релација.

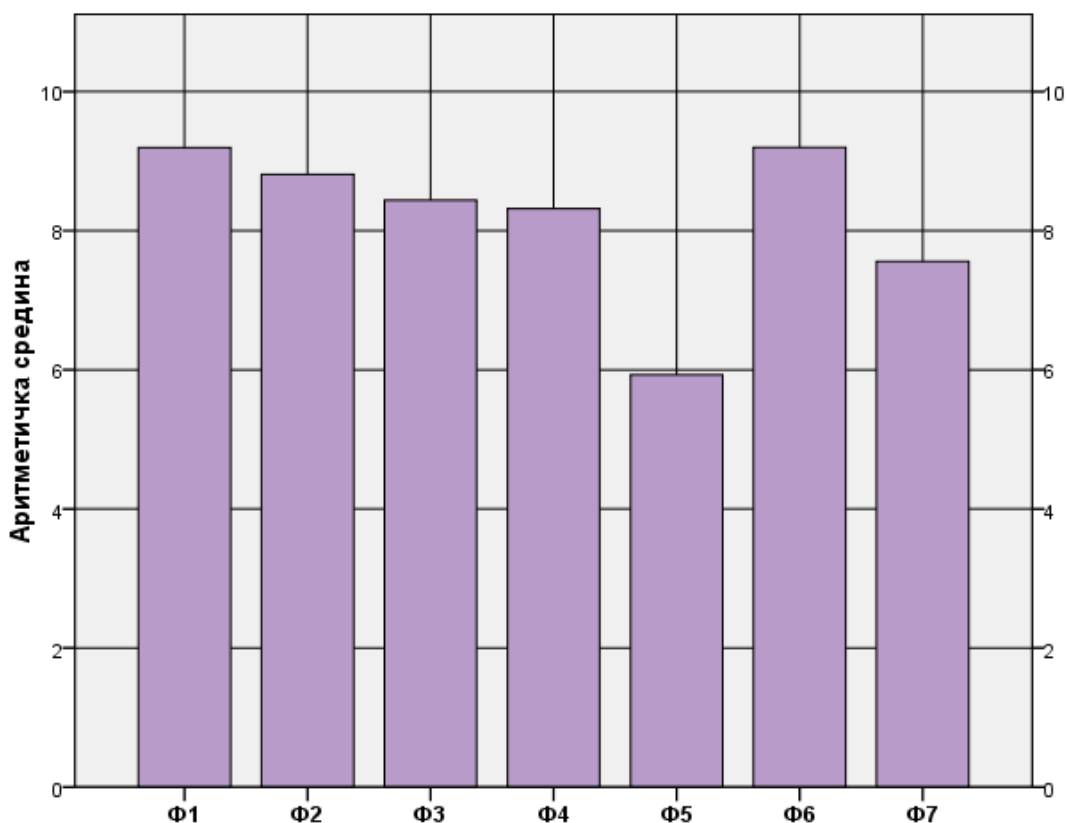
Анализа на факторите на лидерскиот стил која е прикажана претходно е направена и на ниво на тимови, при што вредностите кои се вклучени во статистичката обработка претставуваат аритметичка средина на сите членови на тимот. Резултатите кои се добиени се прикажани во следните табели и хистограми.



<b>Табела 4.16. Минимални и максимални вредности, аритметичка средина и стандардно отстапување добиени на прашалникот за стил на лидерство во релација лидер-тим</b>				
Варијабла	Минимум	Максимум	М	$\sigma$
Идеализирано влијание (Ф1)	3	12	9,1938	1,88542
Инспирациска мотивација (Ф2)	2,5	12	8,8094	1,73230
Интелектуално поттикнување (Ф3)	3,5	12	8,4375	1,97447
Индивидуално внимание и грижа (Ф4)	2,5	12	8,3156	1,97028
Зависно наградување (Ф5)	0	12	5,9281	2,92412
Менаџмент преку очекување (Ф6)	3	11,8	9,1969	1,59505
Laissez-Faire (Ф7)	3,5	10	7,5594	1,44755

Графичкиот приказ на аритметичката средина на секоја од варијаблите од овој инструмент е прикажана на следниот хистограм.

**Слика 4.4. Хистограм на аритметичките средини на варијаблите од MLQ, Form 6S во релација лидер-тим**

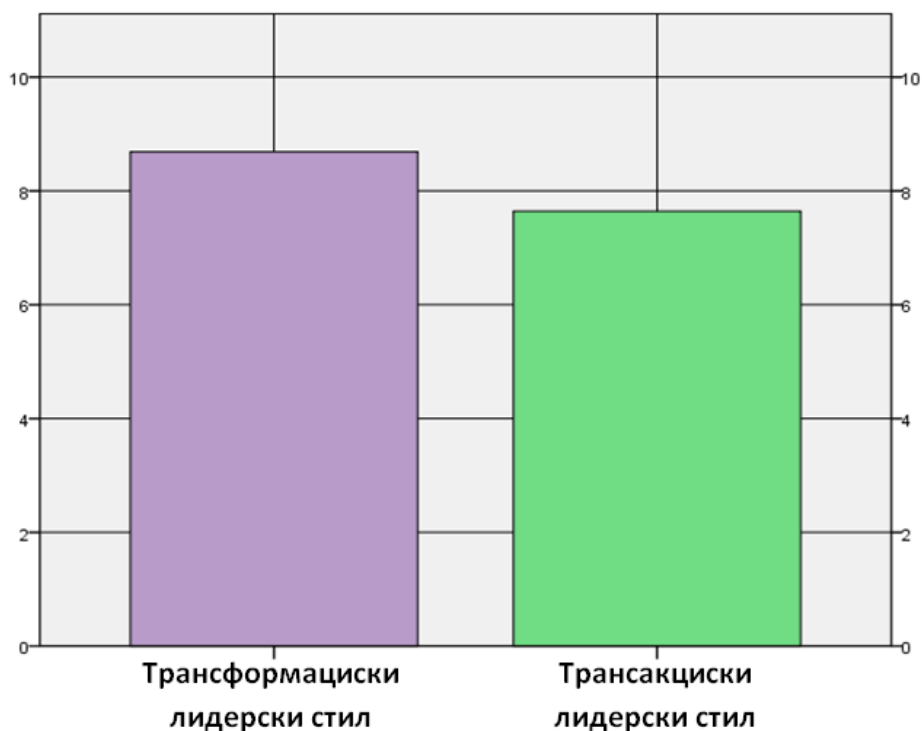


На Табела 4.17. се претставени збирните резултати за трансформациското и трансакциското лидерство кај испитуваните тимови.

Варијабла	Минимум	Максимум	М	$\sigma$
Трансформациски лидерски стил	3,40	11,80	8,68	1,67
Трансакциски лидерски стил	2,50	11,00	7,64	1,92

Графичкиот приказ на аритметичката средина на трансформацискиот и трансакцискиот лидерски стил е прикажана на следниот хистограм.

**Слика бр. 4.5. Хистограм на аритметичките средини на трансформацискиот и трансакцискиот лидерски стил во релација лидер-тим**



Направена е и статистичка обработка на податоците кои се добиени за двата лидерски стила за да испита се нивната корелација. Во следната табела е прикажан резултатот кој е добиен.

Варијабла	Трансакциско лидерство
Трансформациско лидерство	0.758**

\*\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,01

Од добиениот резултат се гледа дека помеѓу трансформацискиот лидерски стил и трансакцискиот лидерски стил постои изразено висока корелација со многу висока вредност од 0,758. Овој резултат има статистичка значајност на ниво од 0,01.

На крајот од согледувањето на добиените резултати од спроведено истражување за лидерскиот стил преку прашалникот MLQ, Form 6S ќе направиме уште една кратка анализа на резултатите добиени од прашалникот заедно со информациите кои ги добивме во неструктурираните интервјуа со извршните менаџери во компаниите во кои е спроведено истражувањето. Овие неструктурирани интервјуа се во недоволен број за да истите имаат релевантност како научен доказ, но се доволно значајни за да бидат изнесени како поткрепа на добиените резултати од емпириското истражување во докторската дисертација. Поточно, информациите кои се добиени во неструктурираните интервјуа го потврдуваат податокот добиен со истражувањето, дека лидерите во Македонија се служат со трансформациско лидерство и со трансакциското лидерство малку над просечното ниво. Од компаниите во кои беше спроведено истражувањето, од нивните извршни менаџери или лицата кои се директно одговорни за работа на човечките ресурси беше нагласено дека се воочливи недоволните лидерски капацитети на индивидуите кои ги поставуваат или вработуваат во своите компании како менаџери и лидери на основно и средно ниво. Тие истакнуваат дека повеќето лидери на тимови или лидери на средно ниво во организациската хиерахија имаат потешкотии во градењето на релации со своите подредени кои ќе гарантираат успешност во работењето а во исто време и развој и напредок. Тие лоцираат дека за цело време постои потреба за поддршка и асистирање во справување со предизвиците со кои се соочуваат лидерите од основно и средно ниво. Фактичката состојба покажува дека извршните менаџери на овие компании се лица кои несомнено поседуваат изразени лидерски способности. Тоа го покажува успешниот развој на нивните организации. Но, сега кога нивните компании пораснале на ниво кога тие, како генералните менаџери мораат да се фокусираат на стратешко ниво на менаџирање, тие лоцираат дека нивните подредени (менаџерите на второ ниво) не можат да преземат водство и да демонстрираат лидерство на потребно ниво. Од друга страна оваа состојба покажува е дека токму сегашните извршни менаџери во Македонија поседуваат одлични лидерски капацитети кои ги применуваат во пракса, но дека тие имаат

изразени потешкотии истите да ги пренесат и да ги развијат кај своите подредени. Тие имаат способност да ги водат своите подредени но немаат доволно способност да создаваат нови лидери. Тоа покажува дека нивните лидерски практики се вродени или спонтано развиени низ лично искуство и дека не постои јасна свест за процесите низ кои поминуваат нивните подредени како менаџери од основно и средно ниво.

### **Анализа на резултати од инструментот Тимско лидерство - Team Excellence Survey**

Добиените одговори од членовите на тимовите за поставените тврдења во прашалникот за тимско лидерство статистички се обработени и во следната табела е прикажана минималната и максималната вредност, аритметичката средина и стандарното отстапување.

Варијабла	Минимум	Максимум	М	$\sigma$
Тимско лидерство	1,92	4,00	3,4189	0,44846

Компарирајќи ја вредноста на аритметичката средина од 3,41 со теоретската просечна вредност која изнесува 2,00 може да се констатира дека лидерите кои имаат изразено практикување на тимско лидерство тоа го практикуваат во секојдневното работење со тимовите.

Во дополнителната статистичка обработка за процентуалната застапеност на вредностите од минималната до максималната се гледа за тимското лидерство во скоро иста застапеност е меѓу вредноста 2,5 и 3,5 со 47,8% и меѓу вредноста 3,5 и 4 со 48,5%. Целосната статистика е прикажана на следната табела.

Вредност	1-1,5	<1,5-2,5	<2,5-3,5	<3,5-4
Фреквенција	0	7	95	96
%	0	3,5	47,8	48,5

На следната табела се прикажани релациите во испитувањето на корелација помеѓу тимското лидерство и трансформациониот и трансакциониот лидерски стил.

	Трансформациски лидерски стил	Трансакциски лидерски стил
Тимско лидерство	0,718**	0,681**

\*\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,01

Од резултатите се гледа дека тимското лидерство има изразено силна корелација со двата лидерски стила. Со трансформацискиот лидерски стил има повисока корелација со вредност од 0,718, а со трансакцискиот лидерски стил има корелација со вредност од 0,681. И двете вредности се движат во рамките на резултатите со статистичка значајност на ниво 0,01.

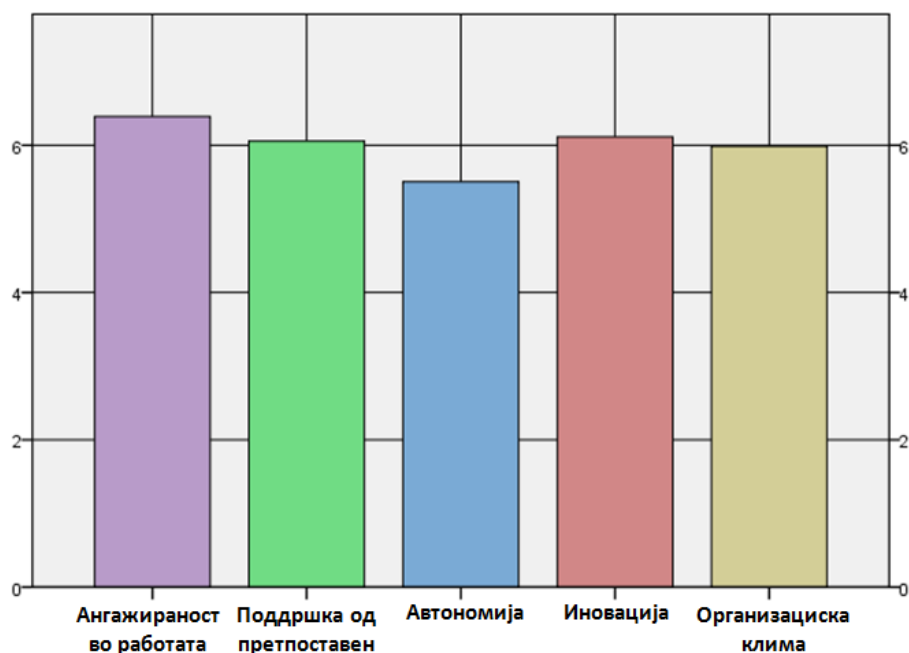
#### **Анализа на резултатите од инструментот Скала за работната средина - Work environment scale - WES**

Вредностите за четирите фактори од овој инструмент се пресметани како збир на добиената вредност за секое од тврдењата, а вредноста за организациската клима е пресметана како аритметичка средина од четирите фактори. Добиените податоци се статистички обработени, при што се пресметани аритметичките средини за секоја варијабла (M) и емпириски стандардните отстапувања ( $\sigma$ ).

Варијабла	Минимум	Максимум	M	$\sigma$
Ангажираност во работата	4,80	8,00	6,3906	0,87303
Поддршка на претпоставен	3,00	9,00	6,0556	1,41827
Автономија	3,00	8,00	5,5041	1,13614
Иновација	3,33	9,00	6,1141	1,45456
Организациска клима	4,50	8,00	5,9859	0,89445

Графичкиот приказ на аритметичката средина на факторите од скалата за работната средина е прикажана на следниот хистограм.

Слика бр. 4.6. Хистограм на аритметичките средини на факторите од скалата за работната средина



Во компаративна анализа со теоретската просечна вредност која изнесува 4,5 може да се заклучи дека факторот автономија со 1,00 над просечната вредност е најмалку присутен во работната средина. Ова покажува дека во членовите на тимови имаат можности, за мал степен над просекот во своите тимови, да донесуваат самостојно одлуки без да се консултираат со надредените, да покренуваат иницијативи и да бидат автономни во рамките на ингеренциите кои им ги пропишува работното место. Земајќи го предвид овој податок може да се донесе заклучок и за претпоставките поврзани со високата вредност за Laissez-Faire стилот во прашалникот MLQ, Form 6S за лидерски стил. Со оглед на тоа што при висока вредност за Laissez-Faire стилот има ниска вредност за факторот автономија може да се заклучи дека Laissez-Faire стилот својата изразена присутност не ја има на вистинското место т.е. во ситуации кога тимот е созреан и развиен и сам може да функционира. Оваа релација покажува дека Laissez-Faire стилот се користи како повремена незаинтересираност за случувањата за тимот од страна и оставање тој самостојно да функционира иако тимот не е според степенот на развој не е подготвен на тоа.

Важно е да напоменеме дека вредноста за факторот автономија со кој правевме компарација со теоретската просечна вредност претставува аритметичка средина од измерените фактори за секоја од 198-те релации на

лидер и следбеник (член на тим). Направена е дополнителна статистичка обработка на процентуалната застапеност на вредностите кои членовите на тимови ги дале за факторот автономија и тие се прикажани во следната табела.

Вредност	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фреквенција	2	8	23	28	31	40	37	22	7
%	1	4	11,6	14,1	15,7	20,2	18,7	11,1	3,5

Од табелата јасно се гледа дека не може да се донесе заклучок за општа вредност за автономијата како резултат на лидерството на лидерите на тимови. Но оваа состојба нема никакво влијание на докажувањето на главната теза на докторатот, во статистичката разработка на податоците за факторите од различните инструменти користени се и компарирани вредностите кои се добиени во секоја релација помеѓу лидерот и следбеник и лидерот и тимот, а не аритметичката средина.

Следна вредност по големина ја има факторот на организациската клима кој е за 1,48 над теоретската просечна вредност од 4,5. Вредноста за овој фактор од 5,98 е повисока за скоро степен и пол во однос на теоретската просечна вредност, но е далеку под максимална вредност за факторот на организациска клима од 9,00. Ова покажува дека во тимовите генерално има одреден степен повисока организациска клима од просечното теоретско ниво, дека членовите на тимовите имаат малку над просечното чувство на задоволство од начинот на функционирање на нивните тимови и општата клима во целата организација.

Треба да се напомене дека и тука вредноста за факторот организациска клима претставува аритметичка средина, овој пат од вредностите на останатите четири фактори кои ги мери инструментот. При направена дополнителна статистичка обработка на следната табела е прикажана процентуалната застапеност на вредностите на факторот на организациска клима со секоја од 198-те релации на лидер и следбеник (член на тим).

Вредност	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	7-8	8-9
Фреквенција	0	0	5	16	37	44	45	45	6
%	0	0	2,7	8	18,8	22,3	22,6	22,6	3

Следните два фактора од скалата за работната средина кои имаат приближно иста вредност како факторот организациска клима се факторите поддршка на претпоставен со 1,55 над теоретската просечна вредност и иновација со 1,61 над теоретската просечна вредност. И за овие два фактора важи дека иако тие се во одреден степен над теоретската просечна вредност тие се далеку под максимално можната вредност од 9,00. Оваа вредност која претставува аритметичка средина од сите вредности кои ги дале 198-те следбеници покажува дека во тимовите и организациите постои малку над просекот поддршка од лидерите. Со ист степен е оценета способноста на лидерите да даваат конструктивен фидбек и да им дозволуваат на членовите на тимот отворено да зборуваат за работи кои сметаат дека можат да се подобрат. Вториот фактор иновација има малку повисок степен од факторот поддршката, но сепак сè уште изразено под максималната можна вредност. Тоа значи дека во организациите до одреден степен постои можност да се испробуваат нови и различни пристапи, да се предлагаат и прифаќаат нови идеи и да се пробуваат нови начини да се завршат поставените задачи.

Покрај аритметичката средина за овие два фактори во следните две табели е покажана нивната процентуална застапеност.

<b>Табела 4.25. Процентуалната застапеност на поддршката од претпоставен</b>									
Вредност	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фреквенција	3	1	21	22	38	31	42	24	16
%	1,5	0,5	10,6	11,1	19,2	15,7	21,2	12,1	8,1

<b>Табела 4.26. Процентуалната застапеност на иновација</b>									
Вредност	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фреквенција	4	9	13	25	15	34	30	29	39
%	2	4,5	6,6	12,6	7,6	17,2	15,2	14,6	19,7

Последниот фактор од овој инструмент кој ги мери условите за индивидуален и тимски развој е факторот ангажираност во работа. Овој фактор има највисока вредност која е за 1,89 повисока од средната теоретска вредност. И тука треба да се напомене дека иако е највисока, оваа вредност е далеку под максималната вредност од 9,00, таа е дури на пола од 7,50 што претставува пола од средната теоретска вредност и максималната вредност. Дескриптивната анализа на најизразениот фактор покажува дека од сите фактори следбениците покажуваат најголема загриженост за нивната работа и највисок степен на нивно ангажирање во работата. Иако е многу пониско во однос на максималната



вредност, овој фактор има најизразена вредност што покажува дека следбениците имаат идентификација со нивните компании и вложуваат изразено ниво на напор за да ги завршат поставените задачи. Оваа најизразена вредност може да претставува ефект на највисоко изразената вредност Менаџмент преку очекување (Ф6) во инструментот за одредување на лидерскиот стил. Присуството на казни и корективните дејствија од страна на лидерите ги ставаат членовите на тимот во ситуација да демонстрираат изразено ангажирање во работата во рамките на нивната организација.

Вредност	2	3	4	5	6	7	8	9
Фреквенција	4	10	11	30	42	42	47	12
%	2,0	5,1	5,6	15,2	21,2	21,2	23,7	6,1

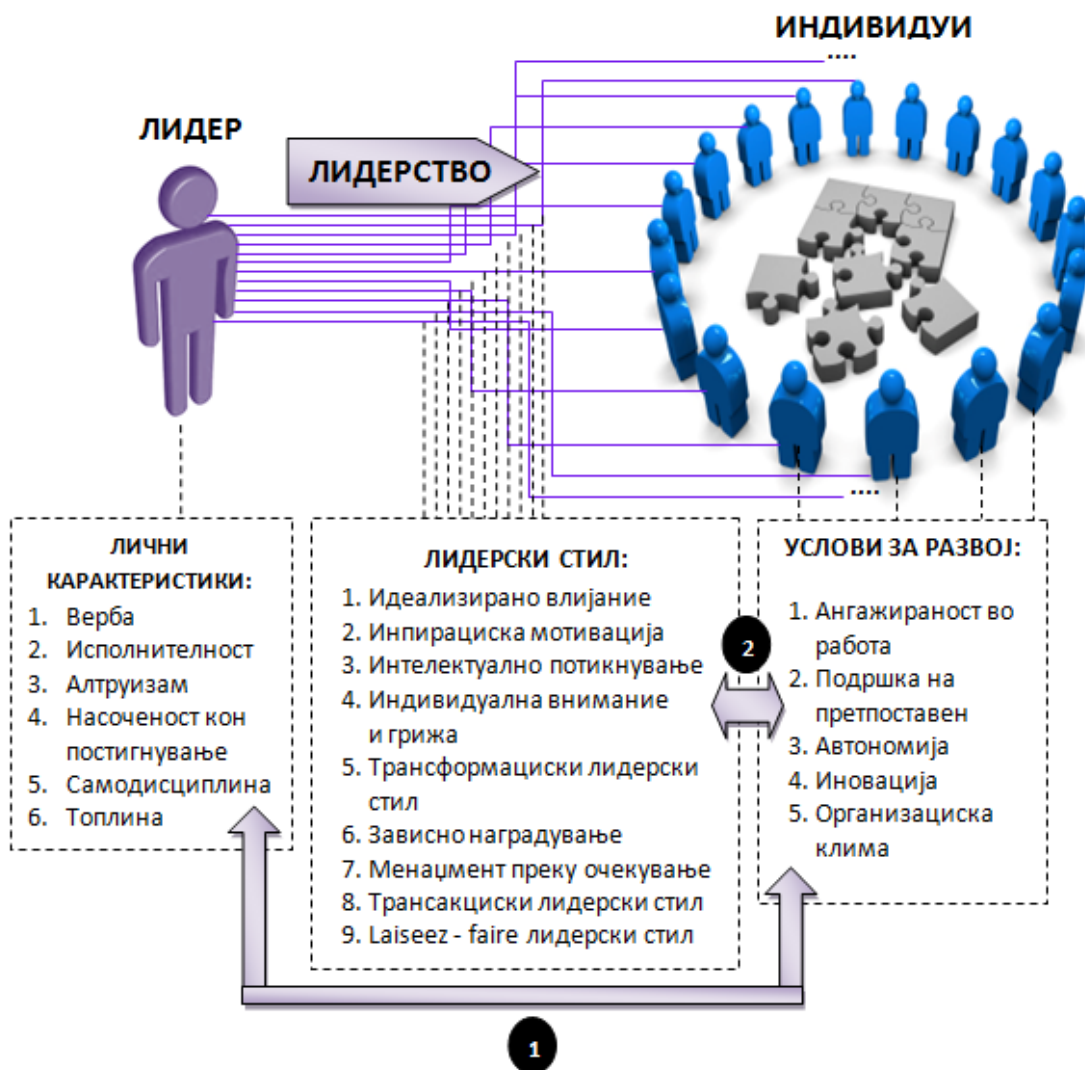
Како и за другите фактори и тука треба да напоменеме дека вредноста од 6,39 за факторот ангажираност во работа претставува аритметичка средина од сите вредности кои следбениците ги дале во одговарањето на тврдењата во прашалникот за скалата за работната средина. За да се има подобра прегледност и за овој фактор е направена дополнителна статистичка обработка и во следната табела е прикажана процентуалната застапеност на секоја од вредностите.

#### 4.1.7. Проверка на научната хипотеза

После анализата на резултатите на варијаблите во рамките на четирите инструменти кои се користени во рамките на ова научно истражување и направивме дескриптивна анализа на нивните вредности во следниот дел ќе се прикажат статистички анализи за поврзаноста на секој од факторите со што ќе се даде директен одговор на поставената научна хипотеза и потхипотези.

На следната слика е направен графички приказ на истражувањето на влијанието на лидерството на развојот во релацијата лидер-следбеник.

Слика бр. 4.7. Приказ на истражувањето на влијанието на лидерството врз развојот на индивидуите

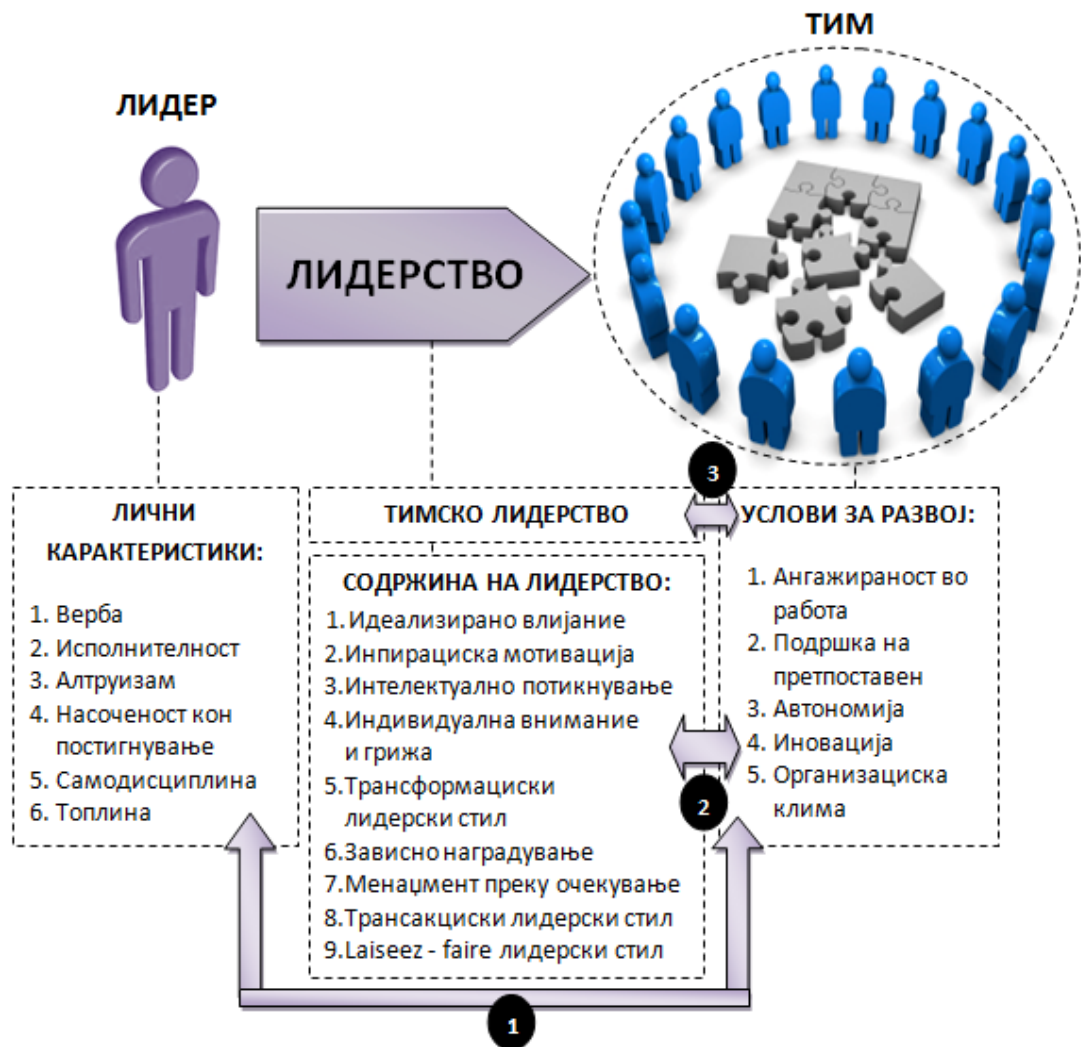


На претходната слика се прикажани трите инструменти, со сите фактори кои тие ги содржат и релациите кои се истражуваат. Токму во меѓусебната

поврзаност помеѓу факторите, особено во релациите 1 и 2, лежи одговорот на поставената теза во однос на релацијата лидер – следбеник.

На следната слика има графички приказ на истражувањето на влијанието на лидерството на развојот во релацијата лидер-следбеник. На неа се прикажани четирите инструменти кои беа вклучени во истражувањето, сите фактори кои тие ги содржат и релациите кои се истражуваат. Токму во меѓусебната поврзаност помеѓу факторите особено во релациите 1, 2 и 3 лежи одговорот на поставената теза во однос на релацијата лидер – тим.

**Слика бр. 4.8. Приказ на истражувањето на влијанието на лидерството врз развојот на индивидуите**



Во направените статистички анализи за поврзаност помеѓу варијаблите во ова истражување прво е тестирана поврзаност помеѓу факторите од инструментот за личните карактеристики на лидерот и инструментот за условите

за развој на индивидуата. На следната табела е прикажана поврзаноста во рамките релацијата лидер-следбеник.

	Ангажираност	Поддршка	Автономија	Иновација	Клима
<b>Верба</b>	0,148 <sup>*</sup>	0,275 <sup>**</sup>	0,272 <sup>**</sup>	- 0,061	0,173 <sup>*</sup>
<b>Исполнителност</b>	0,141 <sup>*</sup>	0,307 <sup>**</sup>	0,219 <sup>**</sup>	- 0,059	0,176 <sup>*</sup>
<b>Алтруизам</b>	0,043	0,258 <sup>**</sup>	0,244 <sup>**</sup>	- 0,076	0,108
<b>Насоченост</b>	0,144 <sup>*</sup>	0,107	0,172 <sup>*</sup>	- 0,106	0,044
<b>Самодисциплина</b>	0,061	0,041	0,080	0,121	0,142 <sup>*</sup>
<b>Топлина</b>	0,062	0,275 <sup>**</sup>	0,257 <sup>**</sup>	0,147 <sup>*</sup>	0,174 <sup>*</sup>

\*\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,01

\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,05

Од добиените резултати се гледа дека помеѓу личните лидерски карактеристики и условите за развој во релацијата лидер - следбеник постои изразена поврзаност. Конкретно, карактеристиката верба има поврзаност со ангажираноста во работата од 0,148, а со организациската клима од 0,173 со статистичка значајност на ниво 0,05. Карактеристиката верба има поизразена поврзаност со факторот поддршка од претпоставен со вредност од 0,275 и факторот автономнија со вредност од 0,272 кои се со статистичка значајност од 0,01. Факторот исполнителност исто така има поврзаност со статистичка значајност од 0,05 со факторот ангажираност со вредност од 0,141 и организациска клима со вредност од 0,176 и поврзаност со статистичка значајност од 0,01 со факторот автономнија со вредност од 0,219 и факторот поддршка со највисока вредност од 0,307. Следниот фактор од личните карактеристики на лидерот алтруизам има позитивна поврзаност со факторите поддршка со вредност од 0,258 и автономнија со вредност од 0,244 со статистичка значајност од 0,01. Факторот насоченост кон постигнување има позитивна поврзаност со значајност од 0,01 со факторот ангажираност во работата од 0,144 и автономнија од 0,172. Факторот самодисциплина има позитивна поврзаност со организациската клима за вредност од 0,142 што претставува резултат со статистичка значајност од 0,05. Последниот фактор од листата на лични

карактеристики на лидерот има поврзаност со статистичка значајност на ниво од 0,05 со факторот автономија со вредност од 0,257 и поддршка на претпоставен со вредност од 0,275 и поврзаност со статистичка значајност од 0,01 со факторите иновација со вредност од 0,147 и организациската клима со вредност од 0,174.

Направена е идентична статистичка анализа за поврзаност во рамките факторите од прашалникот NEO PI-R и прашалникот WES во релацијата лидер-следбеник. Анализата е направена помеѓу пресметаните вредности на ниво на тим во релацијата со нивниот лидер.

	Ангажираност	Поддршка	Автономија	Иновација	Клима
<b>Верба</b>	0,399*	0,317	0,490**	-0,037	0,290
<b>Исполнителност</b>	0,395*	0,493**	0,508**	0,040	0,410*
<b>Алтруизам</b>	0,095	0,356*	0,363*	-0,212	0,180
<b>Насоченост</b>	0,356*	0,280	0,250	-0,110	0,177
<b>Самодисциплина</b>	0,371*	0,265	0,327	0,265	0,371*
<b>Топлина</b>	0,222	0,364*	0,360*	0,079	0,290

\*\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,01

\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,05

Од резултатите се гледа дека помеѓу личните лидерски карактеристики и условите за развој во релацијата лидер - тим постои изразена поврзаност. Карактеристиката верба има поврзаност со факторот ангажираност во работата од 0,399 со статистичка значајност на ниво 0,05, а со факторот автономија со вредност од 0,490 со статистичка значајност од 0,01. Понатаму, факторот исполнителност има поврзаност со статистичка значајност од 0,05 со факторот ангажираност со вредност од 0,410 и со факторот организациска клима со вредност од 0,410, воедно поврзаност со статистичка значајност од 0,01 со факторот поддршка со вредност од 0,493 и факторот автономија со највисока вредност од 0,508. Следниот фактор алтруизам има позитивна поврзаност со факторите поддршка со вредност од 0,356 и автономија со вредност од 0,363 со статистичка значајност од 0,05. Факторот насоченост кон постигнување има позитивна поврзаност со значајност од 0,01 само со факторот ангажираност во работата од 0,356. Претпоследниот фактор самодисциплина има идентична позитивна поврзаност со двата фактора организациската клима и ангажираноста

во работата со вредност од 0,371 што претставува резултат со статистичка значајност од 0,05. На крај факторот топлина има поврзаност со статистичка значајност на ниво од 0,05 со факторот автономија со вредност од 0,360 и поддршка на претпоставен со вредност од 0,364.

Во резултатите од следните статистички анализи ќе се прикаже дали лидерството т.е. лидерскиот стил и неговите варијабли имаат поврзаност со варијаблите од инструментот за условите за развој на индивидуата и тимот. Во рамките на оваа поврзаност во најголема мера ќе се докаже поставената теза на ова научно истражување. На следната табела е прикажана поврзаноста на лидерскиот стил со условите за развој на индивидуата и тимот.

	Ангажираност	Поддршка	Автономија	Иновација	Клима
<b>Трансформациски лидерски стил</b>	0,146*	0,225**	0,170*	0,188**	0,256**
<b>Трансакциски лидерски стил</b>	0,121	0,206**	0,192**	0,129	0,251**

\*\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,01

\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,05

Од резултатите кое се прикажани на табелата може да се види дека трансформациското лидерство има влијание на сите пет фактори кои се клучни за развојот на индивидуата и тимот. Трансформацискиот лидерски стил има поврзаност со факторот ангажираност со вредност од 0,146 и факторот автономија со вредност од 0,170, кои се резултати со статистичка значајност на ниво 0,005. Со останатите три фактори, трансформацискиот лидерски стил има резултати кои имаат поврзаност со статистичка значајност на ниво 0,01. И тоа со факторот иновација со вредност од 0,188 со факторот поддршка со вредност од 0,225 и со факторот организациска клима со вредност од 0,256.

Трансакцискиот лидерски стил има поврзаност со статистичка значајност од 0,01 со три фактори кои се значајни за развојот. Со факторот автономија со вредност од 0,192, со факторот поддршка од претпоставен со вредност од 0,206 и со факторот организациски клима со вредност од 0,251.

<b>Табела 4.31. Корелации помеѓу факторите кои го одредуваат лидерскиот стил и условите за развој</b>					
	<b>Ангажираност</b>	<b>Поддршка</b>	<b>Автономија</b>	<b>Иновација</b>	<b>Клима</b>
<b>Идеализирано влијание</b>	0,128	0,266**	0,156*	0,124	0,252**
<b>Инспирациска мотивација</b>	0,121	0,189**	0,109	0,173*	0,212**
<b>Интелектуално поттикнување</b>	0,153*	0,185**	0,126	0,146*	0,196**
<b>Индивидуално внимание и грижа</b>	0,144*	0,185**	0,201**	0,222**	0,264**
<b>Зависно наградување</b>	0,137	0,200**	0,176*	0,129	0,255**
<b>Менаџмент преку очекување</b>	0,042	0,136	0,134	0,072	0,150*

\*\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,01

\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,05

Позитивната корелација на лидерските стилови и факторите од кои зависат условите за развој на индивидуата и тимот е присутна и во факторите кои го одредуваат лидерскиот стил. Тоа е прикажано на претходната табела.

Првиот фактор од групата на четири фактори кои го сочинуваат трансформациското лидерство, факторот идеализирано влијание има позитивна корелација со факторите поддршка од претпоставен со вредност од 0,266 и со организациската клима со вредност од 0,252 и овие резултати се со статистичка значајност на ниво 0,01. Воедно овој фактор има позитивна корелација и со факторот автономија со вредност од 0,156 и тој има статистичка значајност од 0,05. Слична е состојба и со факторот инспиративна мотивација кој има позитивна корелација со статистичка значајност на ниво 0,01 со истите фактори само со различна вредности. Со факторот поддршка од претпоставен со вредност од 0,189 и со организациската клима со вредност од 0,212. Овој фактор има позитивна корелација со статистичка значајност со факторот иновација со вредност од 0,173. И третиот фактор од листата на фактори кои го детерминираат трансформациското лидерство има позитивна корелација со статистичка значајност од 0,01 со факторите поддршка на претпоставен со вредност 0,185 и со организациската клима со вредност од 0,196. Овој фактор воедно има позитивна релација со статистичка значајност од 0,05 со два фактора

кои се важни за развојот на индивидуата и тимот и тоа со факторот ангажираност во работата со вредност од 0,153 и со факторот иновација со вредност од 0,146. Последниот фактор од групата на трансформациски фактори индивидуално внимание и грижа има позитивна корелација со статистичка значајност на ниво 0,01 со дури четири фактори: поддршка на претпоставен со вредност од 0,185, автономија со вредност од 0,201, иновација со вредност од 0,222 и со целосната организациска клима со вредност од 0,264.

Првиот фактор од трансакцискиот лидерски стил, зависното наградување има позитивна корелација со статистичка значајност на ниво 0.01 со два фактори. Со факторот поддршка од претпоставен со вредност од 0,200 и општата организациска клима со вредност 0,255. Воедно зависното наградување има позитивна корелација со факторот автономија со вредност 0,176 што е резултат со статистичка значајност од 0,05. Последниот фактор менаџмент преку очекување кој го детерминира трансакцискиот лидерски стил има позитивна корелација со организациската клима во тимот со вредност од 0,150 која влегува во групата на вредности со статистичко значење од 0,05.

Четвртиот инструмент кој е вклучен во ова истражување е прашалникот за тимско лидерство чии резултати беа статистички обработени во корелација со факторите кои го детерминираат развојот на тимот. Резултатите се прикажани во следната табела.

	Ангажираност	Поддршка	Автономија	Иновација	Клима
<b>Тимско лидерство</b>	0,367**	0,269**	0,288**	0,256**	0,211**

\*\* - добиениот резултат е статистички значаен на ниво 0,01

Добиените резултати јасно ја покажуваат позитивната корелација со статистичко значајно ниво од 0,01 на тимското лидерство со сите фактори кои создаваат услови за развој на тимот. Со факторот ангажираност со вредност 0,367, со факторот поддршка од претпоставен со вредност од 0,269, со факторот автономија со вредност 0,256 и со целосната организациската клима со вредност од 0,211.



Според емпириските резултати добиени од ова истражување може да се согледа дека е пронајдена значајна поврзаност помеѓу лидерството и развојот на индивидуата и тимот. Во клучните релации помеѓу трансформациското, трансакциското и тимското лидерство со условите за развој на индивидуата и тимот е лоцирана изразена корелација со високо ниво на статистичка значајност. Трансформациското лидерство влијае на сите фактори за развој на индивидуата и на тимот т.е. на ангажираноста во работа, поддршката на претпоставен, автономијата, иновацијата и на целосната организациска клима. Трансакциското лидерство влијае на факторите поддршката на претпоставен, автономијата и на целосната организациска клима. И во статистичките анализи на тимското лидерство е докажано влијанието на сите фактори кои се клучни за развој на индивидуата и тимот.

Земајќи ги предвид добиените резултати од истражувањето и откриената значајна поврзаност на помеѓу измерените варијабли може јасно да се заклучи дека се потврдува хипотеза која беше поставена на почетокот.

Воедно, земајќи ги предвид добиените резултати од истражувањето и откриената значајна поврзаност на помеѓу измерените варијабли во инструментот за личните карактеристики на лидерите и варијаблите од скалата за работната средина (условите за развој) прикажана во табелите бр.4.28 и 4.29 може да се заклучи дека првата потхипотеза „Постои поврзаност помеѓу личните карактеристики на бизнис лидери во Република Македонија и развојот на индивидуите и групите во организациите“ е точна.

Понатаму, земајќи ги предвид добиените резултати од истражувањето и откриената различна поврзаност помеѓу измерените варијабли во инструментот за лидерскиот стил и варијаблите од скалата за работната средина (условите за развој) прикажана во табелата бр. 4.30 може да се заклучи дека втората потхипотеза „Лидерскиот стил има влијание врз создавањето на услови за развојните процеси во организацијата“ е точна.

Добиените резултати од компарирањето прикажана во табелата бр. 4.30, во која се согледува дека трансформацискиот лидерски стил има поголема позитивно влијание на создавање на услови за развој на индивидуите и тимот ги потврдуваат како точни и третата „Лидерски стилови немаат исто влијание на развојот на индивидуите и тимовите во организацијата“ и последната

потхипотеза „Најуспешен во креирањето на услови за развој на индивидуата и тимот во организацијата е трансформациониот лидерски стил“.

На крајот, резултатите од поставената корелација кои се прикажани во табелата 4.21 во која се согледува дека постои изразена корелација помеѓу тимското лидерство и лидерските стилови може да се заклучи дека и потхипотезата „Постои поврзаност помеѓу лидерските стилови и успешноста на тимското лидерство“ е точна.

#### **4.1.8. Резиме на истражувањето**

Земајќи ги предвид согледувањата од теоретската разработка и елаборација на клучната улога на лидерот во процесот на развој на индивидуата и групата во рамките на ефективниот менаџмент на организацијата, во која недвосмислено беа истакнати аспектите и сложените процеси во организациската динамика и огромната важност на квалитетот на лидерството. Воедно, во согласност со многуте примери од секојдневната пракса на менаџерите на организации од различни сфери на функционирање, во кои низ директно искуство беше истакнато лидерство дека еден од најважните параметри за тоа дали една организација ќе биде успешна или не и дали ќе постои развој на индивидуите во организацијата но и на тимовите во организациската структура. И на крајот, преку преку конкретни емпириски резултати во оваа докторската дисертација се изнесени конкретни докази дека квалитетот на лидерството, стилот на лидерот, карактеристиките на индивидуата која е поставена на формална лидерска позиција, знаењето, вештините и емоционалната компетентност на лидерите имаат клучно влијание на развојот на поединците и групите во рамките на секојдневниот ефикасен менаџмент на организацијата.

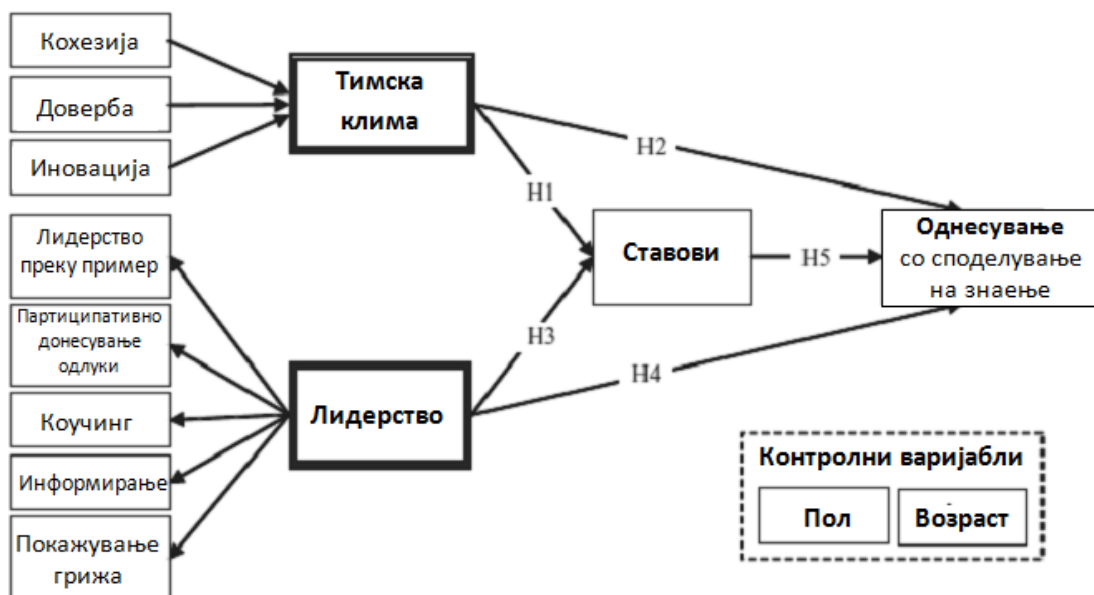
Преку ова истражување се обезбедуваат научни докази дека *лидерството има клучно влијание на развојниот процес на групата и поединците во рамките на ефективниот менаџмент во организацијата.*

#### 4.2. Компарација на добиените резултати со слични светските истражувања

Ако се земат предвид искуствата од истражувањата направени во оваа област во светот и резултатите добиени во ова истражување може да се заклучи дека тие во голема мера се потврдуваат. Имено, едно такво многу скорешно истражување е истражувањето<sup>290</sup> на професорите Yajiong Xue, John Bradley и Huiqiang Liang од College of Business на East Carolina University во САД кое е објавено во 2011 година. Во овој научен труд се истражува влијанието на тимската клима и ојакнувачкото лидерство на индивидуалното споделување на знаење.

Во истражувањето се вклучени повеќе варијабли кои ги сочинуваат двата клучни елементи: тимската клима и ојакнувачкото лидерство. Истражувана е нивната корелација со ставовите и однесувањата на членовите во врска со споделувањето на знаење во организацијата. Од постоечката литература е избран пристап во кој тимската клима е обработена како збир на три димензии: кохезија, доверба и иновација. Додека пак ојакнувачкото лидерство е претставено како збир на пет димензии: лидерство преку пример, партиципативно донесување одлуки, коучинг, информирање и покажување грижа. Според својата поставеност ова истражување има многу слична конструкција како истражувањето кои е спроведено во рамките на овој докторски труд. Конструкцијата на истражувањето е дадена на следната слика.

Слика бр. 4.9. Шематски приказ на истражувањето



Во истражувањето се поставени пет хипотези кои се означена и на претходната слика.

H1: Тимската клима има позитивно влијание на ставовите за споделувањето на знаење.

H2: Тимската клима има позитивно влијание на однесувањето за споделувањето на знаење.

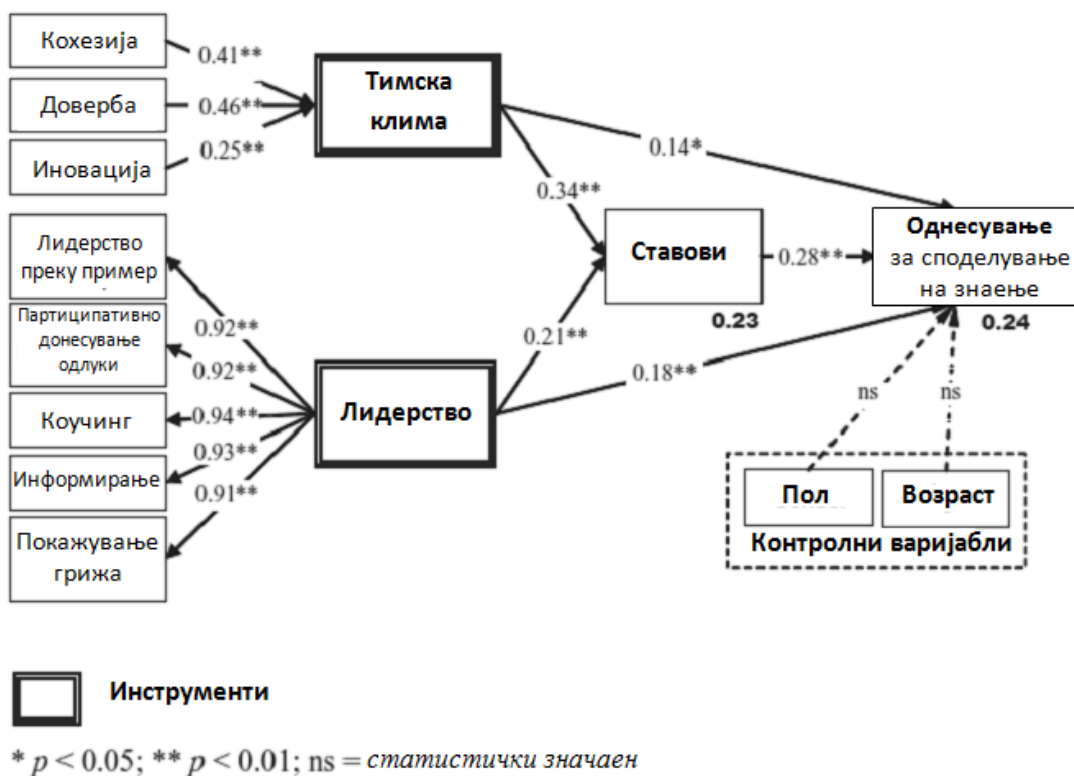
H3: Ојакнувачкото лидерство има позитивно влијание на ставовите за споделувањето на знаење.

H4: Ојакнувачкото лидерство има позитивно влијание на однесувањето за споделувањето на знаење.

H5: Ставовите поврзани со споделувањето на знаење имаат позитивно влијание на однесувањето за споделувањето на знаење.

Добиените резултати се статистички обработени и за истите е разгледана неопходната корелација која произлегува од поставените хипотези. Добиените резултати од истражувањето се прикажани на следната слика.

Слика бр. 4.10. Шематски приказ на истражувањето на влијанието на тимската клима и ојакнувачкото лидерство врз ставовите и однесувањето поврзано со споделувањето на знаење во организацијата



Од резултатите кои се прикажани на сликата се докажува дека петте поставени хипотези се точни. Во истражувањето се докажува дека тимската клима и ојакнувачкото лидерство имаат директно влијание на индивидуалните ставови и однесување во споделувањето на знаењето помеѓу индивидуите. Овие заклучоци ќе им помогнат на организациите кои преку тимска работа и влијание на тимските лидери се обидуваат да го зголемат споделувањето на знаење во организацијата и да постигнат насоченост кон развојот во организацијата.

Најдената поврзаност меѓу тимската клима и ојакнувачкото лидерство имаат директно влијание на индивидуалните ставови и однесувања во споделувањето на знаењето помеѓу индивидуите, е во склад со резултатите кои ги добивме и со истражувањето кое е реализирано во овој докторски труд. Следствено може да се заклучи дека законитостите за влијанието на лидерството врз процесите во рамките на организациите од лидерите во Република Македонија кои ги докажавме во нашето истражување можат да бидат третираны еквивалентно и да важат и за лидерите во другите земји во светот.

## **Фусноти**

## **ЗАКЛУЧОК**

Лидерството е клучниот аспект за успехот на организациите. Доколку постои квалитетно лидерство ќе постои и успех во остварувањето на поставените организациски цели. Тоа ја гарантира економската одржливост на организацијата, но во исто време квалитетното лидерство е основата и за развој на индивидуите и тимовите во неа. Светската економска криза и сите предизвици кои таа ги донесе за сите организации кои егзистираа на локално и глобално ниво, несомнено го потврди тврдењето дека само организациите во кои се практикува квалитетно лидерство, подеднакво фокусирано и кон остварување на економските резултати и кон развој на својот кадар на индивидуално и тимско ниво успеа да ја пребродат кризата а дел од нив и покрај предизвиците да забележат напредок и изразен успех. Преку научните анализи и истражувања во рамките на оваа докторска дисертација дојдовме до следните важни заклучоци:

- Секоја индивидуа како основа за своето дејствување и живеење ја има тенденцијата за постикнување на лична среќа и исполнетост. Во рамките на тие тенденции една од клучните области на себереализација е работниот ангажман во компаниите и организациите каде што тие се вработени. Затоа работата со сигурност почнува да ја менува својата улога за луѓето. Од активности преку кои индивидуата обезбедува финансии за преживување и обезбедување на задоволства во слободното време, во активности преку кои индивидуата директно обезбедува задоволство и лично исполнување. Овој аспект мора да влезе во свеста на лидерите кои ги раководат и водат современите организациски структури.

- Старите мотивациски пристапи на принципот на награда и казна во современото функционирање ја немаат потребната мотивациска ефикасност. Во ново поставените работни ангажани, во кои доминира потешбата од интелектуална активност, овие традиционални мотивациски методи имаат повеќе штетно отколку корисно дејство. Целиот систем, предводен од лидерите на сите организации морат час поскоро да почнат со имплементирање на најновите

научни откритија во сферата на човековата мотивација кои како основа ги имаат автономијата, смислата на тоа што се прави и личниот развој и усовршувањето во текот на работењето.

- Единствена гаранција за успехот на организациите е внатре да се развие култура на учење и развој. Само доколку лидерите на организации поставени на различни нивоа, имаат знаење за циклусите и стилите на учење и развој, и способност истите да ги поттикнуваат и управуваат ќе се случи напредок и развој на организацијата во целост и на секој нејзин сегмент посебно. Без имплементација на учењето и развојот во организациската култура, предизвиците кои произлегуваат од динамичното функционирање едноставно ќе бидат кобни за организацијата. Секоја организација која нема да биде потготвена брзо да учи и да се менува ќе има релативно кратка историја на постоење.

- Само лидерите кои ќе ја познаваат сложената природа на луѓето ќе можат вистински да водат кон успех и просперитет. Познавањето на клучното влијание на вредносниот систем и способноста да се влијае во подлабоките слоеви на личноста на своите подредени, ќе значи гаранција за долгорочно и квалитетно лидерство. Освестувањето дека дејствувањето покрај на теоретското знаење се базира и на практичните вештини и способности знаењето да се спроведе во пракса како и на позитивните емотивни состојби кон поставените задачи, од страна на лидерите е многу важен дел без кој луѓето ќе бидат искористувани само како извршители на активност без нивно целосно предавање во работењето и функционирањето во рамките на организацијата.

- Работењето со своите подредени во современото постоење не се сведува само на давање на задачи и контрола. Обезбедувањето на водство за освестување на скриените аспекти на индивидуалното дејствување, во рамките на зголемената потреба од квалификуван кадар на глобалниот пазар на труд ќе биде клучен фактор поради кои индивидуите ќе сакаат да го продолжат свој ангажман во организацијата, искористувајќи ја подршката и способноста на својот лидер да ги води низ процесот на себе развој како личност во целокупниот смисол на овој термин.

- Тимската структура е гаранција за зголемување на предаденоста на вложената енергија од страна на индивидуите. Тимската структура е начинот на задоволување на основните човекови потреби за припадност и прифаќање а во исто време и начин за поуспешно функционирање на целокупната организација.



Тимовите се облици на организирање преку кои сите турбуленции полесно и поефикасно се совладуваат. Токму затоа лидерите на тимови во рамките на организациите мораа да бидат способни да работат со тимовите како со засебни ентитети. Тие мораат да ги познаваат сите замки во овој процес и да бидат способни да и помогнат на групата побрзо да стигне до својата зрелост.

- Во тимовите како структура има и огромен потенцијал ама во исто време и огромна опасност. Само лидерите кои ќе ги познаваат законитостите на функционирање на тимовите и ќе бидат способни да ги препознаат и соодветно да одговорат на предизвиците кои произлегуваат во секоја од фазите на тимскиот развој. Тие ќе успеат да ги искористат огромните потенцијали и да создадат тимови кои ќе функционираат успешно а во исто време ќе бидат места каде вработените ќе се реализираат како луѓе кои се прифатени и поддржани на позитивен начин. Креирањето на мали семејства од тимовите е способноста што секој менаџер и лидер мора да ја поседува доколку сака заслужено да ја добие почитта и вниманието на своите поддредени.

- Само менаџерите кои ќе успеат да направат баланс помеѓу својата менаџерска и својата лидерска функција ќе постигнуваат долгорочен успех во работата. Покрај задоволувањето на профит ориентираните цели, менаџерите мораат да бидат лидери кои ќе ги развиваат своите подредени низ секојдневниот процес ориентиран пристап. Тие мораат да имаат високо ниво на свест и за ситуацијата и за карактеристиките на следбениците но и за своите силни и слаби страни.

- Раководителите мораат да бидат способни да најсоодветен начин да ја користат својата формална моќ и да бидат способни да изградат блиски релации со своите подредени. Овие релации треба се одликуваат со високо ниво на доверба и искреност. Само така, индивидуите ќе станат следбеници кои посветено и заеднички ќе работат на остварувањето на поставените цели а при тоа ќе ги прошируваат своите капацити и можности. Раководителите мораат да бидат виртуози во користењето на фидбекот како „огледало“ преку кое ќе им помогнат на своите подредени да ги согледаат своите слабости, да ја прифатат оваа понекогаш и особено „грда“ слика, при тоа автоматски да не влезат во одбранбен став и самоволно да почнат да вложуваат напор за подобрување на воочените слабости. Само лидерот кој ќе стане учител и најдобронамер пријател а во исто време ќе го задржи авторитетот и можноста да ги искористи и

формалните механизми за справување со изразено проблематичните ситуации и вработени ќе биде клучниот гарант за успехот на организацијата.

▪ Резултатите од истражувањето спроведено со бизнис лидерите и нивните тимови во Република Македонија, според добиените резултати на Прашалникот за стилот на лидерство, покажуваат дека најниската вредност од сите варијабли ја има зависното наградување со само 0,53 над просечната вредност. Дискриптивната анализа на просечната вредност на овој фактор води до заклучок дека лидерите во својата практика со членовите на тимовите немаат изразено следење на принципот: завршена работа - награда, незавршена работа – казна. Карактеристично за сите три работни средини во кои е правено истражувањето е дека во процедурите на функционирање на целата организација не постои механизам за стимулација и наградување според индивидуални резултати, што јасно се одразува во резултатот од истражувањето. Ова генерално влијаело и лидерите на просечно ниво да го развијат овој фактор кај себе.

▪ Резултатите од истражувањето спроведено со бизнис лидерите и нивните тимови во Република Македонија, според добиените резултати на Прашалникот за стилот на лидерство, покажуваат дека Laissez-Faire стилот е со само 1,58 над просечната вредност што покажува дека лидерите на тимови во својата практика во мал степен над просекот го оставаат тимот самостојно да функционира без да влијаат на неговата работа. Добиените емпириски вредности од овој фактор покажува дека следбениците со одредени ситуации забележуваат и до просечен степен незаинтересираност од страна на лидерите на тимови.

▪ Резултатите од истражувањето спроведено со бизнис лидерите и нивните тимови во Република Македонија, според добиените резултати на Прашалникот за стилот на лидерство, за групата на три фактори од трансформациското лидерство, покажуваат дека факторот интелектуално постигнување со вредност која е 2,22 над просекот, факторот индивидуално внимание и грижа со вредност која е 2,30 над просекот, и факторот инспиративна мотивација со вредност која е 2,69 над просекот. Дескриптивната анализа на овие вредности не води до заклучок дека поттикнувањето и охрабрувањето на имагинацијата, креативноста и иновативноста на следбениците како составен дел од интелектуалното поттикнување е малку над просекот. Лидерите на просечно ниво преземаат ризик отворено да бараат идеи од следбениците и ги стимулираат да размислуваат независно. На приближно исто ниво, за само 0,10 повисоко од

претходниот фактор е изразено разбирањето на индивидуалните потреби на секој од следбениците посебно, кое го изразува лидерот преку факторот на индивидуално внимание и грижа. Оваа вредност важи и за степенот до кој лидерот овозможува поддржувачка клима, пружа емпатија и поддршка, одржува отворена комуникација и се соочува со предизвиците заедно со следбениците. И како најизразен фактор во оваа група е факторот на инспиративна мотивација кој е за 2,69 над просекот. Тоа покажува дека степенот до кој лидерите ја артикулираат визијата на начин кој ги допира и инспирира членовите на тимовите, предизвикувајќи ги преку поставување на високи стандарди и давајќи им значење на задачите кои се работат како содржини на факторот на инспиративна мотивација од 0 до 12 е 8,69 што е за 2,69 над просечното.

▪ Резултатите од истражувањето спроведено со бизнис лидерите и нивните тимови во Република Македонија, во делот на сумирани резултати за трансформациониот и трансакциониот лидерски стил од Прашалникот за стилот на лидерство, покажуваат дека разликата помеѓу застапеноста на трансформациониот лидерски стил со вредност од 8,71 и трансакциониот лидерски стил со вредност од 7,99 е само 0,72 што не води до заклучок дека и двата стила скоро подеднакво се практикуваат од лидерите на тимови. Ако пак се направи споредба на аритметичката средина за трансформационото и трансакционото лидерство со теоретската просечна вредност која изнесува 6,00 може да се заклучи дека и двете вредности се за одреден степен над теоретската просечна вредност. Трансформациониот лидерски стил за 2,71, а трансакциониот лидерски стил за 1,99. Иако овие вредности се над просекот, тие се поблиску до просекот отколку до максималната вредност на двата лидерски стила. Ова покажува дека лидерите во Македонија малку над просекот ги користат двата лидерски стила со мала поизразеност на трансформациониот лидерски стил.

▪ Добиените одговори од членовите на тимовите за поставените тврдења во прашалникот за тимско лидерство покажуваат дека вредноста за овој фактор се движи од минимум 1,92 до максимум 4,00. При компарација на аритметичката средина 3,41 од овие вредности со теоретската просечна вредност која изнесува 2,00 може да се констатира дека лидерите имаат изразено практикување на тимско лидерство и истото го практикуваат во секојдневното работење со тимовите.

▪ Резултатите од истражувањето спроведено со бизнис лидерите и нивните тимови во Република Македонија, според добиените резултати за факторот автономија од Прашалникот за скалата за работната средина покажува дека неговата аритметичка средина во однос на теоретската просечна вредност е со 1,00 над просечната вредност и е најмалку присутен во работната средина. Ова покажува дека во членовите на тимови имаат можности, за мал степен над просекот во своите тимови, да донесуваат самостојно одлуки без да се консултираат со надредените, да покренуваат иницијативи и да бидат автономни во рамките на ингеренциите кои им ги пропишува работното место. Земајќи го предвид овој податок може да се донесе заклучок и за претпоставките поврзани со високата вредност за Laissez-Faire стилот во прашалникот MLQ, Form 6S за лидерски стил. Со оглед на тоа што при висока вредност за Laissez-Faire стилот има ниска вредност за факторот автономија може да се заклучи дека Laissez-Faire стилот својата изразена присутност не ја има на вистинското место т.е. во ситуации кога тимот е созреан и развиен и сам може да функционира. Оваа релација покажува дека Laissez-Faire стилот се користи како повремена незаинтересираност за случувањата за тимот од страна и оставање тој самостојно да функционира иако тимот не е според степенот на развој не е подготвен на тоа.

▪ Резултатите од истражувањето спроведено со бизнис лидерите и нивните тимови во Република Македонија, според добиените резултати за организациската клима од Прашалникот за скалата за работната средина покажува дека нејзината вредност е за 1,48 над теоретската просечна вредност од 4,5. Вредноста за овој фактор од 5,98 е повисока за скоро степен и пол во однос на теоретската просечна вредност, но е далеку под максимална вредност за факторот на организациска клима од 9,00. Ова не води до заклучок дека во тимовите генерално има одреден степен повисока организациска клима од просечното теоретско ниво, дека членовите на тимовите имаат малку над просечното чувство на задоволство од начинот на функционирање на нивните тимови и општата клима во целата организација.

▪ Резултатите од истражувањето спроведено со бизнис лидерите и нивните тимови во Република Македонија, од Прашалникот за скалата за работната средина покажуваат дека факторот поддршка на претпоставен има вредност која е за само 1,55 над теоретската просечна вредност и факторот иновација има вредност која е за само 1,61 над теоретската просечна вредност.

Првата вредност за факторот поддршка на претпоставен, која претставува аритметичка средина од сите вредности кои ги дале 198-те следбеници, покажува дека во тимовите и организациите постои малку над просекот поддршка од лидерите. Со ист степен е оценета способноста на лидерите да даваат конструктивен фидбек и да им дозволуваат на членовите на тимот отворено да зборуваат за работи кои сметаат дека можат да се подобрат. Вториот фактор иновација има малку повисок степен од факторот поддршката, но сепак сè уште изразено под максималната можна вредност. Тоа значи дека во организациите до одреден степен постои можност да се испробуваат нови и различни пристапи, да се предлагаат и прифаќаат нови идеи и да се пробуваат нови начини да се завршат поставените задачи.

▪ Резултатите од истражувањето спроведено со бизнис лидерите и нивните тимови во Република Македонија, од Прашалникот за скалата за работната средина покажуваат дека факторот ангажираност во работа има највисока вредност која е за 1,89 повисока од средната теоретска вредност. Но и тука, треба да се напомене дека иако е највисока, оваа вредност е далеку под максималната вредност од 9,00, таа е дури на пола од 7,50 што претставува пола од средната теоретска вредност и максималната вредност. Дескриптивната анализа на најизразениот фактор докажува дека од сите фактори следбениците покажуваат најголема загриженост за нивната работа и највисок степен на нивно ангажирање во работата. Иако е многу пониско во однос на максималната вредност, овој фактор има најизразена вредност што покажува дека следбениците имаат идентификација со нивните компании и вложуваат изразено ниво на напор за да ги завршат поставените задачи. Оваа најизразена вредност може да претставува ефект на највисоко изразената вредност Менаџмент преку очекување (Ф6) во инструментот за одредување на лидерскиот стил. Присуството на казни и корективните дејствија од страна на лидерите ги ставаат членовите на тимот во ситуација да демонстрираат изразено ангажирање во работата во рамките на нивната организација.

▪ Сумираните резултатите и нивните анализи од спроведеното истражување во Република Македонија ја потврдуваат тезата за клучното влијание на развојниот процес на групата и поединците во рамките на ефективниот менаџмент во организацијата. Емпириските резултати и нивната меѓусебна корелација со изразена статистичка значајност се научен доказ кој

нагласува дека за да инвидиите и тимовите а согласно на тоа и организацијата да се развива мора да постои квалитетно трансформациско лидерство кое ќе знае да направи баланс помеѓу продукт и процес ориентираното пристап.

▪ Овие истражување ја извадија на површината и не многу добрата состојбата со практикувањето на лидерството во рамките на основото и средното ниво на менаџмент во македонските компании. Овој емпириски податок се потврдува и во неструктурираните интервјуа со извршните менаџери и лицата одговорни за човековите ресурси во овие компании. Токму овој податок му дава посебна актуелност на овој труд, во подневјето во кое тој се спроведува. Воочуваме дека за научните проучувања кои во оваа докторска дисертација се направени, постои силна и неопходна потреба кај менаџерите и лидерите кои секојдневно функционираат во рамките на своите организации.

▪ Иако актуелната ситуација покажува дека сега не постои голем интерес ниту пракса за работа на развој на лидерските потенцијали кај менаџерите од пониските организацки скалила, со сигурност може да предвидиме дека тоа се аспекти во кои македонските организации и компании ќе мораат да почнат да инвестираат. Светските искуства се доказот а во исто време и поттикот за поинтензивно свртување на македонските компании кон програмите и обуките за развој на лидерските потенцијали на своите раководители, менаџери и лидери. Сигурни сме дека во многу скоро време оваа тенденција ќе почне навистина да се случува.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Adair J., *Leadership and Motivation, Handbook of Management Skills* (ed.) By Dorothy M. Stewart, A Gover HandBook, England, 1987
2. Adair, J., *Inspirational Leader: How to motivate, encourage & achieve success*, Kogan Page, London, 2003
3. Adizes. I., *Leading the Leaders*, Adizes Institute Publications, Santa Barbara, 2004
4. Altman I. и Taylor D., *Social penetration: The development of interpersonal relationships*, New York, NY: St. Martin's Press, 1973
5. Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen, *Organizational Behavior and Processes*, South-Western College Publishing, London, 1999
6. Andy Bruce & Ken Langdon, *Do it now!*, A Dorling Kinderslay book, 2001
7. Antony Giddens, *Sociology*, Polity press, Cambridge, 2002
8. Appleby R.C., *Modern Business Administration*, Pitman Publishing, London, 1994
9. Argyris C., *Change and Defensive Routines*, Boston: Pitman, 1985
10. Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London, 2003
11. Avolio B. J., *Full leadership development: Building the vital force in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1999
12. Barge J. K., *Leadership skills and the dealitics of leadership in group decision making*, in Hirokawa R. Y. и Poole M. S., *Communication and group decision making*, 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, p.65-67;
13. Bartlett C. и Ghoshal S., *Changing the role of top management: Beyond systems to people*, Harvard Business Review, 1995
14. Bass B.M. *Leadership: Good, Better, Best*, Organizational Dynamics, 12, 1984,
15. Bass B.M., *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamics, Elsevier Science Publishing Company, 1990
16. Bass B.M., *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free press, 1985
17. Bass, B. M., Avolio, B. J., *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1994
18. Bass, B.M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, New York: Free Press, 1990
19. Bennet R., *Organizational Behaviors*, Pitman Publishing, London, 1994
20. Bennis W. G. и Nanus B., *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row, 1985
21. Bennis W., *The four competences od Leadership*, in Kolb D., Rubin I., Osland., *The organizational Behaviour Reader*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 1991
22. Biech Elaine, *Successful team-building tools*, Jossey-bass/Pfeiffer, 2001
23. Bojanovic R., *Psihologija megjuljudskih odnosa*, Beograd: Naucna kniga, 1988
24. Bolton Robert, *People skills: How to assert yourself, listen to others and resolve conflicts*, Simon & Schuster, 1986
25. Boulden George P., *Thinking creatively*, A Dorling Kinderslay book, 2002

26. Boyatzis, R. E., *The Competent Manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons, New York, 1982
27. Božinov, M. J., Živković, M., Cvetkovski, T., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd, 2003
28. Brown Rupert, *Group process – Dynamics with and between groups*, Blackwell Publishing, 2000
29. Bryman A., *Leadership and Organizations*, London: Routledge & Kegan Paul, 1986,
30. Buchanan D., Huczynski A., *Organizational behavior, an introductory text*, Prentice Hall, London, 1997
31. Burnard, P., *Effective Communication Skills for Health Professionals*, Chapman and Hall, London,
32. Burns J.M., *Leadership*, New York: Harper Row, 1978,
33. Byars L.L., Rue L.W., *Human Resource Management*, The McGraw-Hill Companies, Inc, Boston, 2000
34. Calvin S. Hall & Gardener Lindzi, *Theories of personality*, Lohm Wiley and Sons,
35. Charlie Irvine, *Cash in on conflict-professional and personal success thought partnering*, AuthoHouse, London, 2006
36. Cole, G. A., *Management, Theory and Practice*, sixth edition, Thomson, London, 2004
37. Cooper, C. L., Locke, E., *Industrial and Organizational Psychology*, Blackwell Publishers, Malden, 2000
38. Covey, R. S., *Principle Centered Leadership*, Rockefeller Center, New York, 1994
39. Covey, R.S., Merrill A. Roger & Merrill R. Rebecca, *Najprije ono sto je najvaznija*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000
40. Covey, R.S., *Seven habits of highly effective people*, John Wiley and Sons, New York, 1989
41. Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzales, E., *Research on work-related stress*, Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work, 2000
42. Daft R., *Management*, The Dryden Press, Orlando, 2000
43. Daft R., Marcic D., *Understanding Management*, Harcourt, Inc, Fort Worth, 2001
44. Daft, R., *Leadership, Theory and practice*, The Dryden Press, Fort Worth, 1999
45. Daniel H . Pink, *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, New York: Riverhead Books, 2006
46. Daniel H. Pink, *DRIVE The Surprising Truth About What Motivates Us*, Penguin Group, 2009;
47. David A. Kolb, *Experiential Learning*, Prentice Hall, New Jersey, 1996
48. Davidson, J., *Managing your time*, Alpha Books, Indianapolis, 1995
49. Davies P., *Thriving under Pressure*, Dorling Kindersley, London, 2003
50. De Bono, E., *New thinking for the new millennium*, Millennium Press, New York, 2000
51. DeVito Joseph A., *Messages – Building interpersonal communication skills*, Harper Collins Collage Publishers, 1996
52. Di Kamp, R., *Menažer 21 stolječa*, MEP Consult, Zagreb, 2000
53. Dilts R., *Visionary Leadership Skills*, Meta Publications, CA, 2002



54. Dipboye, R. L., Smith, C. S., Howell, W. C., *Understanding an Industrial and Organizational Approach to Psychology*, Harcourt Brace College Publishers, Forth Worth, TX, 1994
55. Dorothy Stock Whitaker, *Using Groups to help people* (second edition), Brunner-routledge, 2002
56. Douglas Tom, *Survival in group, The basics of group membership*, Open university press, Buckingham, 1995
57. Drucker, P., *The coming of the new organization*, Harvard Business Review, 95, 1988
58. Dubrin, A. J., *Essentials of Management*, 7 ed., Thomson, London, 2006
59. Douglas Tom, *Basic Groupwork – second edition*, Routledge, New York, 2000
60. Eraut Michael, *Developing Professional knowledge and competence*, RautledgeFalwer, London & New York, 2004
61. Fisher Simon, Ludin Jawer, Williams Steve, Ibrahim Abdi Dekha, Smith Richard, Williams Sue, *Working with Conflict: Skills and Strategy for Action*, Zed book & RTC, 2000
62. Forsyth P., *Successful Time Management*, Kogan Page, London, 2003
63. Gary Hamel, *Moon Shots for Management*, Harvard Business Review, February 2009
64. George J. M., Jones G. R., *Essentials of Managing Organizational Behavior*, Prentice Hall, Inc, London, 2000
65. George J.M., Jones G.R., *Organizational Behavior*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Reading, 1999
66. George, J., *The role of personality in organizational life*, Journal of Management, 18, 1992
67. Gereth R. Jones & Jennifer M. George, *Contemporary management*, McGraw-Hill/Irwin, 2008
68. Gill, R., *Theory and practice of leadership*, Sage Publications, London, 2006
69. Goleman Daniel, Richard Boyatzis and Annie Mckee, *The new leaders*, Time Warner Paperback, 2002
70. Gosling J. и Mintzberg H., *The Five Minds of a Manager*, Harvard Business Review, November, 2003
71. Grinberg Baron, *Ponasanje ljudi u organizacijama*, Beograd: Zelnid, 1998
72. Hackman J. R. и Walton R. E., *Learning group in organizations*, in P.S.Goodman & Associates (ed.), *Desingning effective work groups*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986
73. Hargie Ower, Saunders Christine & Dickson David, *Social skills in interpersonal communication (third edition)*, Routledge, 1994
74. Harshman Carl & Schindler M.Joann, *Team Leader Training*, McGraw-Hill, 1999
75. Hawkins L. и Hudson M., *Leaders as negotiators*, HR Monthly, 1998
76. Heller Robert, *Effective Leadership*, A Dorling Kinderslay book, 1999
77. Heller Robert, *Making decisions*, A Dorling Kinderslay book, 1998
78. Heller Robert, *Managing teams*, A Dorling Kinderslay book, 1998
79. Heller Robert, *Motivating people*, A Dorling Kinderslay book, 1998
80. Hellriegel, D., Slocum, J.W. Jr, *Organizational Behavior*, Thomson South-Western, Mason, OH, 2004
81. Hersey, P. & Blanchard, K. H., *Management of the organizational behavior- Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1982

82. Hockey, G. R. J., Chmiel N., *Work and organizational psychology: a European perspective*, Blackwell, Oxford, 2000
83. Hofstede G., *Cultures and organizations: Software of the mind*, London: McGraw-Hill, 1991
84. House R. J и Mitchell R. R., *Path-Goal theory of leadership*, *Jurnal of Contemporary Business* 3, 1974
85. <http://humanresources.about.com/>
86. <http://mbaoath.org/about/history>;
87. <http://www.businessballs.com/>
88. <http://www.infed.org/>
89. <http://www.mindtools.com/>
90. <http://www.myersbriggs.org/>
91. Huczynski A., Buchanan D., *Organizational Behavior, an introductory text*, Prentice-Hall, London, 2001
92. Hughs, R., Ginnet, R., & Curphy, G., *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, McGraw-Hill Singapore, 1999
93. Ichak Adizes, *Mastering Change*, Adizes Institute Publication, 1992
94. Irving L. Janis, *Crucial Decisions: Leadership in Policy-Making*, Free Press, New York, 1989
95. Irving L. Janis, *Victims of groupthink*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1972
96. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., *Organizational Behavior and management*, 7<sup>nd</sup> ed., Houghton, Mifflin, Boston, MA, 2005
97. Ivanchevich J., Konopaske R., Matteson M., *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw Hill Irwin, 2005
98. James A. F. Stoner, *Management*, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978,
99. Jeffs Tony & Smith Mark, *Using informal education*, Open university press, Buckingham, 1990
100. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, *The Discipline of Teams*, *Harvard Business Review*, March – April 1993
101. Jovanović-Božinov M., Živković M., Cvetkovski T., *Organizaciono pošanje*, Megatrend, Univerzitet primjenjenih nauka, Beograd, 2003
102. Kanungo R. N., Mendonca M., *Fundamentals of Organizational Behavior*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, 1997
103. Kenneth W. Thomas, *Conflict and Conflict Management*, Marvin D. Dunnette, (ed) *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago
104. Keuning D., *Management, A Contemporary Approach*, Pitman Publishing, London, 1998
105. Kinlaw D. C., *Superior teams: What they are and how to develop them*, Hampshire, UK: Grove, 1998
106. Kolb A. David, *Experiential Learning*, Prentice Hall, New Jersey, 1996
107. Kotter J.P., *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, New York: Free Press, 1990
108. Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996
109. Kreitner R., Kinicki A., *Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998
110. Kuhnert K. W., *Transformating leadership: Developing people through delegatio*, In Bass B. M. and Avolio B. J. (Eds), *Improving organizational*

- effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994
- 111.LaFasto F. M. J. & Larson C. E., *Team Excellence Survey*, Denver, CO: Autor, 1989;
- 112.LaFasto F. M. J. и Larson C. E., *When teams work best: 6000 team members and leaders tell what it takes to success*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001
- 113.Laird D. A., Laird E. C., *Praktična poslovna psihologija*, Panorama, Zagreb, 1964
- 114.Lederach John Paul, *The Little book of Conflict transformation*, Good books, 2003
- 115.Lewis Gareth & Crozier Gene, *Test your Personal Skills*, Institute of management, 2001
- 116.Liebmann Marian, *Arts Approaches to Conflict*, Jessica Kingsley Publisher, London and New York, 1996
- 117.Lowe K. B., Kroeck K. G. и Sivasubramaniam N., *Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership*, A meta-analytic review of the MLQ literature, *Leadership Quarterly*, 1996
- 118.Luthans F., *Organizational Behavior*, Boston: McGraw Hill, 2005
- 119.Manske, F. A. Jr., *Secrets of Effective Leadership*, Columbia, 1990
- 120.Manz C. C. и Sims H.P., *Super-leadership*, New York, NY, Prentice-Hall, 1989
- 121.Mark Smith, *Creators not consumers: rediscovering social education*, NAYC Publications, 1982
- 122.McLean S., *The basics of interpersonal communication*, Boston, MA:Allyn & Bacon, 2005,
- 123.McShane S. L., Von Glinow M.A., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Company, Inc, Boston, 2000
- 124.Mills T.M., *The sociology of small groups*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967
- 125.Moorhead, G., Griffin, R. M., *Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, MA, 2006
- 126.Morgan G. и Smircich L., *Leadership: The Management of Meanings*, in Kolb D., Rubin I., Osland., *The organizational Behaviour Reader*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 1991
- 127.Northouse, P. G., *Leadership, Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2004
- 128.Osland J.S., Kobb D. A., Rubin I.M., *Organizational Behavior (an experiential approach)*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2001
- 129.Parker G. M., *Team pleyers and teamwork*, San Francisco: Jossey Bass, 1990
- 130.Parker Glenn & Kropp Richard, *Team workout*, American management association, USA, 2001
- 131.Parker Glenn, McAdam Jarry s, Zielinski David, *Rewarding Teams – Lessons from the trenches*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000
- 132.Pedler, M., *A Manager's Guide to Leadership*, The McGraw-Hill Companies, London, 2004
- 133.Pfeffer J., *Power in organization*, Marshfield: Pitman, 1981
- 134.Potter Mary & Lynagh Nichola, *Groupwork*, 2004
- 135.Prendiville Patricia, *Developing facilitation skills*, Combat Poverty Agency, 1995
- 136.Race Phill, *500 Tips on group learning*, Kogan page, London-Sterling (USA), 2000

137. Robbins S., *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 2003, p.76;
138. Robert Tannenbaum и Warren H. Schmidt, *How to chose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review, March-April, 1958
139. Rohnke K., *Challenge by Choice*, AEE International Conference, Journal of Experiential Education, 23, 166-169, 2000
140. Rost J., *Leadership for the Twenty First Century*, Westport CT: Praeger/Greenwood Publishing, 1991
141. Rot N., *Psihologija grupa*, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1988
142. Rot N., *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za odzbenike i nastavna sredstva, 1980
143. Ружица Керамичиева, *Психологија во образованието и воспитуанието*, Просветно дело, Скопје, 2002
144. Saarni, C., *Emotional Competence* In Bar-On & Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000
145. Saarni, C., *The Development of Emotional Competence*, Guilford Press, New York, 1999
146. Schein E., *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980
147. Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R, *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons, 2005
148. Senge M. P., *The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organization*, Doubleday Broadway Publishing Group, 1990, p.64;
149. Sindell M., Hoang T & Russo C.S., *Leadership Development: Management Development*, Astd Press, 2001
150. Stewart G. L. и Manz C. C., *Leadership for self-managing work teams: A typology and ingtative model*, Human Relations 48 (7), 1995
151. Stogdill R.M., *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press, 1974
152. Stoner J., Freeman E., Gilbert D., *Management*, (6<sup>th</sup> ed) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 1995,
153. The Pennsylvania State University, *Team building facilitation Manual*, PennState, 2002
154. Thompson Neil, *People skills (second edition)*, Palgrave Macmillan, 2002
155. Thomson Peter, *Secrets of communication: be heart and get results*, Simon & Schuster, 1996
156. Tichy N. M. и DeVanna M. A., *The transformational leader*, (2<sup>nd</sup> ed.) New York: John Wiley, 1990
157. Tichz, N. M., De Vanna, M. A., *The transformational leader*, John Wiley, New York, 2md ed., 1990
158. Warneka, T., *Leading People the Black Belt Way: Conquering the Five Core Problems Facing Leaders Today*, Asogomi Press, Cleveland, Ohio, 2006
159. Whetten D. A., Cameron K. S., *Developing Management Skills*, Prentice Hall, New Jersey, 2002
160. Wright, P. Taylor, D., *Improving Leadership Performance*, Prentice Hall, New Jersey, 1984
161. Yukl G., *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*, Leadership Quarterly, 10(2), 1999
162. Yukl G., *Leadership in Organization*, 2d ed., New York Academic Press, 1989
163. Zaccaro S. J., Rittman A. L. и Marks M. A., *Team leadership*, Leadership Quarterly, 12, 2001

164. Благоја Јанаков, *Современа психологија на личност*, Филозофски факултет, 2009
165. Дракер, П., *Новите реалности*, Хр. Ботев, Софија, 1992
166. Дракулевски, Љ., *Лидерство-основа за ефективен стратешки менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 1999
167. Марија Костова, Анета Бараковска, Ели Маказлиева, *Педагогија, Просветноо дело*, Скопје, 2005,
168. Михаило Поповски, *Просоцијално однесување*, Филозофски факултет, 2005
169. Николоски, Т., *Психологија на трудот*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет, Скопје, 2000
170. Олга Мурцева-Шкарик, *Развојна психологија*, Филозофски факултет, 2004
171. Петковски, К., *Водството и ефективната комуникација*, АД „Киро Дандаро“, Битола, 2000
172. Петковски, К., *Менаџмент во училиште*, Просветен работник, Скопје, 1998
173. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ., *Менаџмент лексикон*, Економски факултет, Скопје, 1996
174. Шуклев, Б., *Менаџмент*, петто издание, Економски факултет, Скопје, 2008

## **ПРИЛОЗИ**

### **Прилог бр.1 Прашалник Лични карактеристики (NEO PI-R) (за лидерот на тимот)**



**Прилог бр.2 Прашалник Лидерски стил (MLQ - Form 6S)  
(за лидерот на тимот)**



**Прилог бр.3 Прашалник Лидерски стил (MLQ - Form 6S)  
(за членови на тимот)**

**Прилог бр.4 Прашалник Тимско лидерство (Team Excellence Survey)**

**(за лидерот на тимот)**

**Прилог бр.5 Прашалник Тимско лидерство (Team Excellence Survey)**

**(за членови на тимот)**

**Прилог бр.6 Прашалник Организациона клима (Work Environment Scale)**



**Прилог бр.7 Согласност за спроведување на научно истражување**

## **Прилог бр.8 Согласност за спроведување на научно истражување**

**Прилог бр.9** **Согласност за спроведување на научно истражување**



**Фусноти:**

<sup>1</sup> David A. Kolb, *Experiential Learning*, Prentice Hall, New Jersey, 1996, p.24.

<sup>2</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline – The art and practice of the learning organizations*, The Doubledaway Broadway Publishing Group, 1990, p.44.

<sup>3</sup> Calvin S. Hall & Gardener Lindzi, *Theories of personality*, Lohm Wiley and Sons, 1978, p.61-99;

<sup>4</sup> Ibid, p.210;

<sup>5</sup> Ibid, p.211;

<sup>6</sup> Михаило Поповски, Просоцијално однесување, Филозофски факултет, 2005, стр.3;

<sup>7</sup> Благоја Јанаков, Современа психологија на личност, Филозофски факултет, 2009, стр.32;

<sup>8</sup> Ibid, стр.32;

<sup>9</sup> Calvin S. Hall & Gardener Lindzi, *Theories of personality*, Lohm Wiley and Sons, 1978, p.306-311;

<sup>10</sup> Ibid, p.144-183;

<sup>11</sup> Благоја Јанаков, Современа психологија на личност, Филозофски факултет, 2009, стр.46;

<sup>12</sup> Ibid, стр.48;

<sup>13</sup> Ibid, стр.48;

<sup>14</sup> Олга Мурцева-Шкарик, Развојна психологија, Филозофски факултет, 2004, стр.17;

<sup>15</sup> Ibid, стр.17;

<sup>16</sup> Ibid, стр.18;

<sup>17</sup> Rot N., *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za odzbenike i nastavna sredstva, 1980, str.69;

<sup>18</sup> Inkeles A. & Levinson D. J: *National Character*, U: *Handbook od Soc. Psych*, Vol IV, 1969, p.43;

<sup>19</sup> Rot N., *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za odzbenike i nastavna sredstva, 1980, str.79;

<sup>20</sup> Ружица Керамичиева, Психологија во образованието и воспитанието, Просветно дело, Скопје, 2002, стр.146;

<sup>21</sup> Rot N., *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za odzbenike i nastavna sredstva, 1980, str.80;

<sup>22</sup> Ibid, str.81;

<sup>23</sup> Ружица Керамичиевска, Психологија во образованието и воспитувањето, Просветно дело, Скопје, 2002, стр.147-149;

<sup>24</sup> Edwards A. L: *Tehniques of Attitude Scale Construction*. Appleton Centry Crofts, New York, 1957, p.53;

<sup>25</sup> Rot N., *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za odzbenike I nastavna sredstva, 1980, str.83-86;

<sup>26</sup> Ibid, str.83-86;

<sup>27</sup> Ibid, str.89-91;

<sup>28</sup> Ibid, str.90;

<sup>29</sup> Ibid, str.91;

<sup>30</sup> Ibid, str.96;

<sup>31</sup> Ружица Керамичиева, Психологија во образованието и воспитанието, Просветно дело, Скопје, 2002, стр.155;

<sup>32</sup> Rot N., *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za odzbenike i nastavna sredstva, 1980, str.83-85;

<sup>33</sup> Ibid, str.86;

<sup>34</sup> Ibid, str.103;

<sup>35</sup> Марија Костова, Анета Бараковска, Ели Маказлиева, Педагогија, Просветноо дело, Скопје, 2005, стр.76;

<sup>36</sup> Ibid, стр.84;

- <sup>37</sup> Благоја Јанаков, Современа психологија на личност, Филозофски факултет, 2009, стр.48;
- <sup>38</sup> A. Maslow, A Theory of Human Motivation, *Psychological review* 50, 1943, p.370-96;
- <sup>39</sup> Clayton Alderfer: Existence, relatedness and grown. Human needs in organizational settings, The free press, New York, 1972, p.65;
- <sup>40</sup> Daniel H. Pink, Drive The Surprising Truth About What Motivates Us, Penguin Group, 2009, p.24;
- <sup>41</sup> Jack Zenger, Joe Folkman, and Scott Edinger, How Extraordinary Leaders Double Profits, Chief Learning Officer, July 2009, p.89;
- <sup>42</sup> Rik Kirkland, Ten Questions That Will Shape Our Future, McKinsey Management Institute, 2009, p.57;
- <sup>43</sup> Harry F. Harlow, Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses in Current Theory and Research on Motivation, Lincoln: University of Nebraska Press, 1953, p.74;
- <sup>44</sup> Harry F. Harlow, Margaret Kuenne Harlow, and Donald R. Meyer, Learning Motivated by a Manipulation Drive, *Journal of Experimental Psychology* 40, 1965, p.87;
- <sup>45</sup> Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein, and Nina Mazar, Large Stakes and Big Mistakes, Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05-11, July 23, 2005, p.123;
- <sup>46</sup> Bradford C. Johnson, James M. Manyika, and Lareina A. Yee, The Next Revolution in Interaction, *McKinsey Quarterly* 4, 2005, p.25-26;
- <sup>47</sup> Ibid, p.32-35;
- <sup>48</sup> Daniel H. Pink A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future, New York: Riverhead Books, 2006, p.103;
- <sup>49</sup> [http://www.cemfi.es/research/conferences/ewm/Anton/addict\\_new6.pdf](http://www.cemfi.es/research/conferences/ewm/Anton/addict_new6.pdf);
- <sup>50</sup> Daniel H. Pink, Drive The Surprising Truth About What Motivates Us, Penguin Group, 2009, p.12-45;
- <sup>51</sup> Edward L. Deci and Richard M. Ryan, Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains, *Canadian Psychology* 49, no.1, 2008, p.14;
- <sup>52</sup> Valery Chirkov, Richard M. Ryan, Youngmee Kim, and Ulas Kaplan, "Differentiating Autonomy from Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being," *Journal of Personality and Social Psychology* 84, 2003, p.12-18;
- <sup>53</sup> Daniel H. Pink, Drive The Surprising Truth About What Motivates Us, Penguin Group, 2009, p.36;
- <sup>54</sup> Paul P. Baard, Edward L. Deci, and Richard M. Ryan, Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings, *Journal of Applied Social Psychology* 34, 2004, p.44;
- <sup>55</sup> Ibid, p.46;
- <sup>56</sup> Henry Sauerman and Wesley Cohen, What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation, NBER Working Paper No. 14443, 2008, p.132;
- <sup>57</sup> Ann March, The Art of Work, Fast Company, 2005, p.54;
- <sup>58</sup> Interview with Csikszentmihalyi, The Art of Work. March 3, 2009, p.4;
- <sup>59</sup> Daniel H. Pink, Drive The Surprising Truth About What Motivates Us, Penguin Group, 2009, p.23;
- <sup>60</sup> Carol S. Dweck, Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development (Philadelphia: Psychology Press, 1999), p.17;
- <sup>61</sup> Sylvia Hewlett, "The 'Me' Generation Gives Way to the 'We' Generation," *Financial Times*, June 19, 2009, p.243;
- <sup>62</sup> Bruno S. Frey and Alois Stutzer, Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well-Being, Princeton University Press, 2002, p.86;
- <sup>63</sup> Marjorie Kelly, Not Just for Profit, *strategy+business* 54, 2009, p.5;
- <sup>64</sup> Gary Hamel, Moon Shots for Management, *Harvard Business Review*, February 2009, p.91;
- <sup>65</sup> <http://mbaoath.org/about/history>;

- <sup>66</sup> Christopher P. Niemiec, Richard M. Ryan, and Edward L. Deci, The Path Taken: Consequences of Attaining Intrinsic and Extrinsic Aspirations, *Journal of Research in Personality* 43, 2009, p.291-306;
- <sup>67</sup> Daniel H. Pink, *Drive The Surprising Truth About What Motivates Us*, Penguin Group, 2009, p.87;
- <sup>68</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organizations*, Doubleday, 1990, p.84;
- <sup>69</sup> Rot N., *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1980, str. 64;
- <sup>70</sup> Rogers C.R., *Client-centered therapy: A current view*, Progress in psychotherapy, Grune & Stratton, New York, 1956, p.124;
- <sup>71</sup> Ibid, p.96;
- <sup>72</sup> <http://www.peterhoney.com>
- <sup>73</sup> Ibid;
- <sup>74</sup> <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>
- <sup>75</sup> David A. Kolb, *Experiential Learning*, Prentice Hall, New Jersey, 1996, p.35;
- <sup>76</sup> Ibid, p.45;
- <sup>77</sup> Zull J., *The Art of Changing the Brain*, Sterling, VA: Stylus Publishing, 2002, p.154;
- <sup>78</sup> Mark Smith, *Creators not consumers: rediscovering social education*, NAYC Publications, 1982, p.65;
- <sup>79</sup> Santrock, J.W., *A Topical Approach to Life-Span Development* New York, NY: McGraw-Hill, 2007, p.24;
- <sup>80</sup> Ibid, p.35;
- <sup>81</sup> Hofstede, 1980. For a critique of this work, see Dorfman, P. W., 6c Howell, J. P., Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 1989, p.127-150;
- <sup>82</sup> Hofstede G., *Cultures and organizations: Software of the mind*, London: McGraw-Hill, 1991, p.4-21;
- <sup>83</sup> Meglino, B. M, Ravlin, E. C, 6c Adkins, C. L., A work values approach ro corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psycholwgy*, 74, 1989, p.424-432;
- <sup>84</sup> Kristof, A. L., Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1996, p.1-49;
- <sup>85</sup> Burnard, P., *Effective Communication Skills for Health Professionals*, Chapman and Hall, London, 1992, p.54;
- <sup>86</sup> Yontef G. & Philipppson P., *Handbook for Theory, Research, and Practice in Gestalt Therapy*, UK: Cambridge Scholars Publishing, 2008, p.257-277;
- <sup>87</sup> Ibid, p.177;
- <sup>88</sup> Perls, F., Hefferline, R., & Goodman, P., *Gestalt therapy: Excitement and growth in the human personality*. Highland, NY: The Gestalt Journal Press, 1994, p.53.
- <sup>89</sup> [http://www.mindtools.com/pages/article/newISS\\_96.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newISS_96.htm)
- <sup>90</sup> <http://www.businessballs.com/johariwindowmodel.htm>
- <sup>91</sup> Ibid;
- <sup>92</sup> Rot N., *Psihologija grupa*, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1988, str.9;
- <sup>93</sup> Mills T.M., *The spciology of small groups*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967, p.43.
- <sup>94</sup> Schein E., *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980, p.23;
- <sup>95</sup> Rot N., *Psihologija grupa*, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1988, str.34;
- <sup>96</sup> Ibid, str.56;
- <sup>97</sup> Ibid, str.76;
- <sup>98</sup> Ibid, str.64;
- <sup>99</sup> Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R., *Organizational Behavior*, New York:John Wiley&Sons, 2005, p.98;
- <sup>100</sup> Rot N., *Psihologija grupa*, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1988, str.45.

- <sup>101</sup> Luthans F., *Organizational Behavior*, Boston: McGraw Hill, 2005, p.143;
- <sup>102</sup> Rot N., *Psihologija grupa*, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1988, str.67;
- <sup>103</sup> Luthans F., *Organizational Behavior*, Boston: McGraw Hill, 2005, p.83;
- <sup>104</sup> Gereth R. Jones & Jennifer M. George, *Contemporary management*, McGraw-Hill/Irwin, 2008, p.92;
- <sup>105</sup> Rot N., *Psihologija grupa*, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1988, str.87.
- <sup>106</sup> Benne D. Kenneth & Sheats Paul, *Functional roles of group members*, *Journal of Social Issues*, Vol 2, Spring 1948, p.41-49;
- <sup>107</sup> *Ibid*, p.46;
- <sup>108</sup> *Ibid*, p.47;
- <sup>109</sup> *Ibid*, p.49;
- <sup>110</sup> Rot N., *Psihologija grupa*, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1988, str.11.
- <sup>111</sup> Stephen P. Robbins, Mary Caoulrar, *Management*, Prentice Hall, International, London, 1996, p.498.;
- <sup>112</sup> <http://www.infed.org/thinkers/tuckman.htm>
- <sup>113</sup> Chris Mitchell, *The structure of International Conflict*, Macmillan, London, Charter 1, 1981, p.83;
- <sup>114</sup> Robbins S., *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 2003, p.143;
- <sup>115</sup> Pondy L., „Organizational Conflicts: Concept and Model, *Administrative Science Quarterly*“, vol.2, no.2, 1967, p.94;
- <sup>116</sup> Grinberg Baron, *Ponasanje ljudi u organizacijama*, Beograd: Zelnid, 1998, str.75;
- <sup>117</sup> *Ibid*, str.78;
- <sup>118</sup> Luthans F., *Organizational Behavior*, Boston: McGraw Hill, 2005, p.103;
- <sup>119</sup> Schermerhord J., Hund J., Osborn R., *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons, 2005. p.37;
- <sup>120</sup> James A. F. Stoner, *Management*, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, p.347;
- <sup>121</sup> Ivanchevich J., Konopaske R., Matteson M., *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw Hill Irwin, 2005, p.154;
- <sup>122</sup> Fisher S., Dekha I.A., Ludin J., Smith R., Williams Steve, Williams Sue with Hizkias Assefa „Working with conflicts, Skills and strategies for action“, Zed Books, 2000, p.54-57;
- <sup>123</sup> Schermerhord J., Hund J., Osborn R., *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons, 2005, p.87;
- <sup>124</sup> Kenneth W. Thomas, *Conflict and Conflict Management*, Marvin D. Dunnette, (ed) *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1970, p 900;
- <sup>125</sup> Argyris C., *Change and Defensive Routines*, Boston: Pitman, 1985, p.132;
- <sup>126</sup> Kemp, R. & Nathan, M., *Middle Managemet in Schools*, Simon & Schuster Education, Hemel Hempstead, 1992, p.134;
- <sup>127</sup> Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, *The Discipline of Teams*, *Harvard Business Review*, March – April 1993, p.111-120.
- <sup>128</sup> Bush, T. & West-Burnham, J., *The Principles of Educational Management*, Longman, Educational Management Development Unit University of Leicester, 1994, p.267;
- <sup>129</sup> Ichak Adizes, *Mastering Change*, Adizes Institute Publication, 1992, p.74.;
- <sup>130</sup> Gereth R. Jones & Jennifer M. George, *Contemporary management*, McGraw-Hill/Irwin, 2008, p.92;
- <sup>131</sup> Kemp, R. & Nathan, M., *Middle Managemet in Schools*, Simon & Schuster Education, Hemel Hempstead, 1992, p.134;
- <sup>132</sup> Ivanchevich J., Konopaske R., Matteson M., *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw Hill Irwin, 2005, p.76;
- <sup>133</sup> Schermerhord J., Hund J., Osborn R., *Organizational Behavior*, New York: John Wiley&Sons, 2005, p.93;

- <sup>134</sup> Lewin K., Lippitt R и White R. K., Pattern of aggressive behavior in experimentally created social climate, *Journal of social Psychology*, 10 (2), 1939, p.271-299,
- <sup>135</sup> Ekvall G., The climate metaphor in organizational theory, in Bass B. M. & Drenth P. (Eds) *Advanced in organizational psychology*, Beverly Hills, CA: Sage, 1987, p.96:
- <sup>136</sup> Moss R., The human context: Environmental determinants of behavior, R. E. Krieger (Malabar, Fla), 1986, p.133;
- <sup>137</sup> Bojanovic R., *Psihologija megjuljudskih odnosa*, Beograd: Naucna kniga, 1988, p.84;
- <sup>138</sup> J.R. Hackman, Group influence on Individuals in Organizations, in M.D. Dynnette and L.M. Hought, eds, *Handbook of industrial and organizational Psychology*, 2d ed. vol. 3, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p.199-267.
- <sup>139</sup> Ibid, p.254;
- <sup>140</sup> Ivanchevich J., Konopaske R., Matteson M., *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw Hill Irwin, 2005, p.164;
- <sup>141</sup> Lunthans F., *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill, 2005, p.83;
- <sup>142</sup> Rot N., *Psihologija grupa*, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1988, str.271;
- <sup>143</sup> Lunthans F., *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill, 2005, p.142;
- <sup>144</sup> Ibid, стр.278;
- <sup>145</sup> Ibid, стр.302;
- <sup>146</sup> Ibid, стр.312;
- <sup>147</sup> Irving L. Janis, *Victims of groupthink*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1972, p.45;
- <sup>148</sup> Irving L. Janis, *Crucial Decisions: Leadership in Policy-Making*, Free Press, New York, 1989, p.56;
- <sup>149</sup> Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2nd, rev. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1983, p.154;
- <sup>150</sup> Robbins S., *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 2003, p.96;
- <sup>151</sup> Earley P.C., Social Loafing and Collectivism of the Unites State and the People's Republic of China, *Administrative Science Quarterly* 34, 1989, p.565-581;
- <sup>152</sup> Ringelmann M., *Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme [Research on animate sources of power: The work of man]* Annales de l'Institut National Agronomique, 2nd series, vol. 12, 1913, p.34;
- <sup>153</sup> William K., Gabrenya Jr., Yue-Eng Wang, Bibb Latane, Social Loafing on an Optimizing Task Cross-Cultural Differences among Chinese and Americans, *Journal of Cross-Cultural Psychology* June 1, 16, 1985, p.223-242;
- <sup>154</sup> Salancik G., Pfeffer J., Who gets power and how they hold on to it: A strategic contingency model of power, *Organizational Dynamics*, 1977, p.74;
- <sup>155</sup> Pfeffer J., *Power in organization*, Marshfield: Pitman, 1981, p.76;
- <sup>156</sup> Collins, B.E. and Raven, B.H., Group structure: attraction, coalitions, communication, and power in G.Lindsey and E.Aronson (eds), *The Handbook of Social Psychology*, 2nd edn, Reading, MA, 1969, p.65;
- <sup>157</sup> Rot N., *Psihologija grupa*, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1988, str.181;
- <sup>158</sup> Stoner J., Freeman E., Gilbert D., *Management*, (6<sup>th</sup> ed) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 1995, p.254;
- <sup>159</sup> Robbins S., *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 2003, p.142;
- <sup>160</sup> Blau P., *Exchange and Power in Social Life*, 1st. New York: John Wiley and Sons, Inc, 1964, p.73;
- <sup>161</sup> Ibid, p.43;
- <sup>162</sup> Salancik G., Pfeffer J., Who gets power and how they hold on to it: A strategic contingency model of power, *Organizational Dynamics*, 1977, p.95;
- <sup>163</sup> Lukes S., *Power*, London: Macmillan, 1974, p.85;
- <sup>164</sup> Morgan G., Smircich L., Leadership: The Management of Meanings, in Kolb, Rubin, Osland, *The Organizational Behavior Reader*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991, p.165;

- <sup>165</sup> Rot N., Psihologija grupa, Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, 1988, str.96;
- <sup>166</sup> Storey J., Signs of change: 'damned rascals' and beyond, in J. Storey (eds), Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends, London: Routledge, 2004, p.143;
- <sup>167</sup> Storey J., Signs of change: 'damned rascals' and beyond, in J. Storey (eds), Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends, London: Routledge, 2004, p.108;
- <sup>168</sup> Dilts R., Visionary Leadership Skills, Meta Publications, CA, 2002, p.17;
- <sup>169</sup> House R., A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 1971, p.45;
- <sup>170</sup> Yukl G., Leadership in Organization, 2d ed., New York Academic Press, 1989, p.63;
- <sup>171</sup> Schrieman C., Toliver J., Behling O., Leadership Theory: Some Implications for Managers, MSU Business Topics, Summer, 1978, p.95;
- <sup>172</sup> Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. Leadership and organization: A behavioral science approach, New York: McGraw-Hill, 1961, p.69;
- <sup>173</sup> Kotter, J., Leading Change, Harvard Business School Press, 1996, p.23;.
- <sup>174</sup> Cook, W.C. and Hunsaker, P.L., Management and Organizational Behaviour, McGraw-Hill Companies, Inc, Third edition, 2001, p.74;
- <sup>175</sup> Sindell M., Hoang T & Russo C.S., Leadership Development: Management Development, Astd Press, 2001, p.85;
- <sup>176</sup> Richards D. and Engle S., After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions, in J. D. Adams (Ed.), Transforming leadership, Alexandria, VA: Miles River Press, 1986, p.53;
- <sup>177</sup> Cole G.A., Personnel Management: Theory and practise, DP Publication Ltd., London, 1993, p.63;
- <sup>178</sup> Northouse P.G., Leadership: Theory and Practice, 3rd Edition, London: Sage Publications Ltd, 2004, p.68;
- <sup>179</sup> Ibid, p.72;
- <sup>180</sup> Ibid, p.84;
- <sup>181</sup> Salaman G., Competences of managers, competences of leaders, in J. Storey (ed.) Leadership in Organizations: Current issues and key trends. London: Routledge, 2004, p.74;
- <sup>182</sup> Mintzberg H., The manager's job: folklore and fact, Harvard Business Review, vol.55, no.4, July-August, 1975, p.49-61;
- <sup>183</sup> Kotter J.P., A Force for Change: How Leadership Differs From Management, New York: Free Press, 1990, p.176;
- <sup>184</sup> Gosling J. и Mintzberg H., The Five Minds of a Manager, Harvard Business Review, November, 2003, p.132;
- <sup>185</sup> Rost J., Leadership for the Twenty First Century, Westport CT: Praeger/Greenwood Publishing, 1991, p.175;
- <sup>186</sup> Morgan G. и Smircich L., Leadership: The Management of Meanings, in Kolb D., Rubin I., Osland., The organizational Behaviour Reader, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 1991, p.94;
- <sup>187</sup> Bennis W. G. и Nanus B., Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper and Row, 1985, p.85;
- <sup>188</sup> Bryman A., Leadership and Organizations, London: Routledge & Kegan Paul, 1986, p.125;
- <sup>189</sup> Burns J.M., Leadership, New York: Harper Row, 1978, p.53;
- <sup>190</sup> Bernard Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations, Free press, New York, 1985, p.154;
- <sup>191</sup> Burns J.M., Leadership, New York: Harper Row, 1978, p.185;
- <sup>192</sup> Bernard Bass Leadership and Performance Beyond Expectations, Free press, New York, 1985, p.163;
- <sup>193</sup> Barnard M. Bass, Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics, 12, 1984, p.30;
- <sup>194</sup> Bass B.M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Elsevier Science Publishing Company, 1990, p.59;

- <sup>195</sup> Barnard M. Bass, Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics, 12, 1984, p.63;
- <sup>196</sup> House R. J., A theory of of charismatic leadership, in Hung J. G. and Larson L. L., Leadership: The cutting age, Carbondale: Southern Illinois University Press, 1976, p.165;
- <sup>197</sup> Bass B.M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Elsevier Science Publishing Company, 1990, p.75;
- <sup>198</sup> Ibid, p.94;
- <sup>199</sup> Ibid, p.105;
- <sup>200</sup> Bass B.M. и Avolio B.J., Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 1994, p.165;
- <sup>201</sup> Avolio B. J., Full leadership development: Building the vital force in organizations, Thousand Oaks, CA: Sage, 1999, p.43;
- <sup>202</sup> Kuhnert K. W., Transforming leadership: Developing people through delegatio, In Bass B. M. and Avolio B. J. (Eds), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, p.73;
- <sup>203</sup> Bass B.M., Leadership and performance beyond expectation, New York: Free press, 1985, p.84;
- <sup>204</sup> Bennis W. G. и Nanus B., Leaders: The strategies for taking charge, New York: Harper & Row, 1985,p: 154;
- <sup>205</sup> Tichy N. M. и DeVanna M. A., The transformational leader, (2<sup>nd</sup> ed.) New York: John Wiley, 1990, p.89;
- <sup>206</sup> Yukl G., An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, Leadership Quarterly, 10(2), 1999, p.54;
- <sup>207</sup> Lowe K. B., Kroeck K. G. и Sivasubramaniam N., Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership, A meta-analytic review of the MLQ literature, Leadership Quarterly, 1996, p.79;
- <sup>208</sup> Stogdill R.M., Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, Jurnal of Psiyshology, 25, 1948, p.35-71;
- <sup>209</sup> Mann R.D., A review of the relationship between personality and performance in small groups, Psychological Bulletin, 56, 1959, p.241-270;
- <sup>210</sup> Stogdill R.M., Handbook of Leadership: A survey of theory and research, New York: Free Press, 1974, p.94;
- <sup>211</sup> Lord R. G., DeVader C. L. и Aliger G. M., A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures, Jurnal of Psiyshology, 71, 1986, p.402-410;
- <sup>212</sup> Kirkpatrick S. A. и Locke E. A., Leadership: Do traits matter?, The Executive 5, 1991, p: 48-60;
- <sup>213</sup> Whetten D.A. и Cameron K. S., Developing Management Skills, Prentice Hall, 7th edition, 2006, p.83;
- <sup>214</sup> Bennis W., The four competences od Leadership, in Kolb D., Rubin I., Osland., The organizational Behaviour Reader, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 1991, p.36;
- <sup>215</sup> Digman, J.M., Personality structure: Emergence of the five-factor model, Annual Review of Psychology 41, 1990, p.417-440;
- <sup>216</sup> Costa, P.T.,Jr. и McCrae, R.R., Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992, p.143;
- <sup>217</sup> Adair J., Leadership and Motivation, Handbook of Management Skills (ed.) By Dorothy M. Stewart, A Gover HandBook, England, 1987, p.94;
- <sup>218</sup> Luthans F., Organizational Behavior, Boston: McGraw Hill, 2005, p.73;
- <sup>219</sup> Manz C. C. и Sims H.P., Super-leadership, New York, NY, Prentice-Hall, 1989, p.75-85;
- <sup>220</sup> Ibid, p.82;
- <sup>221</sup> Conger J. A. „Winning ‘em over: A new model for management in the age of persuasion“, New York, NY, Simon & Schuster, 1998, p.58;
- <sup>222</sup> Ibid, p.123;

- <sup>223</sup> Hawkins L. и Hudson M., Leaders as negotiators, HR Monthly, 1998, p.6-8;
- <sup>224</sup> <http://www.3m.com/>
- <sup>225</sup> Bartlett C. и Ghoshal S., Changing the role of top management: Beyond systems to people, Harvard Business Review, , 1995, p.132-142;
- <sup>226</sup> <http://www.westjet.com/>
- <sup>227</sup> Verburg P., Prepare for takeoff, Canadian Business, 73(24), 2000, p.94-99;
- <sup>228</sup> Hawkins L. и Hudson M., Leaders as negotiators, HR Monthly, 1998, p.6-8;
- <sup>229</sup> House R. J и Mitchell R. R., Path-Goal theory of leadership, Journal of Contemporary Business 3, 1974, p.81-97.
- <sup>230</sup> Northouse P.G. „Leadership: Theory and Practice, 3rd Edition, London: Sage Publications Ltd, 2004, p.65;
- <sup>231</sup> Ibid, стр.87;
- <sup>232</sup> Schreishem, C.A. и Stogdill, R.M., „Differences in the factor structure across three versions of the Ohio State Leadership scales“, *Personnel Psychology*, 28, 1975, p.189-206;
- <sup>233</sup> Judge, T.A., Piccolo, R.F. и Ilies, R., The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research, *Journal of Applied Psychology*, 89, (1), 2004, p.36-51;
- <sup>234</sup> Bass, B.M., Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, New York: Free Press, 1990, p.74;
- <sup>235</sup> Robert Tannenbaum и Warren H. Schmidt, How to chose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, March-April, 1958, p.65;
- <sup>236</sup> Liden R. C., Wayne S. J. и Stilwell D., A longitudinal study on the early development of leader-member exchange, *Journal of Applied Psychology* 78, 1993, p.662-674;
- <sup>237</sup> Altman I. и Taylor D., Social penetration: The development of interpersonal relationships, New York, NY: St. Martin's Press, 1973, p.14-16;
- <sup>238</sup> Watzlawick P., The language of change: Elements of therapeutic communication, New York, NY: W. W. Norton & Company, 1993, p.65;
- <sup>239</sup> McLean S., The basics of interpersonal communication, Boston, MA: Allyn & Bacon, 2005, p.112;
- <sup>240</sup> Beebe Steven, Beebe Susan и Redmond M „Interpersonal communication relating to others“, 3rd ed., Boston, MA: Allyn & Bacon, 2002, p.102-107;
- <sup>241</sup> Robbins S., Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 2003, p.76;
- <sup>242</sup> Schermerhorn J., Hint J. и Osborn R., Organizational Behaviour, New York, John Wiley&Sons, 2005, p.83;
- <sup>243</sup> Ibid, стр.126;
- <sup>244</sup> Rogers C. R., On encounter groups, New York, NY: Harper & Row, 1970, p.39;
- <sup>245</sup> Bovee C. и Thill J., Business communication essentials: A skills-based approach to vital business English, 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010, p.43;
- <sup>246</sup> <http://humanresources.about.com/>
- <sup>247</sup> Ibid;
- <sup>248</sup> Ibid;
- <sup>249</sup> Paul P. Baard, Edward L. Deci, and Richard M. Ryan, Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings, *Journal of Applied Social Psychology* 34, 2004, p.24;
- <sup>250</sup> Rohnke K., Challenge by Choice, AEE International Conference, *Journal of Experiential Education*, 23, 166-169, 2000., p.143-152;
- <sup>251</sup> Parker G. M., Team players and teamwork, San Francisco: Jossey Bass, 1990, p.94;
- <sup>252</sup> Porter G. и Beyerlein M., Historic roots of team theory and practice, in Beyerlein M., *Work teams: Past, present and future*, Dordrecht, The Netherlands: Kluwer, 2000, p.34-49;
- <sup>253</sup> Zaccaro S. J., Rittman A. L. и Marks M. A., Team leadership, *Leadership Quarterly*, 12, 2001, p.83;
- <sup>254</sup> Stewart G. L. и Manz C. C., Leadership for self-managing work teams: A typology and ingtative model, *Human Relations* 48 (7), 1995, p.143;



- <sup>255</sup> LaFasto F. M. J. и Larson C. E., When teams work best: 6000 team members and leaders tell what it takes to success, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, p.27;
- <sup>256</sup> Kinlaw D. C., Superior teams: What they are and how to develop them, Hampshire, UK: Grove, 1998, p.85;
- <sup>257</sup> Barge J. K., Leadership skills and the dealitics of leadership in group decision making, in Hirokawa R. Y. и Poole M. S., Communication and group decision making, 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, p.65-67;
- <sup>258</sup> Hackman J. R. и Walton R. E., Learning group in organizations, in P.S.Goodman & Associates (ed.), Desingning effective work groups, San Francisco: Jossey-Bass, 1986, p.84;
- <sup>259</sup> Zaccaro S. J., Rittman A. L. и Marks M. A. Team leadership, Leadership Quarterly, 12, 2001, p.142;
- <sup>260</sup> Fleishman E. A., Mumford M. D., Zaccaro S. J., Levin K. Y., Korotkin A. L. и Hein M. B., Taxonomic efforts in the description of leadership behavior: A synthesis and functional interpretation, Leadreship Quarterty 2(4). 1991, p.123-142;
- <sup>261</sup> Dracksel G. L., Leadership research: Some issues, Communication Yearbook, 14, 1991, p.94;
- <sup>262</sup> Barge J. K., Leadership skills and the dealitics of leadership in group decision making, in Hirokawa R. Y. и Poole M. S., Communication and group decision making, 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, p.84;
- <sup>263</sup> Fisher B. A., Leadership as medium: Treating complexity in groups communication research, Small Group Behaviour , 16 (2), 1985, p.58;
- <sup>264</sup> Barge J. K., Leadership skills and the dealitics of leadership in group decision making, in Hirokawa R. Y. и Poole M. S., Communication and group decision making, 2<sup>nd</sup> ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, p.134;
- <sup>265</sup> Northouse, G., Leadership theory and practice, 3rd ed., Thousand Oaks, London, New Delhe, Sage Publications, Inc., 2007, p.64;
- <sup>266</sup> Ibid, p.84;
- <sup>267</sup> Ibid, p.96;
- <sup>268</sup> Ibid, p.112;
- <sup>269</sup> Nadler D. A., Executive team effectiveness: Team work at the top, in Nadler D. A. & Spencer J. L., Executive teams, San Francisco: Jossey-Bass, 1998, p.84;
- <sup>270</sup> James A. F. Stoner, Management, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, p.344;
- <sup>271</sup> Peter M. Senge, The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organizations, Doubleday, 1990, p.75-82;
- <sup>272</sup> Argyris C., Change and Defensive Routines, Boston: Pitman, 1985, p.98;
- <sup>273</sup> Peter M. Senge, The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organizations, Doubleday, 1990;
- <sup>274</sup> W. Russell, Second Wind: Memoirs of an Opinionated Man, New York: Random House, 1979, p. 34-45;
- <sup>275</sup> Peter M. Senge, The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organizations, Doubleday, 1990;
- <sup>276</sup> Peter M. Senge, The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organizations, Doubleday, 1990, p.56;
- <sup>277</sup> Byrne J., Managements New Gurus, Business Week, American Management Association, 1993, p 44;
- <sup>278</sup> O'Brain B., Advanced Maturity, Hanover Insurance, 100 North Parkway, Worcester, 1999, p.74;
- <sup>279</sup> <http://www.ariedegeus.com>;
- <sup>280</sup> Senge M. P., The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organization, Doubleday Broadway Publishing Group, 1990, p.64;
- <sup>281</sup> Ibid, p.85;
- <sup>282</sup> Ibid, p.105-107;

- <sup>283</sup> Costa P.T. и McCrae R.R., Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992;
- <sup>284</sup> Bass, B. M., Avolio, B. J. Multifactor Leadership Questionnaire-Short form 6S, Center for Leadership Studies, Binghamton, NY, 1992;
- <sup>285</sup> LaFasto F. M. J. & Larson C. E., Team Excellence Survey, Denver, CO: Autor, 1989;
- <sup>286</sup> Paul M. Insel and Rudolf H. Moos, Work Environment Scale, Consulting Psychologists Press, Inc., 1974;
- <sup>287</sup> Tupes E.C. Cristal, R.E., Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings, Technical Report ASD-TR-61-97, Lackland Air Force Base, TX: Personnel Laboratory, Air Force Systems Command., 1961;
- <sup>288</sup> Bass, B. M., Avolio, B. J., *Multifactor Leadership Questionnaire-Short form 6S*, Center for Leadership Studies, Binghamton, NY, 1992, p. 37
- <sup>289</sup> Bass, B. M., Avolio, B. J., *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1994, p. 83
- <sup>290</sup> Yajiong Xue, John Bradley and Huigang Liang, Journal of knowledge management, VOL. 15 NO.2, College of Business, East Carolina University, Greenville, North Carolina, USA, 2011, p.299-312.