

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје
Филозофски факултет
Институт за психологија

СТИЛОВИ НА ОДЛУЧУВАЊЕ И НА РАКОВОДЕЊЕ
И ДИМЕНЗИИ НА ЛИЧНОСТА
НА ДИРЕКТОРИ НА УЧИЛИШТА И ДИРЕКТОРИ ВО БАНКИ
- Магистерски труд -

Кандидат:

Анита Азеска

Ментор:

Доц. д-р Билјана Блажевска Стоилковска

Скопје, 2015

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД	1
1.1. Проблем на истражувањето.....	5
1.2. Теориски основи на истражувањето.....	6
Одлучување - поим и карактеристики.....	6
Модели на донесување одлуки.....	8
Фази во донесување одлуки.....	17
Фактори и услови на одлучување.....	22
Нови пристапи на одлучување.....	26
Стилови на одлучување.....	29
Контингентна теорија.....	33
Теорија на личноста на Ајзенк.....	36
Димензии на личноста.....	41
Теорија за човечката природа – примена во психологијата на меѓучовечките односи.....	46
1.3. Релевантни емпириски истражувања.....	57
1.4. Истражувачки хипотези.....	71
1.5. Варијабли на истражувањето.....	73
2. МЕТОД	77
2.1. Испитаници.....	77
2.2. Мерни инструменти.....	77
2.3. Тек на истражувањето.....	82
2.4. Статистичка обработка на податоците.....	83
3. РЕЗУЛТАТИ	84
3.1. Основни статистички показатели.....	85
3.2. Резултати на истражувањето кои се однесуваат на истражувачките хипотези.....	88
3.3. Резултати од мултипла регресивна анализа.....	92
4.ДИСКУСИЈА	93
5. РЕЗИМЕ	112
6. ЛИТЕРАТУРА	113
7. ПРИЛОЗИ	120

1. ВОВЕД

Познато е дека успехот на една група, организација или држава зависи од тој кој е на нејзино чело, кој ја води. Затоа за изучувањето на лидерството како и на личноста на лидерот е посветено големо внимание.

Истражувачите лидерството го дефинираат на различни начини. Стогдил (Stogdil, 1974) заклучува дека за лидерството има толку дефиниции колку што има лица кои се обиделе да го дефинираат.

Еден од авторите на лидерството, Адар (Adair, 1991), истакнал дека успехот на организацијата зависи од лидерството покажано на секое ниво во истата, меѓутоа, неопходно е да се посвети внимание на селектирање и тренирање на нивните лидери. Според него, индивидуата која покажува лидерски способности на едно ниво не е секогаш способна да ги практикува тие способности на следното ниво. Постојат потреби кои што ќе бидат врска помеѓу потребите на задачата, потребите за поддршка на тимот и индивидуалните потреби. Од овие три фактори зависи резултатот на секоја ситуација која инволвира лидерство. Без квалитетно лидерство и иницијатива за активности на членовите, стимулација за висока мотивација и ангажираност на луѓето, нема успешна организација ниту успешна компанија.

Од тие причини бројни истражувачи на однесувањето и теоретичари барале одговор на прашањето: Кој тип на лидер е најуспешен? Резултатите од истражувањата покажале дека не постои еден универзален начин на лидерство кој би бил најдобар, кој би бил погоден во сите ситуации и кој би можел да се примени на исти начини кај секој вработен. Истражувањата водат кон заклучок дека лидерите и лидерството се круцијални, но, комплексни компоненти на организацијата.

Истражувачите од областа на лидерството ги истражувале лидерските вештини од различни перспективи. Раните анализи на лидерството, од 1900 -1950 година, издиференцирале карактеристики за релацијата помеѓу лидерот и

следбениците. Наоѓањата дека не една црта или комбинација на црти потполно ги објаснуваат лидерските способности, поттикнало многу истражувачи да почнат да го истражуваат влијанието на ситуацијата врз лидерските вештини и однесувањето. Подоцнежните лидерски студии, се обиделе да ги разликуваат ефикасните од неефикасните лидери. Овие студии се обиделе да определат кои лидерски однесувања биле илустрирани од ефикасните лидери. Во потрага по одговор, за тоа кој лидерски стил е најефикасен, иницирани се низа истражувања. Во текот на овие обиди, произлегле важни лидерски теории – почнувајќи од теории на личност, преку бихејвиористички и теории на контингенција, до теории за трансакционални и трансформационални лидери.

Лидерските студии од 70-80 години од минатиот век, уште еднаш се фокусирале на индивидуалните карактеристики кои влијаат на нивната ефикасност и на успехот на нивната организација. Поради важноста на влијанието што го имаат лидерите за постигнување на целите и остварување на успех во организацијата, чест предмет на изучување е и личноста на лидерот и нема дилема дека лидерството е всушност проекција на личноста на лидерот. Според Адар (Adair, 1991, стр. 47) „лидерството е најлична работа на светот од проста причина што тоа ве претставува самите Вас. Самиот стил го објаснува личниот начин на кој некој води. Тоа е нешто како ракопис. Секогаш препознатлив.“

Кател (Catell, 1965, според Рек, 1978) смета дека варијаблите на личноста се еден од битните услови кои влијаат на однесувањето и личноста е она што го одредува однесувањето во дефинирана ситуација.

„Лидерството е во голема мера феномен кој произлегува од личноста на лидерот“ Чизмич (Čizmič 1995, стр. 64).

Лидерството е една од најтешките области на општествените науки за истражување. Повеќето научници се сложуваат со сфаќањето дека лидерството во себе вклучува и администрирање и управување. Лидерството се поврзува со демократијата, правичноста, партиципативното одлучување. Според некои сфаќања лидерството не е принудно донесување на одлуки, правила или градење

политики. На лидерството силно влијаат персоналните и организациските фактори, како и факторите на окружувањето.

Лидерството започнува и завршува со луѓето, со нивните аспирации, чувства, мотивации и начинот на кој комуницираат. Винстон Черчил, лидерството го карактеризира како *интелигентна употреба на сила*.

Роу (Rowe, 1989), наведува дека за иднина се потребни лидери кои имаат визија и способност да ги инспирираат другите и да заедно со нив визијата ја претворат во реалност.

Сличен став изнесуваат и Оклеј и Круг (Oakley and Krug, 1993), дека денес во работниот свет се поголема е потребата за лидери. Лидерот најчесто се дефинира како личност кој има визија за иднината на организацијата, но тоа не е доволно. Она што е неопходно, тоа е просветленото водство. Не само да имаат визија, туку да имаат и способност членовите на групата да ја прифатат нивната визија како своја сопствена.

Одлучувањето претставува една од главните активности на лидерот. Рен и Војч (Wren and Voich, 1994) сметаат дека одлучувањето е неопходна активност за успешно извршување на било која менаџерска функција. Со оглед на тоа дека одлучувањето е една од најчестите и најважни раководни активности и дека лидерството помеѓу другото како што наведуваат гореспоменатите автори е проекција на личноста на лидерот во овој труд ќе се обидеме да ги препознаеме разликите помеѓу раководителите во поглед на нивниот стил на одлучување и стилот на раководење и во поглед на димензиите на личноста, како и да ја откриеме поврзаноста помеѓу димензиите на личноста и стиловите на раководење.

Предложените сознанија претставуваат повод за развивање на нови идеи и практики кои можат да дадат врвни резултати. Во оваа насока и истражувачкиот интерес постојано се зголемува имајќи ја во предвид придобивката за современите организации при формирање на раководни тимови како и при

селекција на кадри со раководни стилови адекватни на потребите на претпријатијата.

Училиштето е основна организациска клетка на која се темели образовниот систем на една држава.

Според Левин (Levine, 1997, 2004) добро развиениот банкарски систем ги поттикнува технолошките иновации со изнаоѓање на претприемачите со најдобри шанси за успешни иновативни производи и производни процеси.

Клучен фактор е водството.

Допирните точки меѓу психологијата и менаџментот се евидентни, а примената на инструментите од психологијата на личноста можат да овозможат значајни и нови научни сознанија во областа на теоријата на менаџментот.

Ова истражување придонесе кон зголемување на емпириските сознанија во областа на донесување на одлуки во работната средина. Освен тоа, важноста е во примената на наодите од истражувањето за креирање обуки на директори за ефикасно донесување на одлуки, како и во селекција на кадри со раководни стилови адекватни на потребите на претпријатијата.

Целта на истражувањето е да се утврди постоење на разлики помеѓу директори на училишта и директори во банки во поглед на стиловите на одлучување, стиловите на раководење и димензиите на личноста.

1.1. Проблем на истражувањето

Проблемот во ова истражување е следниот:

Дали директорите на училишта се разликуваат од директорите во банки во поглед на стиловите на одлучување, стиловите на раководење и во поглед на димензиите на личноста екстраверзија, невротизам и психотизам?

Целокупното спроведено истражување, е насочено кон давање на исцрпен и доследен одговор на претходно презентираниот истражувачко прашање. За да биде задоволено нивото на предикција како цел во трудот, даден е опис на појавите како и нивната меѓусебна поврзаност.

1.2. Теориски основи на истражувањето

➤ Одлучување – поим и карактеристики

Одлучувањето претставува една од најважните и најчестите активности на раководителите. Одлучувањето како процес на бирање покрива еден цел процес на управување, планирање, организирање, запослување, водење, контролирање Врен и Војч (Wren and Voich, 1994). Секојдневно раководителите донесуваат голем број различни одлуки, од наједноставни до за организацијата одлучувачки и ризични одлуки, во поглед на нејзиниот опстанок, работа и развој, во зависност од тоа која задача пред нив се поставува и од хиерархиското ниво на раководење на кое се наоѓа.

Одлуките на раководителите имаат далекусежни последици кои можат да доведат до просперитет и развој на организацијата или до нејзина стагнација и колапс. Sprema сфаќањето на голем број автори, стилот на одлучување мора да биде согласен со соодветната стратегија на организацијата, а спрема мислењето на други начинот на одлучување и видот на одлуката се „готова“ стратегија на организацијата. Поради значењето кое овој процес го има во раководењето, во оквир на теоријата на раководење и теоријата на организација се посветува посебно внимание на проучувањето на политиката и праксата на одлучување Дамјановиќ (Damjanovic, 1990). Притоа се користат сознанија од различни научни дисциплини, психологија, математика, статистика, информатика, социологија имајќи во обзир дека секоја одлука е производ на динамичен процес на личноста, нејзините емотивни, когнитивни, ирационални компоненти како и социјалниот притисок на средината, групата, поединецот и различните интереси.

Всушност, Вујошевиќ (Vujosevic, 1997 според Marković, 2006) при проучување на процесот на одлучување опфаќа две групи на проблеми. Едната се однесува на математичкиот пристап на одлучување, а другата група се занимава со проучување на човекот во процесот на одлучување и се однесува на социолошките и психолошките аспекти на одлучување.

Донесувањето на одлуки во организациите вообичаено се состои од повеќекратни стратегии. Какви услуги или стратегии треба да се развијат? На кои пазари треба компанијата да дејствува? Дали целта е да се достигнат најниските цени на чинење или да се обезбеди најдобриот квалитет и оптималните услуги? Кој степен на разноврсност е најдобар? Некои автори зборуваат за стратегиските одлуки како за врвни менаџерски одлуки вклучувајќи и значајни извори на компанијата, барајќи координација на повеќе работи или повеќе функционални дејности на фирмата и барајќи да се вклучат и надворешни фактори, Пирс и Робинсон, Тејлор (Pearce and Robinson, 1988; Taylor, 1992 според Drenth, Thierry and Wolff, 1998). Овие теми имплицираат следователни одлуки за најсоодветните организациски структури, технологии, стилови на менаџмент и организациска култура, понекогаш наречени тактички одлуки, Кофман, Дрент, Хелер и Рус (Koopman, Drenth, Heller and Rus, 1993 според Drenth et al., 1998).

Со оглед на тоа дека прифаќањето на одлуките е од витално значење за организацијата и нејзиното функционирање, донесувањето на одлуките традиционално е во центарот на вниманието во литературата за менаџментот, Ансоф, Ендрјус, Портер, Хил и Џонс (Ansoff, 1965; Andrews, 1980; Porter, 1980; Hill and Jones, 1989; Arnold, 1992 според Drenth et al., 1998).

Покрај овие извори кои нудат нормативни и типично рационални пристапи кон донесувањето на одлуки, постојат понови студии кои имаат тенденција кон дескриптивно и емпиристичко гледиште, Хиксон и сор., Петигру, Доналдсон и Лорш, Квин, Минтзберг и Џејмс, Марк (Hickson, Butler, Cray, Mallory and Wilson, 1986; Pettigrew, 1986; Donaldson and Lorsch, 1983; Quinn, Mintzberg and James, 1998; March, 1994 според Drenth et al., 1998).

Во овој дел од трудот се претставени гледиштата или моделите за донесување на одлуки кои ги нуди литературата.

Понатаму, разгледани се фазите, факторите и условите на донесување на одлуки.

И на крајот, акцентот е ставен на индивидуалниот менаџер и неговата улога како донесувач на одлуки.

➤ Модели на донесување одлуки

1. Класичен или рационален модел

Класичниот или рационалниот модел е норматив на природата. Тој го диктира идеалниот начин на однесување во текот на донесувањето на одлуките. Тој нуди основа за квантитативни дисциплини како што се економетријата и статистиката. Според овој модел, оној кој донесува одлуки се стреми кон одлуки кои носат максимални резултати. Исто така се смета дека одлучувачот е свесен за сите алтернативи и нивните можни последици, барем оние краткорочните (Слика 1).

Според Харисон (Harrison, 1995) донесувањето на одлуки се смета за логичен, прецизен начин на процесирање на информациите во кој одлучувачите се обидуваат да ги максимизираат нивните цели во серија на превземени чекори. Според овој модел, за да се реши одреден проблем, се собираат што е можно повеќе информации кои се проценуваат симултано врз основа на претходно одредени критериуми и мерки. Алтернативите се споредуваат, се пондерираат и се распоредуваат. Целта на овој модел е да се избере оптималната алтернатива. Рационалниот модел се препорачува во случаи кога се одредуваат чекорите на одлучувачот во еден логичен редослед и се одредуваат шансите и резултатите секогаш кога е возможно. Недостатоци на ова гледиште се неможноста да се квантифицира секоја информација, неможноста да се соберат сите информации за еден проблем и ограниченоста на когнитивниот капацитет кај човекот.

Како алтернативи на нормативниот рационален модел, појавени (развиени) се неколку модели. Тие се засноваат на актуелното однесување на одлучувачот во организациите. Истражувањата покажуваат дека во постоечката пракса, одлучувачите се однесуваат целосно различно од начинот кој го препорачува рационалниот модел. Исто така, претпоставките кај рационалниот модел со оглед на ситуацијата ретко кога се реални. Или како што вели Тејлор (Taylor, 1992 p.971 според Drenth et al., 1998): “Ако однесувањата, кои потекнуваат од пресметаната рационалност се интелигентни, тогаш моделите на пресметаната рационалност се

сметаат за дефицитарни во смисла на тоа како се опишани донесувањата на одлуки и како треба да се донесуваат”.

Од друга страна, според Харисон (Harrison, 1995) рационалните аналитични модели имаат огромен придонес во стратегиските донесувања на одлуки со тоа што даваат прецизни податоци преку моделите на прогнозирање. Во иднина се предвидува понатамошен напредок во однос на анализата на одлуките, на пример со поголемата употреба на експертски системи и компјутеризирани системи.

Модел	Основен критериум	Клучни елементи
<i>Рационален (класичен)</i>	Максимални исходи	Јасна цел; исцрпни алтернативи; стратегии за донесување на одлуки.
<i>Организациски (бихејвиорален)</i>	Задоволувачки исходи	Ограничени субјективни веројатности; неисцрпни алтернативи; умерено - структурирани процеси.
<i>Модел – корпа за отпадоци</i>	Неопределени можности	Нејасни или недоследни цели; технологија која е недоволно разбрана од членовите; многу променливо учество на членовите.
<i>Политички модел</i>	Прифатливи исходи	Многубројни цели; формулации на коалиции; стратегии на компромиси при донесување на одлуки.

Слика 1. Четирите модели на донесување на одлуки според Харисон (Harrison, 1995).

2. Бихејвиорален или организациски модел

Почетната адаптација на рационалниот модел кон практиката на донесување на одлуки е во тесна врска со капацитетот на информативниот процес на одлучувачите. Симон, Марк и Симон (Simon, 1947, 1957 and March and Simon, 1958 според Harrison, 1995) го фокусираат вниманието на неколку зачестени ограничувања со кои се среќаваат одлучувачите. На пример, поради нивниот ограничен капацитет, одлучувачите употребуваат само дел од нивните релевантни информации. Времето и парите исто така играат улога во одредувањето на тоа дали ќе се бараат, истражуваат повеќе информации и колку тоа ќе трае. И овој процес на истражување обично застанува кога ќе се најде „задоволувачко решение“. Алтернативите не се проучуваат многу темелно.

Други истражувачи, претежно ангажирани во лабораториски проекти во врска со однесувањата при донесувањето на одлуки, истакнуваат поспецифични ограничувања на донесувањата на одлуки, Тверски и Канеман (Tversky and Kahneman, 1974; Kahneman and Tversky, 1984 според Drenth et al., 1998).

Премногу упростени процеси првенствено се јавуваат кај посложени, двосмислени ситуации на донесување на одлуки Роу (Rowe, 1992 според Drenth et al., 1998).

Хогарт (Hogarth, 1987 според Harrison, 1995) опишува два главни заклучоци од истражувањата за интуитивното мислење. Прво, низа на студии потврдуваат дека дури и едноставните лабораториски задачи бараат поголем капацитет на информативно процесирање од она кое го поседува човекот. Второ, когнитивните истражувања откриваат дека луѓето не ја перцепираат добро информативната содржина, имаат ограничена меморија и информациите ги процесираат дел по дел. Швенк (Schwenk, 1988 според Harrison, 1995) истражувал неколку од овие механизми од кои повеќето се разгледуваат во стратешкото донесување на одлуки. Во основа, донесувачите на одлуки се фиксираат на едно решение во еден период и недоволно обрнуваат внимание на алтернативите. Катастрофалните резултати од оваа појава опширно ги објаснува Џенис (Janis 1982, 1992 според Harrison, 1995). Неговиот концепт на групно размислување или

феноменот дека прекубројни нереалистички вреднувања на реалноста можат да постојат во мала група на релативно изолирани донесувачи на одлуки, служи како објаснување на катастрофите како што се Вотергејт (Watergate) скандалот и кризата „Заливот на свињите“.

Симон (Simon, 1957 според Harrison, 1995) во врска со барањата на информации кај ситуациите на донесување на одлуки ја дава следната слика: Барањето на решението во најголем број случаи започнува близу домот. Најпрво се истражуваат решенија со кои организацијата во минатото успешно ги решавала проблемите. Со следењето на постоечките процедури и моменталната политика, луѓето се обидуваат да ја избегнат несигурноста. Само во случаи кога старите рецепти и правила не даваат резултати, се бараат нови можности.

Други карактеристики на моделот на Симон (Simon, 1957 според Harrison, 1995) се тоа што целите се прилично распространети, има ограничени и субјективни оценки на можностите, не се познати сите алтернативи и процесот најчесто е слабо структуриран и кусоглед. „Административниот човек“ работи со алтернативи кои му нудат доволно сатисфакција во однос на нивото на неговите аспирации и истовремено избегнувајќи колку што е можно повеќе непотребни инвестирања во време.

Ограничувањата опфатени во индивидуалните донесувања на одлуки како што се опишани, можат да се намалат со креирање на соодветен вид на организација. Ограниченото индивидуално информативно процесирање и анализата на средината се компензираат со основање на различни организациски единици и одделенија за работа. Но, постојат бројни ограничувања во самата организација. На пример, организациските цели се ретко кога целосно јасни. Секогаш постојат неколку променливи цели кои мора да се постигнат на одредено ниво на прифаќање. Одлучувачите честопати немаат доволно контрола на релевантни ситуационски фактори, според Харисон (Harrison, 1995).

Резултатот на овој вид донесување на одлуки често се јавува чекор по чекор. Тоа се нарекува: додавање и пробивање. Рационално - аналитичките и додадените стратешки одлуки се разликуваат во следното: Како се иницира донесувањето на одлуките, како се употребуваат целите, како се поврзани

средствата со крајната цел, како се прават избори, колку е разбирливо или аналитично комплетно донесувањето на одлуките, колку разбирливо се интегрирани одлуките во стратегиите, Фредриксон (Fredrickson, 1984 според Harrison, 1995). Постепено одлучувачите разработуваат дефиниција на ситуацијата која е променлива. Тоа е едноставен модел на реалноста која еднакво ги опфаќа целите и решенијата. Често целите не се јасни од самиот почеток, но се дефинирани или разработени во текот на процесот. Дobar пример за ова претставува начинот на кој функционираат владините служби. Јасните цели на министерот за кој се подготвуваат програмите честопати не се доволно познати. Јавните службеници кои се наоѓаат на различни нивоа користат повеќе видови задачи за да ја предвидат посакуваната политика. Честопати тие мора да се потпрат на изолирани забелешки од страна на министерот или да одговорат на прашања упатени од страна на Парламентот. Врз основа на таквите сигнали тие се обидуваат да осмислат кои предлози ќе бидат прифатени од повисоките ешалони. На овој начин, политиката постепено добива облик со помош на интеракцијата помеѓу врвот и персоналот. Ван дер Крогт и Врум (Van der Krogt and Vroom, 1991 според Harrison, 1995) ова го нарекуваат модел на дијалог.

Обидите за да се прилагоди рационалниот модел за да објасни детално што се случува всушност во организациските практики, предизвикале многу реакции. Се покажало дека начинот чекор по чекор е единствената логична можност во сложените и двосмислени ситуации од аспект на достапноста.

Друг момент кој заслужува внимание кога на донесувањето на одлуки се гледа како на организациска активност е дека организацијата не претставува единство. Организациите се состојат од одделенија, оддели и други единици и не претставуваат единствени структури. Задачите во одделенијата на организациите водат кон ограничени гледишта на проблемите и решенијата. Работниците во производство на пример ги прифаќаат проблемите како резултат на неефикасни производствени методи, а оние во продажбата на проблемите гледаат како резултат на несоодветни рекламни техники итн. Истовремено тие се обидуваат да најдат решение во областа на производството или продажбата и на тој начин да го зачуваат инволвирањето и влијанието на одделот.

Цјерт и Марк (Cyert and March, 1963 според Drenth et al., 1998) исто така го разгледуваат донесувањето на одлуки од аспект на организацискиот контекст и презентираат четири карактеристики. Првата е дека конфликтот кој се јавува од различноста на интереси и дејности на коалиционите партнери не секогаш е решен. Конфликтите се враќаат во прифатливи пропорции со помош на различни процедури. За да се обезбеди одредена кохерентност помеѓу повеќето подредени решенија, организацијата се стреми кон задоволувачки, а не максимални резултати и посветува внимание на следователност при постигнувањето на спротивставените цели кога времето дејствува како ублажувач. Втората карактеристика на организациското донесување на одлуки е избегнувањето на несигурноста со, на пример, ставање на средината под контрола колку е можно повеќе преку спогодби и договори. Трето, организациите само бараат решенија за да ги специфицираат проблемите. Штом проблемот еднаш се реши, барањето завршува. Процесот на барање се случува според три правила: прво да се погледне во близината на проблемот, потоа во близината на познатите алтернативи и да се направи обид да се надминат што е можно повеќе проблеми на слабите сектори во организацијата. Четвртата и последна карактеристика е дека организацијата учи од сопствените искуства. Ова покажува дека процедурите на потрага (правилата според кои е поделено вниманието) и целите на организацијата се адаптираат според текот на времето кон променетите услови.

3. Модел – корпа за отпадоци

Овој модел настојува да ја објасни тенденцијата да се делува пред да се донесе одлука. Таканаречениот „корпа за отпадоци“ модел се применува во организации со високо ниво на сигурност. Според овој модел организациите се набљудуваат како „организирани анархии“ кои се одликуваат со нејасни и непостојани цели, проблематични преференции (преференциите се спротивставени на секој чекор од донесувањето на одлуката), нејасна технологија (произведува неможност да се одреди причинско - последичната врска, бидејќи

има многу случајни активности) и флуидна партиципација (брзи промени кај учесниците). Коен и соработниците (Cohen et al., 1972 според Harrison, 1995), своите описи ги засновале првенствено на искуствата кои ги имале со донесувањето на одлуки на универзитетите. Универзитетот се смета за прототип на моделот – корпа за отпадоци. Според овие автори, организациите можат да се набљудуваат како збир на 1. Проблеми, 2. Решенија, 3. Учесници и 4. Можности за избор (овие се ситуации во кои од учесниците се очекува да го поврзат проблемот со ситуацијата и на тој начин да се донесе одлука).

Четири елемента се повеќе или помалку меѓусебно измешани во „корпата за отпадоци“. Комбинации речиси не се предвидливи. Не постои претходна хронологија. Решенијата можат да им претходат на проблемите или проблемите и решенијата можат да причекаат за посоодветни можности за решение. Традиционално прифатениот ред „идентификација и дефиниција на проблемот, барање на решенија, разгледување на алтернативите и селекција“ е обратен, иако можеби е поприкладно да се смета дека можностите за избор се на прво место во низата на серијата алтернативи, потоа испитувањето на нивните последици, потоа проценување на последиците во смисол на нивната објективност и на крај одлуката. Овој тип на модел најчесто е сиромашен опис на тоа што всушност се случува, Коен и соработниците (Cohen et al., 1972 според Harrison, 1995).

Концептите како што се „корпата за отпадоци“ и „анархијата“ можат да одведат во погрешен правец. Авторите не посочуваат, а во таквите организации не се откриваат систематски одлуки. Напротив, централната порака на авторите е дека анархијата која ни се прикажува, има структура и организација кои формираат разумен иако не и оптимален одговор за големата несигурност на средината во која се наоѓаат учесниците.

За да се унапреди донесувањето на одлуки, основно е организацијата да го привлече потребното внимание и потоа учесниците да ги решаваат проблемите. Меѓутоа учесниците размислуваат за нешто повеќе и не е необично донесувањето на одлуки да се случува без да се обрне особено внимание на проблемот или дури тој може и да се одложува. Авторите, се разбира, го гледаат ова како задача на менаџментот да го кординираат и управуваат со потребното внимание во

правец кон кој организацијата се стреми, Марк (March, 1988 според Drenth et al., 1998).

4. Политички модел

Овој модел се употребува во организации каде политиката ги заменува легитимните процедури во носењето одлуки, а личните цели ги заменуваат организациските. Носењето на одлуки во вакви политизирани организации е значително различно. Целите се лични, а организациските немаат или имаат мала улога во одлучувањето. Преовладува личната средство-цел анализа над организациската и притоа се користат организациските средства за достигнување на личните цели. Во ваквите организации и кога постои можност за користење на друг модел се користи овој.

За разлика од моделот на корпата за отпадоци кој ги истакнуваше различните учества на членовите и недостатокот на јасност на системот, политичкиот модел истакнува дека различните учесници имаат дивергентни, понекогаш спротивставени цели. Конфликтот и начинот на кој се справуваат со него се средиштето на вниманието на политичкиот модел. Организацијата се смета за збир на променливи коалиции и донесувањето на одлуки првенствено претставува политички процес во кој главна улога имаат преговорите. Примарниот критериум не е точното решение туку решението кое е прифатливо за сите.

Поделбата на задачите помеѓу членовите на организацијата кај овој модел има една неизбежна последица: разликите во одделот на моќ. Во нивната „теорија за стратешки консалтинг на интраорганизациска моќ“ Хиксон, Хинингс, Ли, Шнек и Пенингс (Hickson, Hinings, Lee, Schneck and Pennings, 1971 според Drenth et al., 1998) опишуваат како одделот на моќ во организациите лежи во контролата на критичната зависност. Моќта на одделите е зависна од степенот на кој тие можат да ја намалат несигурноста на средината во организацијата, степенот на кој можат да извршат замена и степенот на кој активностите се главни т.е. колку ќе стане голема силата на организацијата ако одделот ја прекине работата.

Фефер и Саланцик (Pfeffer and Salancik, 1978 според Drenth et al., 1998) исто така го елаборирале овој проблем. Заради процесите на променливост во општеството и организациите и различните сегменти на средината со кои мора да се справат различните страни, се јавуваат разлики во мислењата за целите и технологијата. Различноста во организацијата исто така води кон пораст на неизвесноста помеѓу членовите во организацијата што пак води кон различни мислења во врска со прашања како што се буџет, вработени и сл. Фефер (Pfeffer, 1981 според Drenth et al., 1998) истакнува дека конфликтот не води автоматски кон обиди да се достигне контрола. Со оглед на тоа дека инвестициите и ризиците поврзани со примената на моќ се незначителни, проблемот е суштествен и значаен: Моќта за успех мора да се поволни. Ова не е случај кога моќта е силно сконцентрирана во рацете на една група.

Друго гледиште на моќта е дека постојат демонстрачки извори на моќ. Во нивната класична статија Френч и Равен (French and Raven, 1959 според Drenth et al., 1998) разликуваат пет извори на моќ: награда, сила, легитимитет, однос (критериум кој е во врска со идентификација со познати, харизма и сл.) и експертиза. Друг значаен извор на моќ е контролата на достапните информации, Петигру и О'Рајли (Pettigrew, 1973; O'Reilly, 1983 според Drenth et al., 1998). Личноста која одредува во кои услови на информации и на кој начин ќе се донесе одлука секогаш има поголемо влијание на крајните резултати од оние кои всушност одлучуваат.

За да се одигра играта на фер начин, личноста треба да има пристап кон изворите кои нудат доволно моќ и да поседува желба и капацитет да ги употреби истите, Минтзберг (Mintzberg, 1983 според Drenth et al., 1998). Значаен елемент на играта на моќ се употребата на јазикот и валидноста на вежбањето на моќ. Голем број на студии покажале дека „логичната рационалност“ (фактичката аргументација) на процесот на донесувањето на одлуки секогаш е во подредена улога на „политичката рационалност“ (односи помеѓу внатрешна моќ). Едно од значајните прашања кое беше разгледувано е: Што треба политичката констелација – односно, системот на моќ во организацијата – да направи за да може да имплементира стратешки промени? Студијата на Петигру (Pettigrew, 1986

според Drenth et al.,1998), покажува дека тоа е возможно само во големи организации под екстреман притисок од страна на околината. Одличните менаџери обично се извонредно обучени за користење на (неочекувани) можности во контекстот.

➤ Фази во донесување одлуки

Она што е заедничко за горенаведените модели е дека сите тие зборуваат за рационалност на однесувањето. Како што видовме, ограничените когнитивни капацитети, недостатокот на време и на извори, недостаток на увид во внатрешноста на организацијата и спротивставените интереси на учесниците претставуваат закана за рационално однесување.

Процесот на одлучување е динамички процес во кој се вклучени повеќе субјекти, трајно или повремено, посредно или непосредно, во зависност од видот и значењето на одлуките. Процесот на одлучување поминува низ повеќе фази, меѓутоа сите одлуки не го поминуваат целиот процес на одлучување. Рутинските и едноставните одлуки се завршуваат во една фаза. Така, субјектите најчесто не се свесни за сите фази низ кои нивниот процес на одлучување поминува: по кој редослед се случуваат одредени активности? Дали постои логичен редослед или треба да зборуваме за безредие? Кои членови или групи се активни во текот на процесот на донесувањето на одлуки? Дали информациите играат значајна улога во подготовката на одлуката или во валидноста на одлуката?

Според Дрент и соработниците (Drenth et al., 1998), во литературата постојат неколку модели на донесувањето на одлуките базирани на фази. Типичен пример е моделот на Брим, Глас, Лаврин и Гудман (Brim, Glass, Lavrin and Goodman, 1962 според Drenth et al.,1998), во кои се застапени следните чекори: 1. Идентификација на проблемот, 2. Барање на информации, 3. Донесување на можни решенија, 4. Евалуација на алтернативите, 5. Селекција и 6. Имплементација на одлуката. Сличен, но поелaborиран модел на фази се среќава кај Џенис (Janis, 1989 според Drenth et al., 1998). Другите автори користат

погруби класификации бидејќи во реалниот живот ретко се среќава остра граница помеѓу фазите 2 и 3 и помеѓу 4 и 5. Минтзберг и соработниците (Mintzberg et al., 1976 според Drenth et al., 1998) истакнуваат дека три централни фази се секогаш присутни: идентификација, развој и селекција.

Паралелно со овие три фази се случуваат и неколку поддржувачки процеси: контролни процеси на донесувањето на одлуки, процеси на комуникација и политички процеси. Ефектите на „динамичните фактори“ како што се прекините, откажувањата, тесните грла во повратните информации, имаат значајно место во донесувањето на одлуките. Исто така многу процеси предвреме се запираат или се блокирани поради политички или технички причини. Минтзберг и соработниците (Mintzberg et al., 1976 според Drenth et al., 1998) на тој начин дошле до следната типологија на процесите на донесување на одлуки:

1. Едноставен корсокак: како резултат на спротивни интереси, донесувањето на одлуки е блокирано во фазата на дијагностицирање.
2. Политички дизајн: донесувањето на одлуки се наоѓа во корсокак и прекини во процесот на дизајнирање.
3. Основно барање: донесувањето на одлуки го истакнува барањето на постоечки решенија и опфаќа неконкурентни технички решенија.
4. Модифицирано барање: техничкото модифицирање на постоечките решенија се случува.
5. Основен дизајн: Бара поголема креативност, мал број на прекини и помалку политичка активност.
6. Блокиран дизајн: Како и основниот дизајн, но со дополнителна резистентност што подоцна се забележува.
7. Динамичен дизајн: сложен процес со многу прекини во текот на траењето и повторени дејствија на тесни грла при повратни информации.

Нут (Nutt, 1984 според Drenth et al., 1998) го проучувал начинот на кој се генерираат решенијата за сложени проблемски ситуации. Во неговите анализи на 73 процеси на донесување на одлуки тој разликува 5 различни фази (формулација, развој на концептот, деталзирање, евалуација и имплементирање) и три главни активности (барање, синтетизирање и анализа).

Комбинацијата на фази и активности води кон типологијата на пет различни начини во кои се „најдени“ решенијата. Тие се дефинирани на следниот начин:

- Историски процеси (41%): Во овој случај решенијата или идеите на другите (на пр, други организации) се имитираат дури и ако не постои итен проблем. Проблемот го следи решението. Субкатегијата претставува „идејата на домашни миленичиња“ на носителите на одлуките, кога се бара повод (случај) за да се спроведе во праксата.
- Надвор од полицата (30%): Овој пристап применува поблаг метод. Конкуренција се јавува помеѓу разни решенија кои се нудат од надвор и понудите тогаш се евалуираат.
- Оценување (7%): Овој е обид да се избераат објективни податоци за да се проверат одбраните решенија.
- Барање (7%): Се бараат можни решенија за новооткриениот проблем. Не постојат цврсти идеи во врска со тоа. Ова барање е пасивно и се случува во текот на блиски, познати средби. Ако се најде решение, веднаш се прифаќа.
- Нов процес (15%): Решенијата се дизајнирани или од надворешни членови (советници) или од самите одлучувачи.

Ако ја споредиме оваа класификација со трудот на други истражувачи тогаш таа очигледно кореспондира со онаа на Минтзберг и сор. (Mintzberg et al., 1976 според Drenth et al., 1998). Нивната поделба на развојните фази во барање-и-прикази и дизајн е јасно видлива и во класификацијата на Нут (Nutt, 1984 според Drenth et al., 1998). Во оваа класификација, решенијата секогаш ги следат проблемите, но понекогаш и им претходат. Во некои случаи не се работи само за решенијата кои треба да се најдат туку и за проблемите.

О’Рајли (O’Reilly, 1983 според Drenth et al., 1998), зборува за улогата на информациите во донесувањето на одлуки и ги препознава можностите. Препораките или посакуваните решенија се често присутни пред да започне барањето на информациите. Информациите тогаш се користат за поддршка, продажба или одбрана на препораките.

Кац и Кан (Katz and Kahn, 1978) во оквир на изучување на социјалната психологија на организацијата посебно внимание посветуваат на процесот на

донесување на индивидуални одлуки во организацијата. Фазите на донесување на одлуки блиску се поврзани со 1. Природата на проблемот, 2. Организациониот контекст, 3. Карактеристиките на личноста на донесувачот на одлуката, и 4. Когнитивните ограничувања на човекот кои произлегуваат од ситуационите и личните фактори.

Во првата фаза на решавање на проблемот и донесување на одлука кога постои тешкотија и притисок да се превземе нешто и проблемот да се реши, постои опасност да под притисок се донесе брзо и неадекватно решение. Поради тоа Кац и Кан предлагаат помош од стручњаци, јавна дискусија или разгледување на проблемот на повеќе нивоа во организацијата. Другата опасност лежи во користење на рутински, вообичаени решенија кај проблемите кај кои постојат повеќе алтернативни решенија. Опасност претставува и неоправданата аналогичност, кога проблемот се изедначува со некој претходен и се решава на исти начин. Поради гореспомнативе причини авторите се залагаат за исцрпна анализа на проблемот и утврдување на причините за негово јавување. Во фазата на изнаоѓање на алтернативи, често луѓето емотивно се врзуваат за своите предлози, жестоко ги бранат и исто така жестоко ги напаѓаат предлозите на другите, а неприфаќањето на нивните предлози го доживуваат како атак на својата личност. Голема е предноста на донесувачот на одлуката да може да излезе од сопственото стојалиште и рационално да ги разгледа предлозите на другите. Во фазата верификација на избраните алтернативи, што е посебно значајно за раководителите, во цената на избраните алтернативи треба да ја прорачунаат и штетата од алтернативите кои се отфрлени, а би дале добри резултати.

Врен, Војч и Ден (Wren, Voich and Dan, 1994 според Marković, 2006) под одлучување подразбираат примена на научни методи за решавање на проблемите во управување на организацијата при што одлучувањето поминува низ повеќе меѓузависни фази. Авторите го сведуваат на три главни фази: 1. Поставување на проблемот, што е дијагностичка активност, 2. Развивање и анализа на варијанти, активност која ги пропишува можните акции, 3. Избор и примена на остварливи варијанти, постапка која на организацијата и дава

одредена перспектива и го контролира нејзиното остварување. Во фазата поставување на проблемот се дијагностицира состојбата во смисла (тековната) состојба на работите во однос на (посакуваната) состојба.

Разликата помеѓу тековната и посакуваната состојба во работата претставува проблем.

Во фазата развивање и анализа на варијантата, креативноста има пресудна улога. Креативноста е најверојатно најважната димензија на одлучувањето. Организацијата може да ги третира потенцијалите за креативно мислење како дел од својот највреден имот. Формулирањето на креативните идеи не е преработка, преформулација или дополнение на старите, познати идеи, туку квалитативно нов пристап, кој поминува низ повеќе фази и тоа: воочување на проблемот, собирање на податоци, инкубација, илуминација и верификација.

Поради значењето кое креативноста го има во процесот на одлучување Врен и Војч; Расел и Еванс (Wren and Voich, 1994; Russell and Evans, 1992 според Marković, 2006) препорачуваат организациите да ја поттикнуваат и негуваат креативноста на своите менаџери, да поттикнуваат и развиваат атмосфера во која новите и оригиналните идеи се поттикнуваат и наградуваат, менаџерите меѓусебно да развиваат идеи итн. Многу од луѓето потенцијално се креативни, но поради личната несигурност, недостаток на поддршка или на репресивно делување на средината, не се осудуваат да ја изразат својата креативност. Во завршната фаза на процесот на одлучување се бира најповолната алтернатива. Менаџерот треба да ги перцепира посакуваните и непосакуваните последици на избраната варијанта.

Вујошевиќ (Vujosević, 1997 според Marković, 2006) зборува за само две фази на процесот на одлучување: 1. Формирање алтернативи и 2. Избор на алтернативи. Меѓутоа, со оглед на разликите во бројот на фазите низ кои поминува процесот на одлучување и разликите во терминологијата, меѓу авторите постои суштинска согласност во поглед на структурата на процесот на донесување на одлука.

Според Дрент и сор. (Drenth et al., 1998) организацијата може да се набљудува како контекст во чии рамки се одвива процесот на донесување на

одлуки. Тоа значи дека ваквите процеси се предмет на структурални поделби на авторитети и задачи кои преовладуваат во организацијата. Постојат значителни разлики во процесите на донесување на одлуки помеѓу различните видови на организации. Владините организации најчесто се карактеризираат со детални правила и отуѓување на авторитети, додека бизнисот и индустријата имаат помалку такви правила. Делегирањето на авторитетот – традиционално повеќе или помалку хиерархиски – не е фиксирано, но може само по себе да е предмет на донесување на одлуки.

➤ Фактори и услови на одлучување

„Раководните гарнитури на стотици компании и корпорации се пренатрупани со таканаречени менаџери и раководители, кои се смртно уплашени да одлучуваат за нешто што е поважно од одредување на времето за кафе - пауза, или кога да ја пуштат секретарката на ручек!“

Fleet, 1996

На донесувањето на одлуките влијаат бројни фактори: внатрешни - притисок на групата, целите на организацијата како и надворешни фактори од поширокото надворешно опкружување, како и барањата на задачите и личните потреби и карактеристиките на раководителите.

Роу и соработниците (Rowe et al., 1989) спомнуваат четири групи на фактори кои влијаат на одлучувањето. Тоа се: 1. Фактори на работното опкружување; 2. Групни притисоци; 3. Барања на задачата; и 4. Лични потреби.

Во фактори на опкружувањето спаѓаат интерни (внатрешни) и екстерни (надворешни фактори). Надворешните фактори го сочинуваат општиот економски оквир, условите во кои организацијата работи, релевантната законска регулатива,

релевантните закони, степенот на конкуренција со кој организацијата се соочува, зрелоста на организацијата и воопшто културата во која егзистира. Бенис и Нанус (Bennis and Nanus, 1985), забележуваат дека зголемувањето на прописите, промената на законите и притисоците кои доаѓаат од надвор од разни заинтересирани, политички и други групи, можат да внесат многу променливи во процесот на одлучување на лидерите, што може и да ја олесне но и да ја отежне реализацијата на неговата визија. Во внатрешни фактори спаѓаат начинот на производството, видот на работата, организационата структура и клима, степенот на доверливост и отвореност кои постојат во организацијата, политичката игра и моќ, разни притисоци и др.

Групни притисоци. Оној кој донесува одлука е во интеракција со голем број на луѓе и групации. Контактира со своите подредени, со своите надредени, со своите партнери. Одлуките кои тој ги донесува може различно да се одразуваат на нивните интереси, така што од нивна страна доаѓаат различни притисоци. Одлуките треба да ги прифатат подредените и да ги одобрат надредените. Сето тоа влијае на донесувањето на одлуката.

Фидлер (Fiedler, 1958) издвојува три типа на групи, од кои секоја на свој начин врши притисок на оној кој ја донесува одлуката, на одлучувачот. Еден тип е група во интеракција каде секој член е во интеракција со некој друг и чие обавување на работата зависи од некој друг. Групи во коакција се оние во кои членовите работаат релативно независно. Третиот тип на групи се групи во контра акција во која секој член работи со другиот за да се редуцира конфликтот.

Покрај овие постојат и други додатни фактори кои го одредуваат групниот притисок. Тоа се дефинирани улоги и статуси кои ги има одлучувачот и останатите членови на групата. Способноста да се реагира на персоналните и групните притисоци зависи од интерперсоналната компетентност, односно способноста на снаоѓање во интерперсоналните односи, која подразбира способност да се слуша и комуницира, способност да се носи со притисоците и прилагодувањата, способност да се разрешуваат конфликти и после се да се оди понатаму.

Барањата на задачата се трет фактор кој влијае на оној кој ја донесува одлуката и значи способност да се реализираат барања на задачите кои се

наметнуваат со донесување на одредени одлуки. Индивидуалните реакции на барањата на задачите зависат од способностите, вештините, техничката компетенција и искуството потребно за реализирање на задачата. Реакциите на задачите се исто така поврзани со спремноста поединецот да вложи одреден напор, со неговите ставови, очекуваните исходи на задачите и целите, очекуваните награди и очекуваното задоволство.

Личните потреби се четврт фактор кој влијае на одлучувањето, а чие влијание е најтешко за испитување. Личните потреби влијаат на реакциите на поединецот на условите од средината, групните притисоци и барањето на задачата, а од неговите реакции на овие фактори зависи одлуката која се донесува. На пример особата во чие однесување доминира потребата за љубов ќе донесе поинаква одлука од онаа чие однесување го одредува потребата за моќ. Сликата за себе исто така влијае на одлучувањето. Доживување и реакција на една иста ситуација кај лицата сигурни во себе, со високо чувство на самопочитување, ќе се разликува од доживувањето и реакцијата на ситуацијата кај лицата несигурни во себе и ниско самопочитување, а со тоа и нивните одлуки.

Како што со донесувањето на погрешните одлуки расте и нивната цена и тоа сразмерно со големината на организацијата, колку е поголема организацијата толку е и поголема цената на погрешната одлука, донесувачите на одлуките, користат различни методи за да обезбедат квалитетни одлуки. Воглавно се користат квантитативни и квалитативни методи на донесување на одлуки или нивна комбинација. Голем број на одлуки на раководителите се засновани на квантитативен пристап. Се користат математички програми за донесување на одлуки. Меѓутоа, за сложените проблеми не постојат добри математички модели. Во таквите ситуации одлуките се донесуваат врз основа на искуството, знаењето, интуицијата, снаодливоста, креативноста, талентот. Често се среќава и мислењето дека способноста за донесување на одлуки е дар даден од Бог, кој го поседуваат ретки поединци.

Сепак, во идеални услови менаџерот треба да ги има сите потребни информации за одлучување. Но, во стварноста, некои работи се непознати, така што одлуките се подготвуваат во услови на ризик и на неизвесност. Менаџерот се

обидува да обезбеди информации за алтернативните одлуки кои ќе ја намалат неизвесноста. Условите на одлучување можат да бидат разновидни, во зависност од расположливите информации. Тие можат да бидат: извесност, ризик и неизвесност. Условите на одлучување се движат од извесност до неизвесност. Ризик – условот може да содржи објективна и субјективна веројатност.

Извесност во одлучувањето е кога менаџерот точно знае што ќе се случи, кога има комплетни знаења за резултатите од секоја одлука и кога ги има сите потребни информации за одлучување. Во праксата ретко се случува условите да се извесни и познати па така одлучувањето под услови на извесност за менаџерот повеќе е исклучок отколку правило. Најчесто одлуките се донесуваат во услови на ризик и неизвесност.

Ризик во одлучувањето е кога менаџерот има делумни информации на располагање, кои не се доволни да дадат одговор на сите прашања за оценување на резултатите на секоја алтернатива. Најголем број менаџерски одлуки се подготвуваат во услови на ризик. Метод кој се користи при одлучувањето во услови на ризик е оценување на веројатноста. Информациите што постојат се доволни да се предвиди веројатноста за настанување на некоја алтернатива. Веројатноста може да биде објективна и субјективна. Објективна веројатност е ситуација во која менаџерот, со релативна извесност, може да определи веројатност дека секоја од можните алтернативи ќе се случи. Меѓутоа, менаџерот не знае која алтернатива ќе се случи, па со испитување на минатото, тој е во состојба да ја определи веројатноста дека определена алтернатива ќе се случи. Со други зборови, објективната веројатност е детерминирана од минатото искуство. Ова знаење може да биде корисно за лицето што подготвува одлуки. Природно, нема ситуација која секогаш е идентична со некоја претходна, но таа може да биде доволно слична да го оправда користењето на искуството како водич.

Понекогаш, менаџерот е во ситуација да не може да определи соодветна, проценета, објективна веројатност. Во такви ситуации, тој вклучува субјективна веројатност. Субјективната веројатност е ситуација во која менаџерот определува веројатност за секоја алтернатива на основа на неговото лично верување и

поради различни причини. Субјективната веројатност на менаџерот зависи од интуицијата, претходното искуство, мислењата на други и сл. Таа не е прецизна како објективната веројатност, но сепак е подобра отколку комплетно игнорирање на веројатноста за настанување на идните алтернативи. На крајот може да се каже дека: иако не се знае многу за ставовите за ризикот, сепак се знае дека некои луѓе го одбегнуваат ризикот во некои ситуации, а во други ситуации не, и дека некои луѓе по својата природа имаат висока аверзија кон ризикот а други, пак, мала Конц и О'Донел (Koontz and O'Donnell, 1976).

Неизвесност е кога менаџерот нема информации или знаења што може да ги користи како основа за определување на веројатноста на секоја алтернатива. Менаџерот чувствува дека не може да ја процени веројатноста на секоја алтернатива бидејќи нема водич за тоа. Постојат мислења според кои неизвесноста не е можна. Притоа, во одбрана на своите ставови ги користат аргументите на искуството и способноста да се генерализира од слични ситуации и најчесто одлучувачите се ослонуваат на сопствените чувства, интуиција, визија.

➤ **Нови пристапи на одлучување**

Процесот на донесување на одлуки поради значењето кое го има за човекот и неговиот живот, е еден од најчесто изучуваните когнитивни процеси. Теориите за донесување на одлуки, кои се засновани на претпоставката дека луѓето во процесот на донесување на одлуки се однесуваат рационално и настојуваат да ја максимизираат својата корист, не дале задоволувачко објаснување на овој феномен. Исто така, Херберт Сајмон (добитник на нобелова награда за економија во 1978 година), проучувајќи ја когнитивната психологија утврдил дека луѓето во процесот на донесување на одлуки нерационално се однесуваат, па тоа придонело на овој проблем да се пристапи на нов начин Марковиќ (Marković, 2006).

Херман (Herman, 1996) пристапува на нов начин во процесот на одлучување. Неговата работа е заснована на откритијата на Роџерс Спери (Roger

Sperry) за функционалната спецификација на мозочната хемисфера, за која Спери во 1981 добил Нобелова награда. Другата основа на Хермановиот модел ја сочинуваат трудовите на Пол Меклин (Paul MacLean) за трочлениот модел на човечкиот мозок, како и трудовите за лимбичкиот систем, улогата на лимбичкиот систем во емоционалните процеси, како и трансформацијата на краткотрајната и долготрајната меморија.

Спрингер и Деуц (Springer and Deutsch, 1981, според Marković, 2006), исто така со своите истражувања покажале дека левата и десната хемисфера имаат своја специфична улога. Секоја од хемисферите е одговорна за функционирање на одреден дел од телото и психата.

Левата хемисфера е задолжена за логичко мислење, анализа, информационални процеси, користење на јазикот. Исто така оваа хемисфера управува со говорот, смеењето, како и со апстрактното логичко резонирање потребно во математиката. Лицата кај кои е левата хемисфера доминантна во состојба се брзо и лесно да воочат кои елементи се разликуваат во збирот на дадените елементи.

Десната хемисфера е специјализирана за интуиција и креативност. Лицата кај кои десната хемисфера е поразвиена ги сфаќаат работите во целина, имаат развиен осет за време и во состојба се да повеќе идеи разгледуваат во исто време (паралелно информационално процесирање). Тие добро го проценуваат просторот, склони се кон музика и настојуваат да ги поврзат податоците и да ги интегрираат во општи конструкти.

- Четвороквадратен модел на мозокот

Херман (Herrmann, 1996) истакнува дека наодите на неговите експерименти, како и анализата на трудовите на Меклин (MacLean) и Спери (Sperry) и комбинацијата на елементите на овие две теории, довеле до четвороквадратниот модел на мозокот кој претставува целина на мисловниот мозок / the whole thinking brain. Овој четвороквадратни модел служи како организиран принцип на работата на мозокот: четирите стила на мислење метафорично претставуваат две полутопки на церебралниот кортекс и две полутопки на лимбичкиот систем.

„The Whole Brain Model“ (модел на целовитост на мозокот), настанал од бројни мерења на активноста на мозокот со електроенцефалограм и ПЕТ скенинг, додека испитаниците пополнувале батерија на психолошки тестови. Овој модел е метафорички модел кој обезбедува корисна и валидна база за одредување преференција во стилот на мислење. Инструмент кој е користен во изградувањето на моделот на мозокот е батерија на тестови кој се состои од 120 ајтеми, настанала во август 1979 година и е наречена HBDI – Herman Brain Dominance Instrument (Херманов инструмент за доминација на мозокот) кој претставува корисна мерка за ментална преференција. Со него може да се квантификува релативната индивидуална преференција за специјализирано мислење.

Во оквир на четвороквадратниот модел на мозокот секој квадрант има преференција спрема одреден стил на мислење.

А - стил е логичен, аналитичен, критичен, умее со парите, сака броеви, знае како да ги направи работите. Одлуките се засновани на работа и реалност. Во екстремни случаеви може да биде тежок во настојувањето да постигне успех по секоја цена. Оние кај кои доминира овој квадрант спремни се да прво користат логика во мислењето и донесувањето на одлука, отколку интуиција и емоции.

В - стил, е многу детален, структуриран, добро организиран, темелен, без амбивалентност и двосмисленост. Работите се работаат на време во склад со правилата и процедурите, без лажни ветувања. Точноста и времето имаат цена. Времето е пари. Еден просечен менаџер со доминантен В - квадрант, високо го вреднува почитувањето на правилата, сака да ги утврдува и почитува, ги завршува проектите на време, има добро организиран работен простор, средена канцеларија и уредно ја води документацијата.

С - стил е партиципативен. Менаџер со доминантен С – квадрант е високо осетлив, емотивен, сака тимска работа, дава поддршка на другите. Човечката вредност и чувствата му се на прво место, пријателски е настроен и отворен за комуникација. Вратата на неговата канцеларија е секогаш отворена, а ако постои проблем, ќе го реши на деликатен начин почитувајќи ги чувствата и потребите на другите.

D – стил е имагинативен, интуитивен, холистички, насочен кон иднината, склон на ризик, сака да крши правила и пробува нови решенија и постапки. Многу е отворен, со многу малку структура. Претставува вистинска спротивност на В - стилот.

Стиловите значат преференција на одреден начин на живот, мислење, избор на хоби, едукација, мислење и одреден начин на самопоимање – селф концепт. Доминацијата на одреден дел од мозокот не значи дека останатите делови се неактивни.

Доминацијата на одреден квадрант значи јака преференција кон одреден начин на мислење и ментална активност, која понатаму води кон избор на одреден вид на работа и одредено занимање.

Кога луѓето ја следат својата преференција, тогаш чувствуваат задоволство од својата работа, бидејќи на тој начин се чувствуваат компетентни. Луѓето се мотивирани да работаат она што е во склад со нивните интересирања.

➤ **Стилови на одлучување**

Според четвороквадратниот модел на мозокот на Нед Херман, користејќи ги и трудовите на Спери и Меклин, Роу (Rowe, 1989) дефинирал четири стила на одлучување. Активноста на секој квадрант на мозокот е основа за одреден стил на одлучување. Стилот на одлучување претставува комбинација на когнитивна сложеност и ориентација на вредност.

Роу (Row, 1992 според McKenna, 2000) детерминирал стилови на одлучување комбинирајќи когнитивна сложеност и ориентација на вредности. Когнитивната сложеност поаѓа од користење на информации до концептуална способност на паралелна обработка на информации и генерализација, односно утврдување стратегија. Ориентацијата на вредности поаѓа од ориентација на технички вредности (задачи) до ориентација на организациски вредности (луѓе).

Роу истакнува дека во дефинирањето на стиловите на одлучување посебно му помогнале трудовите на Спрингер и Деуц (Springer and Deutsch), за специјализираната функција на левата и десната хемисфера. Левата хемисфера е одговорна за логичкото мислење, анализа, сериски информации, управување со говорот како и со апстрактно логичко резонирање. Лицата кај кои е левата хемисфера доминантна покажуваат спремност да разликуваат различни елементи во збир на податоци. На оваа хемисфера и припаѓаат аналитичкиот и директивниот стил. Десната хемисфера е специјализирана за интуиција и креативност и нејзе и припаѓаат концептуалниот и бихејвиоралниот стил.

Лицата со доминантна десна хемисфера покажуваат тенденција да ги поимаат работите во целина, имаат чувство за време и можат многу идеи да разгледуваат истовремено (паралелно процесирање на информации). Овие лица покажуваат тенденција да ги интегрираат податоците во општи конструкти. Добро го проценуваат просторот, маштовити се и креативни. Голем број на луѓе со доминантна десна хемисфера се уметници.

Еден од аспектите на когнитивната сложеност е способноста за воочување голем број на димензии во дадена (перцепирана) низа на податоци или воочување на разлики во перцепирана низа на податоци, што е функција на левата хемисфера. Другиот аспект на когнитивната сложеност е способноста за комбинирање на податоците, така што да се најдат нови конструкти или правила, што е способност на интеграција и припаѓа на десната хемисфера.

Спременоста на менаџерите да ја разберат и владеат со одредена ситуација зависи од нивната когнитивна сложеност. Лицата со високо ниво на когнитивна сложеност немаат потешкотии во разбирањето на моделите во кои се претставени податоци со бројни релации, додека лицата со ниска когнитивна сложеност можат да владеат со мал број на податоци во оквир на мал број специфични правила.

Стиловите на одлучување за кои зборува Алан Роу се следните:

а) Директивен стил на одлучување

Директивен стил на одлучување применуваат автократски раководители со тенденција за агресивно однесување. Овие раководители не се толерантни кон нејасни информации и не се склони да пребаруваат голем број податоци. Преферираат информации во усмена форма. Одлуки донесуваат брзо, претпочитаат јасно дефинирани правила и односи, ред и сигурност. Тежнеат кон моќ и авторитет во односи со други луѓе. Карактеристичен е за раководителите кои одлучуваат брзо врз основа на мал број на информации. Погоден е за краткорочни одлуки.

б) Аналитички стил на одлучување

Менаџерите со *аналитички стил* во когнитивна смисла се комплексни личности. Тежнеат кон иновации и добри се во апстрактното и логичкото дедуктивно резонирање. Сакаат да имаат на располагање голема количина на информации во пишана форма. За разлика од менаџерите со директивен стил покажуваат поголема толеранција, пребаруваат поголем број информации и се залагаат за што подобра одлука и решение. Сакаат разноврсност и промени, но ја нагласуваат и контролата. Овој стил е својствен за раководители на кои им се важни постигнувањата и кај нив постои извесна тенденција за автократско раководење. Исто така аналитичкиот стил на одлучување го карактеризира внимателно одлучување со способност за прилагодување на нови ситуации.

в) Концептуален стил на одлучување

Концептуален стил на одлучување ги одликува раководителите со потреба за признание и успех. Имаат висока когнитивна сложеност и ориентација на луѓе. Применуваат демократско - партиципативен стил на раководење кој ги вклучува подредените во одлучувањето. Тие исто така посветуваат големо внимание на извршување на задачите заради што се ангажираат во екстензивно истражување и анализирање на податоци пред да донесат одлуки. Го користат раководителите кои се ориентирани на долгорочни одлуки и се доста способни за пронаоѓање креативни начини за решавање на проблемите. Нивните решенија се креативни и

се перфекционисти во поглед на квалитетот. Важна им е славата, признанието и независноста.

г) Бихејвиорален стил на одлучување

Бихејвиорален стил на одлучување ги карактеризира раководителите со изразена потреба за прифаќање (афилијација) и демократски односи со подредените. Имаат ниска когнитивна сложеност и ориентација на луѓе. Нивното раководење, пред се, е ориентирано кон потребите и грижата за другите луѓе со цел да се развијат и одржат добри меѓучовечки односи. Овие раководители донесуваат одлуки врз основа на релативно малку податоци, но затоа се длабоко посветени на организацијата и развојот на луѓето. Преферираат вербални извештаи. Карактеристичен е за раководителите кои вклучуваат и други во процесот на донесување на одлуки. Водени од желбата да бидат прифатени, пружаат поддршка на другите, покажуваат топлина и емпатија. Сакаат да се консултираат со другите, примаат сугестии и лесно комуницираат. Насочени се кон непосредни и среднорочни цели.

Секој од овие стилови рефлектира различни потреби. Директивниот стил е поврзан со потребата за моќ, бихејвиоралниот стил со афилијативната потреба, аналитичкиот со потребата за постигнување и концептуалниот со потребата за признание. Исто така, стилот на одлучување го одразува и односот кој менаџерот го има со подредените.

Алан Роу е на мислење дека овие четири стила на одлучување ги користи секој раководител така што во зависност од ситуацијата и карактеристиките на следбениците може да се издиференцираат многу доминантен, доминантен, помошен (backup) и прикриен стил.

➤ Контингентна теорија

Теориите на контингенција се познати уште и како ситуациони теории. Според теориите на контингенција ситуацијата стапува во интеракција, како со карактеристиките на раководителот така и со однесувањето на раководителот. Од теориите на контингенција најпозната е Фидлеровата теорија.

Фидлеровата теорија за контингенција е еден обид да се објасни како ситуацијата го моделира односот помеѓу цртите на раководителот и успешноста (Николоски, 2000). Фидлер започнал истражувачка програма за раководењето во 1953 година на Универзитетот во Илиноис. Тој се обидел да ја предвиди успешноста во раководењето од една црта на личноста наречена *најмалку префериран соработник* (LPC, Least Preferred Coworker). Скорот најмалку префериран соработник се добива така што раководителот се замолува да се сети на сите негови минати и сегашни соработници, да избере еден со кој би работел најмалку добро и да го процени на една скала што се состои од 18 биполарни придавки (на пример: пријателски – непријателски, соработува – не соработува, ефикасен – неефикасен). LPC скорот е збир на сите процени.

Раководители што се критични во процените на најмалку преферираниот соработник ќе добијат низок LPC скор, додека раководители што се благи ќе добијат висок LPC скор.

Интерпретацијата на LPC скоровите, со текот на годините, се менувала неколку пати. Најновата интерпретација на Фидлер (Fiedler, 1978 според Николоски, 2000) е дека LPC скорот е показател на *хиерархијата на мотивите на раководителот*.

Раководител со висок LPC скор е мотивиран да има блиски интерперсонални односи со другите луѓе, вклучувајќи ги и подредените, и ќе делува како внимателен раководител ако односите треба да се подобрат. Постигнувањето на целите ќе биде второстепен мотив којшто ќе стане важен само

ако примарниот мотив за афилитација е веќе задоволен со блиски лични односи со подредените и другите раководители.

Раководител со низок LPC скор првенствено е мотивиран за реализирањето на работните задачи и ќе го нагласи однесувањето кон работните задачи ако работните задачи се проблем. Второстепениот однос, воспоставување на добри односи со подредените, ќе стане важно само ако групата работи добро и ако нема сериозни проблеми на работа.

Во рамките на оваа теорија се обработуваат два стилови на раководење и тоа раководење мотивирано од задачи и раководење мотивирано од меѓучовечки односи. Раководителите мотивирани од задачите, првенствено се насочени кон постигнување на целите, додека раководителите мотивирани од меѓучовечките односи се насочени кон развивање блиски интерперсонални односи со подредените. Овие два стила се аналогни, дури можеби и потполно еднакви со стиловите ориентирани кон луѓе и кон работата.

Односот помеѓу скорот на LPC и успешноста во раководењето зависи од комплексна ситуациона варијабла, наречена ситуациона поволност или контрола на ситуацијата. Контролата на ситуацијата Фидлер (Fiedler, 1978 според Николоски, 2000) ја дефинира како степен на влијание што раководителот го има врз подредените. Поволноста на ситуацијата се мери во смисла на три аспекти на ситуацијата: односот раководител – подреден, структура на задачата и моќта на позицијата.

Односот раководител - подреден е степен до кој раководителот има поддршка од подредените и односи со подредените коишто се пријателски и кооперативни. Овој однос ја определува атмосферата во групата, како и степенот на доверба, лојалност и приврзаност што го чувствуваат подредените кон раководителите. Ако атмосферата во групата е позитивна, подредените му веруваат и се сложуваат со раководителот, односите се оценуваат како добри, но ако атмосферата е непријателска или постојат несогласувања во групата, значи дека односите се лоши.

Структурата на задачата е степенот до кој работните задачи на подредените се јасно, транспарентно и специфично дефинирани. Колку што задачите се повеќе структурирани, толку повеќе раководителите имаат контрола. Ако задачите се неодредени и нејасни, влијанието на раководителот е помало. Задачата е структурирана ако: барањата на задачата се јасно нагласени, а оние кои треба да ја завршат се добро запознаени, потоа ако постојат неколку алтернативи за извршување на задачата, или реализацијата на задачата јасно може да се прикаже и ако постојат ограничен број можности за правилно извршување на задачата.

Третата ситуациска варијабла е моќта на позицијата, односно авторитетот на раководителот кој го користи за да ја оцени перформансата на подредените и да казнува или да наградува. Всушност, станува збор за легитимна моќ на поединецот која ја стекнува врз основа на одредената позиција во рамките на организацијата. Ниска моќ на позиција значи дека тој нема можност да влијае врз подредените било да е тоа со принудна, легитимна, или наградувачка моќ, што ја прави неговата положба многу тешка.

Поволноста се определува со пондерирање и комбинирање на овие три аспекти на ситуацијата. Постапката на пондерирање претпоставува дека односот водач - членови е поважен од структурата на задачата којашто, пак, е поважна отколку моќта заснована на позицијата. Всушност, ситуацијата е најповолна за раководителот кога односите со подредените се добри, кога раководителот има значајна моќ заснована врз позицијата и кога задачата е високо структурирана (Николоски, 2000).

Според теоријата на Фидлер, LPC на надреденото лице ја определува ситуацијата во која водачот ќе биде добар. Лица што се ниски на LPC работат добро во услови на многу висока и многу ниска ситуациона контрола. Лица со висок LPC најдобро работат во услови на умерена ситуациона контрола.

Во последните години според (Николоски, 2000) спроведени се многу студии за да се тестира моделот за LPC. Истражувачките наоди не се единствени.

И LPC моделот и методите користени за да се тестира тој, од извесен број на автори, остро се критикувани. Сепак Фидлер тврди дека раководител со низок LPC скор повеќе се грижи да се извршат задачите отколку да воспостави добри односи со подредените. Обратно, раководители со висок LPC скор повеќе се грижат да воспостават добри односи со подредените отколку да се заврши работата. Ако е Фидлер во право, тогаш токму ситуацијата го определува најдобриот стил што ќе се прифати.

И покрај критиката, Фидлер е еден од највлијателните психолози во областа на водството. Негов главен придонес е што покажал дека водството претпоставува комплексна интеракција на карактеристиките на водачот со ситуацијата.

➤ Теорија на личноста на Ајзенк

Ханс Јирген Ајзенк е британски психолог со германско потекло. Својата теорија ја базира на физиологијата и генетиката. Иако сметал дека научените навики се важни, сепак според него личноста проникнува пред се од генетското влијание, односно она со кое што сме родени. За време на втората светска војна работи како психолог во болницата Мил Хил во Лондон каде што прави редица истражувања со цел да ја испита релијабилноста на психијатриските дијагнози. Токму наодите од тие истражувања во голема мера ја оформуваат подоцна неговата теорија уште наречена ПЕН (Психотизам-Екстраверзија-Невротизам) или трофакторен модел. Термините што се употребени веднаш асоцираат на психијатриска абнормалност. Ова е така затоа што, како во случајот на невротизмот тие упатуваат директно на емоционална болест, и делумно затоа што термините како интровертност и екстравертност се поврзуваат со психијатарот Јунг. Ниту едно од овие тврдења не е точно. Првото затоа што овие термини упатуваат или на различна теоретска поставеност или само на

потенцијално психијатриско значење, второто затоа што поимите екстравертност и интровертност биле во употреба во Европа неколку века пред тоа да го направи Јунг.

Да се класификува теоријата на Ајзенк навистина е проблематично. Може да се опише како физиолошка теорија, факторска, а неретко е ставана и во типолошките теории. Дури и самиот одбива да биде строго класифициран во некој теоретски оддел.

Но како и да е, од неговиот пристап произлегуваат две карактеристики на неговата теорија:

1. Хиерархиски начин на дескрипција на личноста. За секоја димензија на личноста типични се одредени црти, а за нив одредени облици на навики за кои пак се карактеристични поединечни реакции.
2. Димензионален начин на дескрипција на личноста наспроти категоријален (гносеолошки, дијагностички, бимодално типолошки) Лојк (Lojk, 1991).

Личноста е структурирана на четири хиерархиски нивоа врз основа на општоста на облиците на однесување.

Првото, најниското ниво на организација на личноста, претставуваат специфичните, поединечни акти или реакции кои се различни во различни конкретни ситуации. Тие претставуваат само одредени делови од однесувањето или врски помеѓу поединечните дразби и поединечните одговори или реакции.

На следно ниво се наоѓаат навиките. Тие се создадени од кластери на специфични реакции и претставуваат постапки на повторено однесување на личноста во еднакви или слични ситуации. Тие имаат повисоко ниво на општост или генералност.

Третото ниво е ниво на црти или особини. Одреден број на навики кои корелираат помеѓу себе формираат некоја црта на личноста. Цртите се аспекти на

личноста кои имаат поголемо значење од навиките и се на повисоко ниво на генералност.

На четвртото ниво кое е највисок степен на генералност, се типовите на личност. Тие се составени од кластери на црти на личноста. Типот на личноста го сочинува збирот на меѓусебно поврзаните црти или особини на личноста. Ваквата поврзаност е од траен карактер и доследно се манифестира во различни ситуации.

Според мислењето на Ајзенк, за дескрипција, објаснување и предвидување на однесувањето на личноста најголема вредност имаат типовите или основните димензии на личноста, додека цртите служат за утврдување на тие димензии. Поради тоа Ајзенк во истражувањето се насочува првенствено на типовите на личноста.

Во процесот на развојот на личноста Ајзенк, многу повеќе отколку другите современи автори го нагласува значењето на генетичката основа на личноста. Под генетичка основа тој ја подразбира анатомската структура и функционалноста на централниот нервен систем, вегетативниот нервен систем и ендокриниот систем, (Eysenck, 1967; Eysenck and Eysenck, 1976; според Lojk, 1991). Познавањето на степенот на генетичката условеност на одредени особини на личноста има големо педагошко значење, првенствено во сферата на учење и развој на личноста. Ако некои особини на личноста е тешко да се променат со надворешни влијанија, бидејќи во нивниот развој доминира генетска предиспозиција, тогаш е разумно влијанието да се насочи на оние особини кои се развиваат претежно под влијание на надворешни фактори. Значи развојот на личноста според Ајзенк е резултат на интеракцијата на генетичките предиспозиции, чија основа ја сочинуваат структурата и функционалноста на нервен систем и надворешната средина во која личноста се развива. Со оглед на тоа да нервен систем на различни организми може да поседува различни својства, различните лица можат да воспоставуваат различни односи со потполно иста животна средина. На тој начин иста објективна средина учествува во создавање на разлики меѓу луѓето во поглед на сите димензии и особини на

личноста. Со оглед на различната генетска основа на интровертните и екстравертните лица, социјализацијата како најважен пат кон развој на личноста ќе биде различно успешна; екстравертираната предиспозиција на личноста често ќе се спротивставува со постоечките норми отколку што е тоа случај со интровертираната диспозиција на личноста.

Треба да се истакне дека Ајзенк не ја пренагласува генетската условеност на личноста во однос на срединските фактори, туку и самиот тврди дека од околината зависи дали екстравертираната диспозиција ќе постане и таков тип на личност. Автократскиот начин на воспитувања на децата е погоден метод за социјализација на екстравертирани типови на личности, отколку за интровертираните типови на личности.

Заклучокот дека голем дел од варијансата на индивидуалните разлики може да се препише на наследните фактори, Ајзенк го заснова на бројните современи истражувања на генетичарите Шилдс, Готесман и Шилдс, Одегард и соп. (Shields, 1962; Gottesman and Shields, 1972, Odegard, 1963 et al., според Lojk, 1991). Тоа всушност значи дека од наследната основа не зависи само степенот на изразеноста на психотизмот и екстравертираноста, туку и степенот на изразеност на неуротизмот.

Во своите испитувања на структурата на личноста, Ајзенк користел самооценувачки прашалници (како што е EPQ искористен во истражувањето), прашалници кои ги оценувале други, објективни бихејвиорални тестови, проценки на физикусот, физиолошки испитувања како и биографски податоци за испитаниците. За секој од овие начини тој смета дека си имаат свои слабости, но и дека секој од нив е корисен при обидот да се разбере организмот. Затоа, кога се испитува личноста треба да се земат во предвид сите податоци од сите начини со кои се дошло до нив.

Ајзенк го споделува со Кател погледот на луѓето како суштества чии карактеристики се релативно стабилни но и мерливи, како и тоа дека мерењето е фундаментално за секоја наука. Е, сега со оглед дека во психологијата не е

секогаш јасно што треба да се мери, Ајзенк вели таксономијата, односно класификацијата на однесувањето е првиот чекор кон мерење на однесувањето. Како најдобра постапка за класификација на однесувањето, тој смета дека е тоа факторската анализа.

Според него, личноста претставува „целосната сума (збирот) на реалните и можните облици на однесување на организмот одредени од наследството и околината, а настанува и се развива во интеракција со четири главни подрачја: когнитивно (интелигенција), конативно (карактер), афективно (темперамент) и соматско (конституција)“ Ајзенк (Eysenck, 1998).

Оваа дефиниција укажува на три важни аспекти кои се од големо значење за неговото сфаќање на личноста. Тие аспекти се:

- За спознавање на личноста потребно е да се користат надворешни, манифестни реакции и облици на однесување;
- Истакнување на интеракцискиот однос на наведените четири подрачја на личноста, што има сличност со целовитост;
- Се укажува на конституционални (наследни) чинители во формирањето на структурата на личноста.

Од самиот почеток на својата кариера, Ајзенк сметал дека повеќето теории на личност се прекомпликувани и премногу лабаво формулирани. Тој се обидел да дојде до концепција за однесувањето која е едноставна и може да се искористи до максимум во пракса и како резултат на тоа неговиот систем се состои од мал број на димензии кои имале темелна емпирска проверка пред да бидат дефинирани. Димензиите екстраверзија и невротизам ги поставил уште во 1947 година, додека неговата трета димензија во ПЕН моделот доаѓа по заедничката емпирска работа со неговата сопруга Сибил, во 1970 година. Но Ајзенк не се потпираше само на своите емпириски наоди при проучувањето на структурата на личност. Врз неговата концепција имале свое влијание и повеќе историски значајни мислителци: Хипократ, Гален, Кречмар, Јунг, Павлов, Хал, Спирман и Терстон. Со некои од нив

се согласувал повеќе, со некои помалку. Тргувајќи од Јунговата дихотомна типологија на личноста, Ајзенк си поставува задача да ја одреди структурата на двата основни типови на личност, екстраверт и интроверт. Ајзенк го изменил значењето за типот и наместо за меѓусебно исклучиви категории, тој зборува и за преодни форми меѓу нив, со што се добива еден континуум на чии краеве се наоѓаат чистите облици на екстраверзија и интроверзија, и невротизам или емоционална урамнотеженост – неурамнотеженост.

Иако не го порекнува постоењето и на други фактори, Ајзенк бил убеден дека факторите екстраверзија и невротизам најмногу допринесуваат за дескрипција на личноста, повеќе од било која друга комбинација на фактори, надвор од когнитивното подрачје.

Сепак, во 1952 година, тој поставил хипотеза за трета главна димензија, која би била независна од екстраверзијата и невротизмот. Таа трета димензија ја нарекол „психотицизам“.

Ајзенк дава и детален опис на профилите, зависно од постигнатите скорови.

➤ Димензии на личност

Во своите истражувања и проучување на личноста Ајзенк (Eysenck, 1971, според Лојк, 1991) со помош на статистичката техника факторска анализа естрахирал три основни димензии или фактори на личноста за кои смета дека, покрај интелигенцијата се најзначајни:

1. Е: димензија екстровеерност – интровертност или екстраверзија;
2. N: димензија на емоционална стабилност (урамнотеженост) – лабилност (неурамнотеженост) или невротизам;
3. Р: димензија на цврстина, ригидност, непопустливост – мекост, попустливост или накратко психотизам.

Овие димензии се нормално дистрибуирани во општата популација, што значи дека се застапени во различен степен кај сите луѓе и единствено екстремните облици на континуумот на нормалноста претставуваат паталозки абнормалности.

Димензијата *екстраверзија* има долга историја. Под различни имиња може да се препознае во Хипократовата типологија, кај Кант, Вунт, Павлов, Јунг и др. Ајзенк ги обединува овие учења и емпириски ги потврдува со факторска анализа.

Димензијата екстраверзија како што и самата претставка кажува, нема значење за категоријална распределба, туку како што беше претходно споменато, претставува еден континуум на чии краеве се распоредени „чистите“, екстремни облици на екстровертираност и интровертираност во кои спаѓаат најмал број од луѓето, бидејќи повеќето од нив се приближуваат кон едниот или кон другиот крај од овој континуум. Секој поединец зазема различна позиција во истиот овој континуум.

- Типичниот екстраверт (со постигнат висок скор на скалата на екстравертност) е дружељубив, комуникативен, зборлив, социјално експанзивен, лесно прилагодлив, сака забави, потребни му се луѓе со кои ќе разговара и не сака индивидуални активности. Не сака многу да чита и да учи ако е сам. Сака конкретни шеги, секогаш има подготвен одговор на сè и воопшто, ги сака промените; безгрижен е, животот го сфаќа лесно, оптимистичен е и сака да живее по правилото: смеј се и уживај. Тежнее кон возбудувања, авантурист е, во животот ја користи секоја можност, често се експонира непотребно, дејствува врз основа на моменталната инспирација и воопшто е, импулсивна особа. Иницијативен е, подготвен е за непосредна акција, секогаш сака да е во движење, постојано нешто работи, склон е кон агресивни реакции и брзо го губи трпението. Чувствата не ги контролира најдобро и воопшто, понекогаш е многу недоследна личност, Лојк (Lojk, 1991).

- Типичниот интроверт (со постигнат низок скор на скалата екстравертност) е тивка личност, тип на осаменик. Интроспективен е, повлечен, повеќе ги сака книгите, отколку луѓето. Планира однапред и не им верува на моменталните импулси. Не сака возбудувања, нештата од секојдневниот живот ги сфаќа сериозно, сака среден начин на живот. Во однос со други е резервиран и дистанциран, освен кон најинтимните пријатели чиј круг е тесен и затворен. Чувствата строго ги контролира, ретко се однесува агресивно и не го губи лесно

трпението. Доверлив е, релијабилен е и песимистичен, ги почитува етичките норми, Лојк (Lojk, 1991).

Како што беше спомнато, за оваа димензија како и за останатите од неговиот модел, Ајзенк смета дека имаат пред се биолошка основа. Тоа најдобро го опишува во неговата книга од 1967 година *Биолошки основи на личноста*, но тој до крајот на животот се занимава со проучувања за да ги потврди своите претпоставки за херeditарност на основните димензии на ПЕН моделот. Според неговата теорија, димензијата екстраверзија - интроверзија се базира на надразнувачките карактеристики на мозочната кора на начин кој што го регулира ретикулокортикалниот активационен систем. Кортекстот на екстравертот во будна, нестимулирана состојба е помалку надразнет во однос на неговото оптимално ниво на надразнетост. Затоа, екстравертот бара некаква стимулација за да му го зголеми нивото на надразба со кое би функционирал подобро, односно пооптимално. Од друга страна, интровертот во истата иницијална состојба е поблиску до оптималното ниво на надразба и има помала потреба да бара некаква стимулација за да се чувствува подобро. Во таа смисла, стимулацијата која делува позитивно на екстравертот може да делува пренадразнувачки за интровертот Милон, Лернер, Вајнер (Millon, Lerner, Weiner, 2003).

Димензијата *невротизам* исто така има долг историјат и е опишана со два екстрема: емоционална стабилност и емоционална лабилност.

- Емоционално стабилната личност (личност со низок скор на скалата на невротизам) е урамнотежена, реагира емоционално поспоро и поблаго, а од секоја состојба се враќа во основната емоционална состојба многу брзо. Тоа е обично тивка личност која знае да се контролира и не се загрижува за секоја ситница. Задоволна е од светот и од животот.

- Емоционално лабилната личност (личност со висок скор на скалата на невротизам) е анксиозна, напната, загрижена, депресивна, често лошо расположена, реагира интензивно на сите видови дразби, претерано емотивна. Сугестибилна е, нема упорност, неуравнотежена, осетлива, ригидна, осамена. Себе се оценува како инфериорна, нервозна, склона кон незгоди, незадоволна, осетлива и навредлива. Таквата личност лошо спие, а има и други психосоматски

тегоби. Претерано е емотивна, интензивно реагира на сите видови дразби и многу потешко се смирува по секое доживување во кое емотивно се ангажирала. Силните емотивни реакции на таквата личност интерферираат со соодветно прилагодување на околината и ја присилуваат да реагира ирационално, понекогаш дури и ригидно. Со еден збор, тоа е личност која постојано се грижи за нешто. Главна нејзина карактеристика е да се занимава со работи кои, според нејзино мислење, би можеле лошо да завршат и при тоа доживува интензивни емоционални, анксиозно обоени реакции.

Истражувањата потврдиле дека факторот невротизам е во тесна врска со наследниот степен на лабилност на автономниот нервен систем, додека факторот екстравертност е зависен од степенот на преовладување на фазата ексцитација т.е. инхибиција на централниот нервен систем. Оваа рамнотежа е најверојатно генетски детерминирана и веројатно е во врска со асцедентните патишта на ретикуларната формација.

Влијанието на наследството на екстравертноста и невротизмот многу пати било предмет на истражување на разни автори, а можеби најчист доказ според Лојк (Lojk, 1991) е истражувањето на Шилдс (Shields, 1962), при што најдена е висока корелација како за екстравертност, така и за интровертност кај еднојајчани близнаци кои биле одгледувани одвоено. Воопштено би можело да се заклучи дека многу чинители зборуваат во прилог на ставот дека наследството сепак има многу значајна улога во развојот на сите три димензии на личноста: екстраверзија, невротизам и психотизам. Се чини дека во индивидуалните разлики, генетските фактори имаат поголема улога отколку факторите на околината.

Друга врска со биологијата е фактот дека на една личност во континуумот екстравертност-интровертност, може да се влијае и со хемиски средства. Средствата кои го стимулираат човекот го прават екстравертен, додека седативите го прават интровертен.

Димензијата *психотизам* е дефинирана со двете крајности: цврстина, ригидност, непопустливост, агресивност, неемпатичност на личноста наспроти личноста која е попустлива, чувствителна, емпатична, која се грижи за другите луѓе.

Личноста со висок скор на димензијата психотизам може да се опише како осамена, личност која не е заинтересирана за луѓе, личност која е „тешка“ и која тешко се прилагодува кон било што и било каде. Таквата личност може да биде сурова и нехумана, со инсуфициентни чувства и емпатија, накратко неосетлива. Може да биде непријателски настроена спрема луѓето, дури и спрема најблиските, може да биде агресивна и кон оние што ги сака. Таквата личност сака чудни и необични работи; за опасностите не се грижи многу. Обично лицата кои имаат релативно висок скор, го манифестираат опишаниот начин на однесување во многу поблаг облик. Екстреми се ретки.

Психотицизмот овде ја означува онаа карактеристика на личноста која се јавува во различен интензитет кај сите луѓе, а ако се јави во екстреман облик може да се посомневаме дека е во прашање психопатолошка појава.

Во секојдневниот јазик наместо психотицизам се зборува за цврстина, непопустливост, ако испитаникот постигнал висок скор на димензијата психотизам, или за попустливост, мекост, ако испитаникот постигнал низок скор на димензијата психотизам.

Во подрачјето на теориската и применетата психологија занимлива е исто така и димензијата на непопустливост, односно психотизам. Психотицизмот не е во корелација ни со невротизмот ни со екстравертноста, а исто така ни со скалата на искреност.

Скалата на искреност (L) за прв пат била вклучена во серијата на Ајзенковите прашалници во (EPI). Со оваа скала се направил обид да се измери тенденцијата на некои субјекти да се „праваат совршени“ што е посебно важно кога прашалникот се пополнува под услови во кои таа тенденција е нормална (на пример при вработување). Ајзенк и неговите соработници направиле серија факторски и експериментални студии за да ја истражат природата на скалата, (Eysenck and Eysenck 1970, Michaelis and Eysenck 1971, Eysenck, Nias and Eysenck 1971, според Lojk, 1991). Востановиле дека оваа скала поседува висок степен на факторска хомогеност за поедини прашања, кои се високо заситени само со овој фактор. Сепак, овој скор не можеме да го тумачиме како индикатор само на дисимулација. Главната потешкотија, е можеби во тоа што L - скалата, покрај тоа што ја мери

дисимулацијата, мери и некои стабилни фактори на личноста, кои ги нарекуваат степен на социјална наивност (Eysenck and Eysenck 1968, според Lojk, 1991).

L - скалата всушност мери дисимулација. Мицхајлис и Ајзенк (Michaelis and Eysenck, 1971, според Lojk, 1991) покажале дека со L - скалата може да се манипулира на тој начин што експерименталните услови ќе варираат од висока до ниска мотивација за дисимулацијата. Релијабилноста на L – скалата не се смалува во услови кои провоцираат помала дисимулација и не се зголемува во услови кои провоцираат повисока дисимулација. Значи дека оваа скала очигледно мери некоја стабилна функција на личноста, но за жал малку се знае за природата на таа функција.

➤ Теорија за човечката природа – примена во психологијата на меѓучовечките односи

Сознанијата за човечката природа се основните сознанија од кои поаѓаме во анализата на многуте проблеми во психологијата на меѓучовечките односи. Кога, на пример, ќе се постави прашањето кои се најповолни облици на човечките односи, тогаш како критериум се има човечката природа. Всушност, прашањето гласи: кои облици на односи најмногу одговараат на човечката природа? Сфаќањата за односот помеѓу личноста и организацијата засновани се на претпоставката за човечката природа. Имено според Бојановиќ (Bojanović, 1988) многу автори во областа на општествените науки расправаат за проблемот за односот помеѓу личноста и организацијата. Сите мислења јасно се диференцирани околу две гледишта кои се дијаметрално различни. Едното гледиште поаѓа од личноста, од нејзините потреби, пред се од потребата за развој и креативност. Тоа се залага за промена внатре во организацијата, како таа би се прилагодила на потребите на зрелата личност. Другото гледиште поаѓа од организацијата, од нејзините барања. Претставниците на ова гледиште сметаат

дека целите на организацијата се примарни и на нив треба да се прилагодат членовите на организацијата.

Во развиените западни земји проблемот на човечката природа разгледуван е најмногу во психологијата на меѓучовечките односи во работната средина. Најчесто е поврзан со функцијата на раководителите. Улогата на раководителот е доста сложена. Тој на вработените им ги пренесува барањата и ја организира работата на начин кој му овозможува да ги реализира целите на организацијата. Притоа поаѓа од своите лични претпоставки како и од раширените сфаќања за човечката природа.

Гледиштата за човечката природа кои се применуваат во психологијата на човечките односи прилегуваат од филозофските теории за човекот и политичките прилики во времето во кое настанале. Шејн (Schein, 1970 според Војановиќ, 1988) ја дал следнава поделба на гледиштата за човечката природа:

Гледиште за човекот како претежно рационално - економско суштество

Според ова гледиште, човекот ги проценува можните акции поаѓајќи од своите лични интереси и ги превзема оние за кои верува дека ќе му донесат најголема корист. Од ова гледиште произлегува и одредена стратегија на раководење која е дефинирана на следниов начин: „Организацијата го купува извршувањето на задачите и послушноста на вработените и ги плаќа со помош на економски добра; покрај тоа, организацијата претпоставува дека мора да се заштити и себе и вработените, од ирационалната страна на нивната природа, со помош на системот авторитет и контрола. Авторитетот припаѓа на одредени служби и положби и се очекува од вработениот без обзир на неговата стручност или особини на личноста да се покорува на секоја личност која завзема таква положба“ Шејн (Schein 1970, според Војановиќ, 1988).

Оваа стратегија на раководење од страна на Конц и О’Донел (Koontz and O’Donnell, 1964, според Војановиќ, 1988) сумирана е со помош на четири функции

кои мора да ги извршува раководителот: 1. Тој ја планира работата, 2. Ја организира, 3. Ги мотивира вработените и 4. Ги контролира. Од ова произлегува дека во оваа стратегија на раководење примарна цел е ефикасната работа, а помалку внимание е посветено на чувствата и моралот на вработените. Ова е “класичен”, авторитарен начин на раководење. Се поставува прашањето: што треба да се превземе, во склад со оваа стратегија на раководење, кога моралот на вработените и нивната продуктивност се ниски. Шејн (Schein, 1970 според Војановиќ, 1988) запазува дека во такви ситуации редовно треба да се превземаат две работи: да се реорганизира работата и да се преиспита адекватноста на системот на мотивирање на вработените. Одговорноста за ефикасноста на организацијата исклучиво е задача на раководителот, а од вработените, носителите на оваа стратегија, очекуваат да се однесуваат онака како што се насочени или стимулирани. Секој поинаков облик на однесување на вработените е контролиран и казнуван од страна на раководството. Всушност, работната ситуација не дава можност за тие да се однесуваат на повисоко ниво или да изразат друг облик на однесување.

Оваа теорија за човекот како рационално - економско суштество е најмногу применувана во процесот на работата. Затоа и не е неочекувано што постојано се потврдувала. Потврдена е и нејзината поставка за клучното место во процесот на работата на авторитарниот раководител и поставката за ефикасноста на материјалната стимулација. Вработените најчесто прифаќаат одредена слика за работната организација, која е во согласност со оваа теорија, и најчесто се однесуваат во согласност со таа слика.

Но критичарите на оваа теорија укажале и на нејзините значајни недостатоци. Имено, кога раководењето во работната организација е исклучиво засновано на оваа теорија, доаѓа и до значајни проблеми: многу симптоми на отуѓување на работниците, неприлагодување, смалување на ефикасноста на работата, различни облици на отпор итн. Овие проблеми ги мотивирале психолозите и социолозите во индустријата да ја истражуваат мотивацијата на работниците. Значајни испитувања убедливо покажале дека човековото

однесување во процесот на работата зависи од многу потреби, желби и очекувања, кои теоријата за човекот како рационално-економско суштество ги предвидува, Бојановиќ (Bojanović, 1988).

Гледиште за човекот како општествено суштество

Пред крајот на втората светска војна Трист (Trist, 1951, според Bojanović, 1988), покажал дека ефикасноста на работниците во голема мера е зависна од можноста која ја имаат во процесот на работата, да ги задоволат своите друштвени потреби – потребата за дружење и потребата да бидат прифатени и сакани од членовите на работната група. Испитувањето во Вестерн Електрик (во одделот Хоторн) покажало дека во одредени услови, материјалната стимулација и физичките услови на работата можат да бидат помалку значајни за ефикасноста на работниците од нивните друштвени потреби. Врз основа на повеќе податоци од испитувањата, а посебно од интервјуата со работниците Мајо (Mayo, 1945, според Bojanović, 1988), дошол до увид дека во организацијата во која работниците не ги задоволуваат друштвените потреби, доаѓа до проблеми на отуѓување и до губење на чувството за идентитет. Врз основа на тоа испитување се дошло до неколку претпоставки за човечката природа, кои човекот го одредуваат како општествено или друштвено суштество:

1. Човекот е примарно мотивиран за друштвените потреби и го развива своето основно чувство за идентитет преку односите со другите.
2. Човекот е почувствителен на друштвените поттикнувачи кои се јавуваат во групата со неговите соработници, отколку на поттикнувачите и контролата која доаѓа од раководството.
3. Човекот е чувствителен на раководството во онаа мера во која што раководството е способно да ги активира нивните друштвени потреби и потребата да бидат прифатени.

Според ова понудена е стратегија за раководење чии основни елементи се тоа што вниманието на раководителот не е насочено само на работата како во стратегијата која одговара на рационално-економскиот човек, туку сега вниманието се насочува и кон потребите на луѓето. Всушност функцијата на раководителот не е повеќе насочена кон мотивирање и контролирање на работниците, туку пред се раководителот води сметка и за чувствата на работниците, кои се поврзани со потребите за прифаќање, припаѓање и идентитет. Тој треба да ги разбере чувствата и потребите на работниците и да биде посредник помеѓу работниците и управата. Според Бојановиќ (Bojanović, 1988) и работниците и организацијата со една ваква стратегија би добиле повеќе отколку со стратегијата имлицирана во гледиштето за човекот како рационално-економско суштество.

Рајс (Rice, 1958, според Војановиќ, 1988) покажал дека продуктивноста и задоволството од работата се зголемуваат кога работата е организирана така што работниците за време на работата ќе бидат во можност да ги одржуваат и меѓусебните контакти.

Потврда за оваа теорија дала и Ликертовата студија на Институтот за општествени истражувања на Универзитетот во Мичиген, Ликерт (Likert, 1961, според Војановиќ, 1988). Ликерт ги анализирал разликите помеѓу оние раководители кои се ориентирани кон работата и оние раководители кои се ориентирани кон луѓето.

Основна карактеристика на раководителите кои се ориентирани кон работата е нивната детална контрола на секој елемент од работата. Тие интервенираат кога работата е лоша завршена и самите вршат корекции. При тоа, нивниот однос кон работниците го карактеризира авторитарен и одбранбен став и не прифаќаат сугестии од другите. Раководителите кои се ориентирани кон луѓето не даваат детални упатства за тоа како работата треба да биде завршена, туку само општи упатства, при што поаѓаат од претпоставката дека работниците се одговорни и способни сами да ја организираат работата и деталите, што во ова испитување се покажало како оправдана претпоставка. Нивниот однос кон

работниците го карактеризира демократичност, кооперативност и склоност да прифаќаат сугестии.

Основна разлика помеѓу овие два стила на раководење е тоа што раководителите ориентирани кон работата ги занемаруваат друштвените и лични потреби на вработените, додека раководителите ориентирани кон луѓето, се поосетливи за емоционалната и мотивационата страна на личноста на работникот. Ликертовиот наод според Бојановиќ (Bojanović, 1988) е дека работните групи предводени од раководители ориентирани кон луѓе, во просек, имале поголема продуктивност од работните групи предводени од раководители ориентирани кон работата.

Морс и Рејмер (Morse and Reimer, 1956, според Bojanović, 1988), ги продлабочиле сознанијата за односот помеѓу стилот на раководење и продуктивноста. Тие експериментално го менувале стилот на раководење. Резултатите покажале дека двата експериментално воведени стилови и стилот ориентиран кон луѓето и стилот ориентиран кон работата можат да доведат до зголемена продуктивност. Но, стилот ориентиран кон работата или кон производството предизвикува отпор кај членовите на групата (кој се гледа, пред се, во создавање на неформални групи насочени против раководството), така што зголемувањето на продуктивноста во групата со овој стил на раководење е краткотрајно. Проблемите во меѓусебните односи во подолг временски период редовно се одразуваат и на продуктивноста.

Врум (Wroom, 1960, според Bojanović, 1988) покажува дека сите вработени не преферираат стил на раководење насочен кон луѓето. Работниците на меѓузависни работни места преферираат таков стил на раководење, но работниците на независни работни места (на пр. возачи на камиони) преферираат повеќе раководење ориентирано на продуктивноста. Покрај карактеристиките на работата, и особините на личноста на работниците влијаат на односот кон стилот на раководење. Зависните, авторитарни личности повеќе се наклонети кон раководење кое е насочено кон работата и поефикасни се во таква клима на раководење. Независните лица се наклонети кон раководење кое е ориентирано

кон луѓето, поради тоа што тоа им дава повеќе можности да ги задоволат потребите за креативност и независност.

Гледиштето за човекот како општествено суштество нашло потврда во горенаведените емпириски испитувања, но сепак останува како суштински проблем универзалноста на оваа теорија.

Гледиште за човекот како суштество кое тежи кон самоактуализација

Човекот има потреба да ги употребува и развива своите способности и вештини, значи да се самоактуализира. Тој има потреба и за самоактуализација и во работата. Поради тоа што работата е специјализирана и бидејќи поединецот во процесот на работа во развиените западни земји нема доволно можности да учествува во планирањето на својата работа, неговата потреба за самоактуализација е фрустрирана. Исто така, тој не може да ги контролира и во доволна мера да ги разбере сложените односи во процесот на работата. Тој развива само краткорочна перспектива во врска со својата работа Бојановиќ (Bojanović, 1988).

Поаѓајќи од претпоставките на Маслов за хиерархијата на човековите потреби Шејн (Schein, 1970, според Војановиќ, 1988), ова гледиште го опишува на следниов начин:

1. Човековите мотиви се распоредени во групи кои се подредени по хиерархија: а) едноставни потреби за одржување и за сигурност, б) друштвени и афилијативни потреби, в) лични потреби и потреби за самоуважување, г) потреби за автономија и независност, д) потреби за самоактуализација што значи максимално користење на сите потенцијали. Кога потребите од пониското ниво се задоволени, тие создаваат услови за делување на некои од мотивите на повисоките нивоа. Дури и луѓето со најмал талент тежнеат кон самоактуализација и тежнеат да најдат смисла

во работата, но под услов нивните останати потреби да бидат помалку или повеќе задоволени.

2. Човекот сака на зрел начин да ја извршува работата и е способен за тоа. Тоа значи дека тој сака да постигне извесен степен на автономија и независност во работата, потоа да развива долгорочна перспектива и исто така да развива посебни способности и вештини. Тој има голема флексибилност во адаптацијата во различни ситуации.
3. Човекот е примарно мотивиран од внатрешни поттикнувачи и има развиена самоконтрола; надворешните поттикнувачи и контролата го загрозуваат и му ја отежнуваат можноста да се прилагоди на зрел начин.
4. Не постои суштински несклад помеѓу потребите на поединецот за самоактуализација и тежнењето на организацијата за зголемување на ефикасноста. Само ако добие можност, човекот доброволно ги интегрира своите цели со целите на организацијата.

Суштината на стратегијата за раководење која поаѓа од оваа теорија е дека основата на мотивацијата се менува од надвор, односно организацијата создава услови во кои вистинската мотивација на работниците ќе се насочи кон реализирање на целите на организацијата, Шејн (Schein, 1970, според Војановиќ, 1988).

Раководителот треба да се труди работата да ја организира така што таа ќе претставува предизвик за вработените, ќе има значење за вработените бидејќи само таква работа може да ја задоволи потребата на работникот за самоактуализација. Исто така, раководителот не треба да биде мотиватор и контролор, туку посредник за акција. Им дава на своите подредени онолку одговорност колку што ќе оцени дека тие се способни да прифатат. Според ова, повторно ја сретнуваме одлучувачката улога на раководителот, кој го "одредува" степенот на одговорност на работниците, всушност оценува колкава би можела таа да биде. Ова очигледно е слаба точка на оваа стратегија на раководење. Ако работниците се одговорни, креативни и способни за самоконтрола, тогаш е неоправдана ваквата улога на раководителот кој го оценува степенот на одговорност на работникот.

Податоци од испитувањата на Мајо (Mayo, 1945, според Војановиќ, 1988) во Вестерн Електрик и во некои други компании дале потврда и за оваа теорија. Мајо во повеќе случаи потврдил дека работниците тежат да пронајдат некое значење во работата, бидејќи само така можат да ја задоволат својата потреба за самоактуализација.

На сличен начин и Ликертовото испитување дало потврда и за сфаќањето за самоактуализација како примарна потреба, бидејќи, раководењето ориентирано на луѓе дава можност и за задоволување на потребите на работникот за независност и за креативност во работата. Сепак, најзначајна потврда на оваа теорија дал Аржирис (Argyris, 1964, според Војановиќ, 1988). Тој воочил дека кога работата ги осуетува потребите на работниците, односно се изгубило значењето на работата или пак се оневозможени меѓусебните односи помеѓу работниците, тогаш тие вложуваат напор за да најдат некое решение во таа ситуација. Тие вложуваат многу енергија во барањето начини за да ја осмислат работата и кога веќе самата работа не може да им пружи предизвик за да се докажат во процесот на работата на крај наоѓаат смисла во односите со другите луѓе.

Гледиште за човекот како сложено суштество

Шејн (Schein, 1970, според Војановиќ, 1988) оценува дека претходните сфаќања претставуваат потенцијална слика на човечката природа, бидејќи описот е направен само врз основа на една, доминантна карактеристика и затоа емпириските испитувања дале само делумна потврда на таквите погледи. Низ годините истражувачкото искуство дало многу сложена слика и за човекот во организацијата и за стратегијата на раководење.

Шејн го дефинира сфаќањето за човекот како сложено суштество врз основа на следните претпоставки:

1. Човекот не само што е сложен туку е склон и на промени. Тој има многу мотиви кои се наоѓаат во некој вид на хиерархиска важност за него, но оваа

хиерархија се менува од време на време во зависност од ситуацијата; мотивите се во меѓусебна интеракција и се комбинираат во сложени мотивациони облици (на пример, бидејќи парите ја олеснуваат самоактуализацијата, за некои луѓе економските мотиви имаат значење како и мотивот за самоактуализација).

2. Човекот низ своето работно искуство е способен да стекнува нови мотиви во работната организација, така што крајниот облик на неговата мотивација и обликот и односот со организацијата резултат е на сложена интеракција на неговите првобитни мотиви и искуства во организацијата.

3. Човековите мотиви можат да бидат различни во различни организации или делови од организацијата; ако самата работа е сложена, како што е случај со раководењето, тогаш некои делови од работата можат да ангажираат едни мотиви, а другите делови други мотиви.

4. Човекот може да биде во продуктивен однос со организацијата врз основа на многу различни мотиви, а неговото задоволство и ефикасност во организацијата помалку зависат од природата на неговите мотиви. Природата на работата, способноста, искуството и карактеристиките на другите членови во организацијата се во меѓусебна интеракција, чиј резултат е специфичен начин на вршење на работата. На пример, доста способен, но слабо мотивиран работник може да биде исто толку ефикасен и задоволен од работата како и неспособен но високо мотивиран работник.

Каква стратегија на раководење одговара на ова сфаќање?

Бидејќи луѓето поседуваат различни способности и мотиви и врз основа на тоа извршуваат различни работи, секоја од порано опишаните стратегии за раководење може да биде адекватна во одредени ситуации и за одредени луѓе, како што во други ситуации може да биде неадекватна. Во некои ситуации и со некои луѓе раководителот треба да биде доста директивен, додека во други ситуации и со други луѓе треба да биде демократичен. Во некои ситуации тој мора детално да ја програмира работата, а во други да остави можност подредените сами да ја планираат работата.

Очигледно е да раководителот, пред се, треба да биде флексибилен, за да може да реализира ваква стратегија на раководење. А бидејќи, мотивите и способностите на луѓето се толку различни, раководителот мора да биде добар дијагностичар, како би можел да ги утврди различните мотиви и способности кај различните луѓе. Покрај тоа, мора да има и истражувачки дух, кој ќе му помогне во процесот на дијагностицирање.

Оваа теорија за човекот како сложено суштество е потврдена пред се од испитувањата кои даваат податоци за сложеноста на човекот, потоа од испитувањата за разликите помеѓу луѓето како и од промената на мотивацијата, кои се клучни точки на оваа теорија. Врум (Wroom, 1960, според Војановиќ, 1988) заклучил дека раководителите кои работат во трговија и на кадровски проблеми во поголема мера имаат развиени друштвени потреби, додека раководителите кои работат во непосредно производство во поголема мера се ориентирани кон задачата. Исто така заклучил дека раководителите на повисоко ниво во поголема мера ја изразуваат потребата за самоактуализација, за личен развој и за самостојност, од раководителите на пониско ниво.

Меклиланд (McClelland, 1961, според Војановиќ, 1988) ја проверувал хипотезата дека мотивацијата се менува и во зрелата доба. Настојувал да ја променува мотивацијата кај раководителите со помош на системска програма за обучување. Набљудувал посебно три значајни мотиви: мотив за постигнување, мотив за моќ и мотив за афилијација, и заклучил дека секој човек го карактеризира одреден интензитет на овие мотиви, но дека тој се менува во зависност од ситуацијата. Кај раководителите мотивот за постигнување е во поголема мера изразен отколку кај другите професии, на пример кај наставниците и адвокатите. Раководителите се ориентирани на успешно извршување на задачите, па затоа и не е неочекувано што кај нив е најизразен мотивот за постигнување. Од друга страна, кај нив во помала мера отколку кај наставниците и адвокатите е изразен афилијативниот мотив.

„Гледиштето за човекот како сложено суштество укажува на разликите помеѓу луѓето, на сложеноста на човечката природа и на нејзината променливост

и можеби настанало како едноставна синтеза на претходните гледишта, но е најблиску до вистината за човечката природа и за пронаоѓање на најадекватниот начин на одлучување во процесот на работата“ Бојановиќ (Војановиќ 1988, стр. 159). На пример како што истакнува истиот автор понекогаш природата на работата бара примена на авторитарен начин на раководење поради мотивационата структура на работниците и особините на нивната личност. И бидејќи многу одлики на човечката природа се менуваат во текот на животот, тогаш и начинот на одлучување во процесот на работата, односно стилот на раководење треба да биде таков да претставува предизвик за оние карактеристики на личноста кои се подложни на промени.

1.3. Релевантни емпириски истражувања

Во светот постојат бројни истражувања на лидерските стилови, почнувајќи од опсежните истражувања на универзитетите во Охајо и Мичиген кои довеле до дефинирање на денес познатите лидерски стилови и подоцнежните истражувања за проверка на различните аспекти на тие стилови. Поаѓаме од прашањето: Какво е значењето на емпириските наоди кои се наведени претходно како потврда на теоријата за човековата природа (Koontz and O'Donnell, 1964; Schein, 1970; Trist, 1951; Mayo, 1945; Rice, 1958; Likert, 1961; Morse and Reimer, 1956; Wroom, 1960; Argyris, 1964; McClelland, 1961 според Војановиќ, 1988). Испитувањата го потврдуваат сфаќањето дека луѓето се различни. Кај некои, на пример, се доминантни економските мотиви, додека кај други тежнеењето кон самоактуализација или друштвените мотиви. Некои од овие истражувања покажуваат и дека нагласувањето на вредноста на демократското одлучување активира повеќе мотиви кај вработените – пред се нивните друштвени потреби, потоа потребата за признание, за креативност и самореализација. Сепак овие истражувања не покажале јасно дека еден посебен стил на раководење секогаш е најуспешен.

Но, други истражувања покажале дека раководењето ориентирано на луѓе, почесто отколку тоа што е ориентирано на задачата, е придружено со поголема продуктивност. Така во студијата на Кан и Кац (Kahn and Katz, 1978) во тешка индустрија и на железница е најдено дека вработените од високо продуктивните тимови, во значајно поголема мерка отколку оние од ниско продуктивните тимови, оценуваат дека нивните менаџери покажуваат личен интерес за нив, како и за нивните проблеми надвор од работното место.

Кац и Кан (Kahn and Katz, 1978) изнесуваат став дека ориентирањето на задача и луѓе не е само одраз на личните особини на менаџерот, туку ги одразуваат и карактеристиките на организацијата. Менаџерите често го применуваат со членовите на својот тим оној стил на раководење кој го применуваат со нив повисоките менаџери. Споменатите автори тргнале од ставот дека некои менаџери се склони кон еден, а некои кон друг стил на раководење, веројатно сметаат тие, бидејќи им одговара на особините на нивната личност. Проблемот, меѓутоа, може да се разгледа и на друг начин. Ориентацијата на задача и луѓе може да се сфати како две задачи кои ги извршува менаџерот. Најповолна е околноста кога двете задачи ги превзема истиот менаџер. Ако тоа не е случај во тимот, тогаш се јавуваат две лица и секое лице извршува една од овие две задачи. Сутермајстер (Sutermajster, 1976) смета дека задачите или функциите на менаџерот не се исцрпуваат со претходно споменатите две, туку нивната улога ја комплетира трета функција – функција на управување.

Вештината на управување се сведува на координирање на активности во деловите на организацијата. Претпоставува дека менаџерот дејствува во склад со потребите на целата организација, дека ги сфаќа и дека задачите на својот тим и другите тимови ги ускладува со нив. Менаџерот тоа го постигнува преку адекватно планирање, програмирање и организирање на работата и преку доделување на вистински задачи на вистинските луѓе, како и преку координирање на активностите на членовите на тимот и деловите во организацијата. Според Сутермајстер (Sutermajster, 1976), секој менаџер мора да ги поседува сите три наведени вештини на раководење. Но различни нивоа на раководење ги подразбира тој

вештини во различен степен. Така за менаџерот на најниското ниво најважно е да поседува технички вештини и вештини во интерперсоналните односи, а за менаџерите на највисоко ниво најважна е вештината на управување.

Стогдил (Stogdil, 1974) се обидел да ги сумира резултатите од истражувањата на различните стилови на лидерство. Постоечките стилови ги ставил во две категории, така што едната категорија ја сочинуваат стилови на лидерство кои се нарекуваат стилови ориентирани на луѓе (person oriented) и тука ги вбројува: демократското лидерство, партиципативното лидерство, лидерство ориентирано на вработените, лидерство ориентирано на разбирање, поддржувачко лидерство. Втората категорија наречена раководење ориентирано на работата (work oriented) го сочинуваат автократското раководење, раководење ориентирано на иницирање на структура и директивно раководење. Генерално, Стогдил заклучува дека резултатите од истражувањата на стиловите на лидерство не се еднозначни. На пример, резултатите покажуваат дека раководењето ориентирано на луѓе е поврзано со задоволството на вработените, додека такви резултати не се добиени кај раководењето ориентирано на работата.

Дваесет години подоцна Јукл (Yukl, 1998) анализирајќи ги резултатите од истражувањата заклучил дека и денес малку се знае за ефектите на лидерството и дека резултатите се контрадикторни и не претставуваат основа за донесување на општ заклучок.

Не само контрадикторноста на резултатите, туку и отсуството на таквите истражувања кај нас, укажува на потребата од истражување на феноменот на лидерството и неговата поврзаност со факторот личност, барањата на ситуацијата и задачите .

Во организацијата добро е да се утврди дали вработените се мотивирани од задачите или од односите. Бас (Bass, 1990) открил дека ориентираноста кон односите е поврзана со задоволството на вработените, а ориентираноста кон задачите е поврзана со групната перформанса. Исто така според Бас (Bass, 1990) добро прилагодените поединци ги изразуваат општествените вредности преку

одговорот ориентиран кон задачата и избегнување на социјално непожелните одговори кон себе и односите.

Мујтаба и Алсуа (Mujtaba and Alsua, 2011) во нивното истражување, во кое вклучиле 484 испитаници од Алјаска и Флорида, ја испитувале ориентираноста кон задачите и ориентираноста кон односите во однос на полот, возраста и работниот стаж. Притоа кај испитуваните Американци забележано е дека се повеќе насочени кон односите, отколку кон задачите. Исто така од добиените резултати се увидува дека не постои разлика во ориентираноста кон задачите и ориентираноста кон односите во однос на полот, возраста и работниот стаж.

Теориите и истражувањата на лидерството сугерираат дека раководителите насочени кон односите, љубезно и со почит ги третираат вработените, акцент ставаат на комуникацијата со вработените, ги слушаат, покажуваат доверба кон нив, им даваат признанија и покажуваат благодарност за нивниот придонес, Халпин и Винер, Ликерт, Јукл (Halpin and Winer; 1957; Likert, 1961, 1967; Yukl, 1998; според Ehrhart and Klein, 2001). Според тоа подредените кои ги вреднуваат интерперсоналните односи на работното место поверојатно ќе бидат привлечени од страна на лидери насочени кон односите, заради сличните вредности и бидејќи тие лидери ќе им овозможат да ги задоволат нивните интерперсонални потреби. Исто така, подредените со низок степен на самодоверба, преферираат лидери кои се насочени кон односите, затоа што очекуваат дека овие лидери ќе им ја задоволат потребата за охрабрување и зголемување на самодовербата. Подредените кои ја вреднуваат сигурноста на работното место, ќе бидат привлечени од лидерите кои се насочени кон односите, бидејќи овие лидери поттикнуваат стимулативна, грижлива атмосфера во работната средина и овозможуваат социо-емотивна безбедност на овие подредени. Подредените кои го вреднуваат учеството во процесот на донесување одлуки, постои веројатност дека ќе преферираат лидери насочени кон односите, бидејќи со овие лидери споделуваат заеднички интереси овозможувајќи им информации и вклученост во активностите, (Иваноска, 2014).

Теориите и истражувањата на лидерството укажуваат дека лидерите пак насочени кон задачите, ги водат подредените кон постигнувањето на поставените цели кои се високи но реални, имаат план и распоред за работа, обезбедуваат неопходни ресурси, опрема и техничка помош и ги координираат активностите на вработените, Халпин и Винер, Ликерт, Јукл (Halpin and Winer; 1957; Likert, 1961, 1967; Yukl, 1998; според Ehrhart and Klein, 2001). Подредените кои имаат потреба за постигнување и структурираност ќе преферираат лидери насочени кон задачата, бидејќи тие на подредените им нудат јасна структурираност и упатства за извршување на задачата. Подредените кои вреднуваат интризички и екстринзички награди преферираат лидери кои се насочени кон задачите. Лидерите насочени кон задачите креираат недвосмислена работна средина која им одговара на подредените кои вреднуваат безбедност и стабилност на работното место (Иваноска, 2014).

Успешното лидерство се постигнува со избирање на соодветен раководен стил во однос на степенот на подготвеноста на вработените, Херси и Бланчард (Hersey и Blanchard, 1982, според Bjugstad, Thach, Thompson and Morris, 2006). Подготвеноста пак се однесува на степенот до кој луѓето се способни и подготвени да ги извршат одредените задачи. Притоа ги користат двата стила на лидерството кој ги одредил Фидлер, однесување мотивирано од задачите и однесување мотивирано од односите, но определувајќи ги во понизок или повисок степен. Така се одредуваат четири стила на лидерство кои се состојат од давање упатства (висок степен задачи, низок степен односи), објаснување (висок степен задачи, висок степен односи), учествување (низок степен задачи, висок степен односи) и делегирање (низок степен задачи, низок степен односи).

Резултатите од истражувањето на Каравелиоглу (Karavelioğlu, 2014) на 177 раководители од банкарскиот сектор во Турската Република Северен Кипар, покажуваат во целост дека овие раководители застапуваат стил на лидерство ориентирано кон задачите. Што е уште позначајно, постарите раководители се помалку ориентирани кон меѓучовечките односи, додека помладите раководители се лидери ориентирани кон извршување на задачите. Спротивно

на претходните наоди, жените раководители, во овој контекст, се лидери повеќе ориентирани кон извршување на задачите.

Истражувањето на Ахмад, Вага и Кан (Ahmad, Waga and Khan, 2010) има за цел да ја утврди улогата на стиловите на лидерство во организациската посветеност на вработените во банките. На примерок од 60 вработени под водство на 10 лидери (30 вработени под водство на лидери ориентирани кон извршување на задачите и 30 вработени под водство на лидери ориентирани кон човечките односи) од различни банки се применети следните инструменти: Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ) - прашалник за опис на лидерското однесување и Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) – прашалник за организациско ангажирање. Резултатите од прашалникот за организациската посветеност (Organizational Commitment Questionnaire) покажуваат незначителни разлики меѓу вработените под водство на лидерите ориентирани кон извршување на задачите и вработените под водство на лидерите ориентирани кон меѓучовечките односи. Всушност резултатите од ова истражување не ја потврдуваат хипотезата дека постои значајна поврзаност помеѓу организациската посветеност на вработените и лидерските стилови. Вработените кои се под водство на лидерите ориентирани кон задачите покажуваат повисок скор на OCQ од вработените кои се под водство на лидери ориентирани кон односите. Тоа според мислењето на истражувачите на овој труд може да биде така затоа што во банкарскиот сектор потребни се повеќе стиловите ориентирани кон задачата отколку стиловите ориентирани кон луѓето што оди во прилог и на тоа дека самата природа на работата ја детерминира ефикасноста на лидерскиот стил. Заклучокот од ова истражување е дека стилот на лидерство би требало да има директно влијание врз нивото на организациската посветеност на вработените и него го модерираат карактеристиките на вработените како и срединските фактори. Ефикасноста зависи од тоа како лидерите можат да ги балансираат барањата на задачата и односот меѓу вработените.

Сарџоска (2008) го истражува односот на директивен, аналитички, концептуален и бихејвиорален менаџерски стил на одлучување и структурата, околината и ефикасноста на организацијата. На мостра од 34 менаџери од градежна приватна фирма во Скопје е применет инвентар за стилови на одлучување од 20 искази и прашалник за значајни организациски фактори од 13 искази. Резултатите покажуваат дека организацијата има комбинирана бирократско–флексибилна структура, просечно стабилна и извесна организациска околина, и висока ефикасност, додека најмногу практикуван стил на одлучување е директивно–аналитичкиот стил. Постои компатибилност помеѓу значајните организациски фактори и директивно–аналитичкиот стил иако општо земено помеѓу овие фактори и одделните стилови на одлучување не е добиена значајна поврзаност. За поразвиена флексибилна структура на организацијата се предлага примена на концептуално–бихејвиорален стил на одлучување кој овозможува поголема ефикасност и грижа за вработените во услови на зголемена неизвесност и несигурност предизвикана со процесите на транзиција и приватизација.

Според наводите на Роу (Rowe, 1989) преку 20 000 менаџери и луѓе од други струки пополниле инвентар за стиловите на одлучување. Утврдено е дека просечните скорови кои ги добиле менаџерите се слични со нормите во популацијата. Најзастапен е аналитичкиот стил на одлучување, а најмалку застапен е бихејвиоралниот стил на одлучување.

До исти резултати дошол и Ман (Mann, 1982, според Rowe, 1989) кој извршил истражување на 194 менаџери од јужнокалифорниските области и добил дека најзастапен е аналитичкиот стил на одлучување, а најмалку застапен е бихејвиоралниот стил на одлучување. Тој открил значајни разлики помеѓу испитаниците кои се занимаваат со стратешко планирање и испитаниците кои се занимаваат со финансиско планирање. Кај финансиските планери доминантен е аналитичкиот стил, што е и очекувано, бидејќи тие извршуваат работи од типот на собирање и анализирање на голем број податоци, додека кај стратешките планери многу доминантен е концептуалниот стил, кој значи спремност работите

да се видат во целина, да се изнајдат нови решенија кои се одраз на интуицијата и креативното мислење.

Исто така Ман (Mann, 1982, според Rowe, 1989) дошол и до интересни резултати во поглед на тоа дека жените менаџери имаат повисоки скорови на директивниот и бихејвиоралниот стил од жените чија професија е архитектурата и кои имаат повисоки резултати на аналитичкиот и концептуалниот стил, што е и очекувано бидејќи работата како менаџер бара управување со другите, додека работата како архитект вклучува анализирање на структурата и визуализација на она што ќе биде изградено.

Понатаму, интересни се и резултатите кои покажуваат дека претпоставените во полицијата имаат повисоки скорови на аналитичкиот и бихејвиоралниот стил од инженерите чии стил во поголем степен е директивен. Вообичаена претпоставка е, дека луѓето кои работаат во полиција, а посебно шефовите или претпоставените во полициските служби, по својот стил на одлучување, се повеќе директивни. Генерално, резултатите покажуваат дека американските менаџери имаат повисоки скорови на аналитичкиот стил за разлика од јапонските менаџери чии резултати се највисоки на концептуалниот стил. На прво место кај јапонските менаџери е концептуалниот стил, потоа аналитичкиот, директивниот и бихејвиоралниот. Кај американските менаџери редоследот е поинаков, прво е аналитичкиот, потоа концептуалниот, па директивниот и на крај бихејвиоралниот.

Испитувањето на стиловите на одлучување во земјите на бившите југословенски простори спроведено од Малетиќ и сор. (Maletić, Duđak, Vukić, 1994) покажало дека директивниот стил на одлучување е најзастапен кај менаџерите од овие простори. Скорот на директивниот стил на одлучување е највисок, а потоа следува аналитичкиот, концептуалниот и на крај бихејвиоралниот.

Иако изгледа дека во денешното општество училишните лидери примарно треба да се концентрираат на наставната програма, план и одговорност, постои

еден дел што недостасува, а кој е исто така значаен: училишната култура. Реформите во образованието се насочени кон создавање ефикасна училишна култура како средство за подобрување на ученичките постигнувања. Со оглед на тоа што улогата на директорот на училиштето се смета за суштинска за успешно спроведување на овие заложби, барањата од училишните лидери постојано се зголемуваат, што им создава неизмерен број на предизвици.

Во своето истражување Шон (Shawn, 2009) го испитува односот помеѓу стилот на лидерство на директорите на училиштата и училишната култура. За учество во оваа студија се избрани вкупно 250 наставници од 50 основни и средни училишта лоцирани во пет училишни области во државата Џорџија. Податоците за оваа квантитативна студија се собрани преку истражување на училишната култура, со која е извршено оценување на следниве шест фактори на училишна култура: колаборативно лидерство, наставничка соработка, единство на целта, професионален развој, колегијална поддршка и изучување и здружување. Исто така, користен е Мултифакторски прашалник за лидерство 5X (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X) за класификација на стиловите на лидерство на директорите на училиштата како трансформациски, трансакционален и лезе-фер. Резултатите од оваа студија покажуваат дека постои статистички значаен однос меѓу поголемиот број фактори на стиловите на лидерство на директорите на училиштата и факторите на училишната култура. Поточно, наодите покажале дека постои позитивен однос меѓу сите фактори на трансформациското лидерство и сите фактори на училишната култура. Освен тоа, само еден фактор на трансакционалното лидерство, потенцијална награда, е во позитивна корелација со училишната култура. Од друга страна пак, најден е негативен однос меѓу сите фактори на лезе фер стилот и сите фактори на училишната култура.

Поимот личност како целина е преширок за емпириски истражувања. А покрај тоа, помеѓу психолозите постојат разлики во сфаќањето на поимот личност, така што психолозите кои работат во областа на психологијата на трудот и организацијата го прифаќаат гледиштето за црти (Николоски, 2000).

Теоријата за црти е најстара теорија за водството. Таа е заснована на претпоставката дека некои луѓе стануваат подобри водачи од некои други луѓе и дека е можно да се определат цртите на добрите водачи. Тие што ја застапуваат оваа теорија аргументираат дека доброто водство е функција на лицето и лице што е добар водач во една ситуација ќе биде добар водач во било која ситуација.

Има многу истражувања за општи црти на личност. Но, обидите да се идентифицираат општи црти на личност, физички или ментални, на добри или успешни водачи, не биле успешни. Списокот на црти е долг и понекогаш контрадикторен. Јукл наведува дека во поранешните студии се истражувале физички црти на личност, како на пример висина, појава (Yukl, 1994, според Николоски, 2000).

Иницираните истраги за лидерството сметаат дека лидерите како индивидуи се обдарени со црти на личност од кои се конституира нивната способност да водат. Во тој контекст Бирд (Bird, 1940, според Zvonarević, 1978) анализираше околу 20 психолошки студии кои биле насочени на откривање на специфичните црти на личноста на водачот и утврдил дека во тие студии биле истражувани околу 79 разни црти на личноста. Интелигенцијата била најчесто истражувана црта на личноста. Веб (Webb, 1915 според Zvonarević, 1978) ја испитувал корелацијата помеѓу интелигенцијата и раководниот статус кај студенти и нашол дека таа постои во оние активности во кои е важно знаењето и интелектуалната ангажираност, а не е важна во претежно механичките, практичните и рутинските работи. До слични резултати дошле и други автори според Звонаревиќ (Zvonarević, 1978).

Исто така и во некои подоцнежни студии се истражувани индивидуални црти како што се интелигенција, ред на раѓање, социоекономски статус и др. Бас, Стогдил (Bass, 1960; Stogdill, 1974). Стогдил (Stogdill, 1974) идентификувал шест категории на индивидуални фактори поврзани со лидерскиот капацитет, постигнувања, одговорност, партиципативност, статус и ситуација, но, заклучил дека таква тесна категоризација на лидерските црти била недоволна. Според него личноста не постанува лидер врз основа на поседување на некоја комбинација на

црти. Обидите да се изолираат специфични индивидуални црти води кон заклучок дека нема единствена карактеристика која може да разликува лидери од не-лидери, односно лидерите не стануваат лидери само затоа што поседуваат комбинација на црти, туку затоа што цртите мора да бидат соодветни на ситуацијата во којашто лидерите ќе се затекнат. Поинаку речено, лидерството зависи од интеракцијата помеѓу карактеристиките на лидерот и оние на околината. Карактеристиките на околината вклучуваат работи како следбеници, организациски цели и сл. Стогдил ова го заклучил врз основа на фактот дека додека некои црти навистина биле често застапени кај водачите, не постоела ниту една црта којашто била неопходна.

Овие истражувања за “цртите”, биле следени од истражување на “ситуацијата” како детерминантна на лидерските способности, водејќи се од концептот на ситуационото лидерство. Студиите се обиделе да идентификуваат „дистинктивни карактеристики на средината кои би можеле да бидат додадени на личниот успех“ Хој и Мискел (Hoу and Miskel, 1987, p.273).

Различни студии користеле многу различни мерки на лични карактеристики, како и различни мерки на перформансата. Истражувањата на перформансата на менаџерите покажале дека личните црти може да помогнат да се предвиди перформансата на менаџерите (Николоски, 2000).

Амбициозноста (упорноста, иницијативноста) исто така била често истражувана црта на личноста. Така, испитувајќи студенти-водители и студенти-следбеници Ханавалт, Хамилтон и Морис (Hanawalt, Hamilton and Morris, 1943, според Zvonarević, 1978) утврдиле значајна позитивна корелација од 0,70 помеѓу водството и амбициозноста. Исто така Хенри (Henry, 1949, според Zvonarević, 1978) утврдил дека водачите се одликуваат со голема амбициозност, одлучност, желба за напредување итн.

Интровертност-екстровертност е црта на личноста која сосема природно, го привлекала вниманието на многу истражувачи. Резултатите покажуваат дека понекогаш интровертноста, а понекогаш екстровертноста покажуваат поголема

поврзаност со водството. Гудинаф (Goodenough, 1930, според Zvonarević, 1978) утврдила позитивна корелација од 0,59 помеѓу екстровертираноста и водството.

Кател (Catell, 1953 според Zvonarević, 1978) утврдил дека нема разлика во степенот помеѓу интровертираност помеѓу водачите и оние кои не се водачи, кога водството се дефинира како вкупен удел во активноста на групата. Ако пак, како критериум на водството се земат одбрани членови од групата (некој вид на социометриска техника) се појавува мала, но позитивна корелација помеѓу водството и екстровертираноста. Ако пак како критериум се земе вистински избор на раководител, тогаш и екстровертираноста постанува високо позитивна. Како што авторите истакнуваат, можеби овие податоци говорат за тоа да екстровертираните постанат формално признати па дури и избрани водачи, но сепак вистински водачи се всушност интровертните.

Исто така новите истражувања според Џино, Грант и Хофман (Gino, Grant and Hofmann, 2010) предупредуваат дека работниот систем кој не може да ја препознае вредноста која со себе ја носат интровертните лица, губат многу поради тоа што пропуштаат да ги промовираат на повисоки позиции. Така и резултатите од истражувањето кое во 2009 година го спровеле истражувачите на Универзитетот во Минесота според Џино, Грант и Хофман (Gino, Grant and Hofmann, 2010) зборуваат за тоа дека екстровертните личности многу полесно се искачуваат на хиерархиската лествица бидејќи екстравертноста во западната култура е попожелна отколку интровертноста. Всушност, од извршните директори кои биле опфатени со истражувањето дури 60% од нив биле исклучиво екстровертни личности.

Марковиќ (Markovič, 2006) ја истражува поврзаноста помеѓу профилот на личноста на раководителите и стилот на раководење и одлучување. Истражувањето е извршено на 308 раководители од различно ниво на раководење. Податоците добиени од каноничката корелациона анализа упатуваат на тоа дека факторите на личноста објаснуваат само 9% од стиловите на раководење и 4,1% од стиловите на одлучување. Значи стиловите на раководење и стиловите на одлучување, покрај факторот личност се одредени и од други

фактори внатре во личноста, како што се способност, систем на вредности, начин на перцепирање на ситуацијата и др, и фактори надвор од личноста како што се ситуационите фактори, задачата и др. Сепак резултатите покажуваат дека факторите на личноста се значаен чинител на стиловите на раководење и одлучување, добиените поврзаности се ниски, но статистички значајни. Исто така најдени се и статистички значајни разлики во поглед на стиловите на одлучување и раководење и особините на личноста кај раководителите кои се разликуваат според различните демографски варијабли, како и карактеристиките на раководното работно место. Според тоа добиено е дека постојат разлики во структурата на поврзаноста помеѓу особините на личноста и стиловите на раководење и одлучување кај испитаниците од различен пол, како и кај раководителите на различно ниво на раководење.

Мишева (1989) во своето истражување ја испитува поврзаноста на стилот на раководење со некои димензии на личноста кај раководители. За таа цел биле испитани 149 раководители од хотелска услужна дејност во Скопје. Резултатите покажале дека помеѓу стилот на раководење и некои димензии на личноста кај раководни лица, постои мала позитивна поврзаност. Само цртите непопустливост и неискреност се покажало дека се значајни во определување на стилот на раководење. Врз основа на другите три димензии на личноста, кои се регистрирани како значајни во определување на стилот на раководење кај раководни лица, се изведува заклучок дека стилот на раководење потполно демократски е присутен кај оние раководители кои се во поголема мера, делумно екстровертни, делумно емоционално стабилни и помалку директивни во раководењето. Наспроти тоа потполно автократски стил на раководење е повеќе резултат на делумна интровертност, блага - делумна емоционална лабилност и барање на директивност во раководењето.

Пармер и сор. (Parmer et al., 2013, според Иваноска, 2014) испитувале 132 вработени во различни организации во јужен Тексас, користеле Neo-Pi за проценка на карактеристиките на личноста и прашалникот за лидерство од проектот GLOBE кој дава проценка за 21 димензија на лидерство. Врз основа на

резултатите од ова истражување е откриено дека димензијата на личноста, соработливост, претставува предиктор на преференциите во однос на лидерството. Отвореноста кон нови искуства кај следбениците, е неконгруентна со бирократското лидерство. Димензиите на личноста се позитивно поврзани со следните димензии на лидерството: харизматичноста, тимско лидерство базирано врз вредноста и директивното лидерство, а негативно поврзани со бирократското лидерство и самослужното лидерство.

Истражувањето спроведено од страна на Хеталд, Сандал и Јохансен (Hetald, Sandal and Johansen, 2008, според Иваноска 2014), се обидува да утврди дали постои поврзаност помеѓу карактеристиките на следбениците со стилот на лидерство на нивните директни претпоставени. Во рамките на истражувањето биле вклучени 289 испитаници, вработени во норвешка фирма за комуникациски и информациски технологии, кои го проценувале лидерството на своите директно надредени со Multifactor Leadership Questionnaire како трансформациско, трансакциско и пасивно одбивни, а со NEO-FFI се проценуваат големите пет фактори кај следбениците: невротичизам, отвореност, совесност, екстраверзија и соработливост. Притоа резултатите укажуваат дека високо ниво на соработливост и ниско ниво на невротичизам се поврзуваат со трансформациското лидерство. Следбениците кај кои е забележано високо ниво на невротичизам и високо ниво на отвореност, ги евалуираат директно претпоставените како пасивно-одбивни. Иако првичните корелациски анализи покажале дека совесноста е позитивно поврзана и со трансформациското и со трансакциското лидерство, не постои значајна поврзаност кога варијаблите за личноста биле внесени во понатамошните анализи. Екстраверзијата не е значајно поврзана со тоа како следбениците го евалуираат стилот на следбеништво кај непосредниот надарен.

1.4. Истражувачки хипотези

Теоријата за човековата природа, поточно гледиштето за човекот како сложено суштество кое укажува на разликите помеѓу луѓето, на сложеноста на човековата природа и на нејзината променливост (Koontz and O'Donnell, 1964; Schein, 1970; Trist, 1951; Mayo, 1945; Rice, 1958; Likert, 1961; Morse and Reimer, 1956; Wroom, 1960; Argyris, 1964; McClelland, 1961, според Vojanović, 1988) е појдовна точка при дефинирање на истражувачките хипотези во ова истражување.

Понатаму од наодите во литературата произлегуваат претпоставки за потенцијалните разлики во процесите на донесување на одлуки помеѓу менаџерите на различните видови на организации (Drenth et al., 1998; Harrison, 1995; Kreitner and Kinicki, 1992). Според нив процесите на донесување одлуки заземаат различни текови во различните видови организации, како и тоа дека самата природа на работата ја детерминира ефикасноста на лидерскиот стил.

Притоа, не постојат податоци за односот на испитуваните варијабли во македонскиот социо-културен контекст. Актуелните промени под влијание на глобализацијата, зголемената компетентност, брзиот развој, малиот број истражувања претставуваат предизвик да се испитува концептот на лидерството во релативно млада земја како што е Република Македонија, која сеуште е во долготраен исцрпувачки процес на транзиција. Преферираниот стил на лидерство, открива различни аспекти на организациско однесување, при што од големо значење се варијаблите на личноста кои се еден од битните услови кои влијаат на однесувањето. Кател (Catell, 1965, според Рек, 1978) вели дека личноста е она што го одредува однесувањето во дефинирана ситуација. Или „лидерството во голема мера е феномен кој произлегува од личноста на лидерот“ Чизмиќ (Čizmić 1995, стр. 64).

Со откривањето на односот помеѓу лидерските стилови и личностите димензии се овозможува стратешко реализирање на организациските цели, поголема ефикасност и постигнување повисока перформанса.

Роу (Row, 1992, според McKenna, 2000) детерминирал стилови на одлучување комбинирајќи когнитивна сложеност и ориентација на вредности. Когнитивната сложеност поаѓа од користење на информации до концептуална способност на паралелна обработка на информации и генерализација, односно утврдување стратегија. Ориентацијата на вредности поаѓа од ориентација на технички вредности (задачи) до ориентација на организациски вредности (луѓе). Според тоа е формирана првата хипотеза:

Хипотеза 1. Директорите на училиштата имаат поизразен концептуален и помалку изразен аналитички стил на одлучување од директорите во банки. Во поглед на изразеноста на директивниот и бихејвиоралниот стил на одлучување меѓу директорите на (основни и средни) училишта и директорите во банки не постои разлика.

Наодите од истражувањата на Шон (Shawn, 2009) и Каравелиоглу (Karavelioğlu, 2014) велат дека има разлики во преференцијата на соодветниот стил на раководење на директорите во банките и училиштата. Оттука, а во контекст на претходната хипотеза е формирана втората хипотеза:

Хипотеза 2. Директорите на училиштата повеќе преферираат стил на раководење мотивиран од односите, за разлика од директорите во банки, кои повеќе преферираат стил на раководење мотивиран од задачите.

Поставувањето на третата хипотеза произлезе од заклучокот на Стогдил (Stogdill, 1974) дека додека некои црти навистина биле често застапени кај водачите, сепак не постоела ниту една црта која што била неопходна. Односно водачите не стануваат водачи само затоа што поседуваат комбинација на црти, туку затоа што цртите мора да бидат соодветни на ситуацијата во којашто водачите ќе се затекнат. Поинаку речено, водството зависи од интеракцијата помеѓу карактеристиките на водачот и оние на околината. И фидлеровата теорија

на контингенција е еден обид да се објасни како ситуацијата го моделира односот помеѓу цртите на раководителот и успешноста па оттука и поставувањето на оваа хипотеза на некој начин е поврзана со претходните. Имено, поаѓајќи од тоа дека директорите на училиштата доминантно би преферирале стил кон односите и би имале поизразен концептуален стил на одлучување претпоставуваме дека би имале и поизразена попустливост на димензијата психотизам односно би биле повеќе емпатични, повеќе попустливи, почувствителни, повеќе би се грижеле за другите луѓе. Со проверката на оваа хипотеза се очекуваат и дополнителни сознанија за интеракцијата помеѓу карактеристиките на водачот и оние на околината. Третата хипотеза гласи:

Хипотеза 3. Директорите на училиштата имаат поизразена попустливост на димензијата на личноста психотизам во споредба со директорите во банки, додека во поглед на изразеноста на димензиите на личноста екстраверзија и невротизам меѓу нив не постои разлика.

1.5. Варијабли

Варијабла 1: *Стилови на одлучување*

Роу (Row, 1992, според McKenna, 2000) детерминирал четири стилови на одлучување и секој од нив во ова истражување се испитува како посебна варијабла:

Директивен стил: одлуката се носи врз основа на релативно мал број на информации и отсуствува толеранција за нејасни информации.

Аналитички стил: одлуката се носи со пребарување на поголем број на податоци и има зголемена толеранција за нејасни информации.

Концептуален стил: одлуката се носи врз основа на екстензивно елаборирање на податоците со тенденција за креативност и инвентивност.

Бихејвиорален стил: одлуката се носи водејќи сметка за одржувањето на добри односи со другите вработени.

Овие варијабли се континуирани. Операционализирани се како скорови добиени на инвентарот за мерење на стиловите на одлучување DSI (Decision Style Inventory) конструиран од авторот Алан Роу, а преведен на македонски јазик од Сарџоска, 2008. Се одговара на скала од 1 до 4 при што, повисок добиен скор означува поголема изразеност на конкретниот стил на одлучување.

Варијабла 2: *Стил на раководење*

Во рамките на контингентната теорија се обработуваат два стила на раководење и тоа раководење мотивирано од задачи и раководење мотивирано од меѓучовечки односи.

Раководителите мотивирани од задачите, првенствено се насочени кон постигнување на целите, додека раководителите мотивирани од меѓучовечките односи се насочени кон развивање блиски интерперсонални односи со подредените.

Податоците за варијаблата стил на лидерство се добиваат така што испитаникот треба да се определи за еден поединец со кој најлошо соработува, притоа да го опише заокружувајќи го соодветниот број од 1 до 8 за секоја од 18 те наведени придавки во прашалникот „Најмалку пожелен соработник“ (анг. Least preferred coworker-LPC) развиен од страна на Фидлер (Fiedler, 1984). Понизок скор укажува дека поединецот е мотивиран од задачите. Повисок скор значи дека испитаникот повеќе е мотивиран од односите.

Варијабла 3 : *Димензии на личноста*

Ајзенк ја дефинира личноста како „целокупен збир на вистинските и можните облици на реагирање на организмот одредено со наследноста и средината, а настанува и се развива во интеракција на четири главни подрачја: когнитивно (интелигенција), конативно (карактер), афективно (темперамент) и соматско (конституција)“ Ајзенк (Eysenk, 1971, според Лојк, 1991).

Во ова истражување трите димензии на личноста според Ајзенк, се разгледуваат како посебни варијабли:

А) Димензија екстраверзија (екстровертност – интровертност);

Димензијата *екстраверзија (E)* претставува еден континуум на чии краеве се распоредени „чистите“, екстремни облици на екстровертираност и интровертираност во кои спаѓаат најмал број од луѓето, бидејќи повеќето од нив се приближуваат кон едниот или кон другиот крај од овој континуум. Секој поединец зазема различна позиција во истиот овој континуум.

Б) Димензија невротизам (емотивна стабилност – емотивна лабилност);

Димензијата *невротизам (N)* е опишана со два екстрема: емоционална стабилност и емоционална лабилност.

В) Димензија психотизам (попустливост – непопустливост, ригидност).

Димензијата *психотизам (P)* е дефинирана со двете крајности: цврстина, ригидност, непопустливост, агресивност, неемпатичност на личноста наспроти личноста која е попустлива, чувствителна, емпатична, која се грижи за другите луѓе.

Димензиите на личноста, екстраверзија, невротизам и психотизам, се континуирани варијабли. Операционализирани се преку постигнувањата на испитаниците на инвентарот на личност EPQ (Eysenck Personality Questionnaire) на авторот Ајзенк, според Лојк (Lojk, 1991).

При тоа, повисок добиен скор означува поголема изразеност на димензијата на личност на која се однесува.

Варијабла 4: *Работно место* - оваа варијабла е категоријална, претставена преку две категории: 1. директор на училиште (основно и средно); 2. директор во банка.

По дефиниција *работното место* претставува специфична група на работни задачи што му се доделени на едно лице да ги врши. Бројот на работните места во една организација е еднаков на бројот на работниците (Николоски, 2000).

Релевантни варијабли

Пол. Ќе биде контролирана на тој начин што со примена на постапката на изедначување бројот на женски и машки испитаници од двете групи ќе биде барем приближно ист.

Должина на работен стаж на раководна позиција – должината на работниот стаж на сегашното раководно место, односно колку време е на позицијата директор. Оваа варијабла ќе биде контролирана со тоа што ќе бидат вклучени подеднаков или приближно ист број директори со работен стаж на сегашната раководна позиција до 3 години и директори со работен стаж на сегашната раководна позиција над 3 години.

2. МЕТОД

2. 1. Испитаници

Истражувањето беше спроведено на пригоден примерок од вкупно 120 испитаници од повеќе градови на територијата на Република Македонија (од кои 57 машки и 63 женски). Поточно во примерокот беа опфатени 59 испитаници, директори на одделни сектори и дирекции во банки, од кои 33 се жени а 26 се мажи и 61 испитаник, директори на основни и средни училишта, од кои 30 се жени а 31 се мажи. Истите беа доброволно вклучени во испитувањето.

Просечна возраст на испитаниците е 43,01(SD=7,98) години. Најмладиот испитаник има 27 години, а најстариот има 60 години.

Од сите 120 директори кои учествуваа во истражувањето еден беше со вишо образование, 7 беа магистри на наука а останатите беа со високо образование.

2. 2. Мерни инструменти

За мерењето на стиловите на одлучување е користен инвентарот *DSI* (*Decision Style Inventory*) конструиран од авторот Алан Роу, а преведен на македонски јазик од Сарџоска, 2008. (Прилог бр. 1).

Инвентарот на стилови на одлучување (DSI) на авторот Роу се состои од 20 тврдења кои испитаникот ги довршува со 4 различни исказа кои се однесуваат на 4-те стила на одлучување: директивен, аналитички, концептуален и бихејвиорален стил. Испитаникот треба да ги рангира исказите на секое тврдење на 4 - степен скала на коресподентност од 1 (најмалку соодвествува) до 4 (најмногу соодвествува за испитаникот - менаџер):

1. ако тврдењето најмалку ве опишува
2. ако тврдењето малку ве опишува
3. ако тврдењето делумно ве опишува

4. ако тврдењето најмногу ве опишува

Тестот дава информации за четирите стила на донесување на одлуки:

А) Директивен стил на одлучување

Б) Аналитички стил на одлучување

В) Концептуален стил на одлучување

Г) Бихејвиорален стил на одлучување

Се оценува така што се собираат сите нумерички вредности за сите 20 тврдења под А за директивниот стил на одлучување, под Б за аналитичкиот стил на одлучување, вредностите под В за концептуалниот стил и под Г за бихејвиоралниот стил на одлучување. За секој испитаник се добива скор за секој стил на одлучување во зависност од неговите одговори во опсег од 20 до 80.

Истовремено инвентарот дава информации и за:

Многу доминантен стил на одлучување, кој се пресметува така што на аритметичката средина се додава повеќе од една стандардна девијација над аритметичката средина, (M над 1 SD).

Доминантен стил на одлучување, се пресметува така што на аритметичката средина се додава за повеќе од една половина од стандардната девијација до една стандардна девијација, (M над $\frac{1}{2}$ SD до 1 SD).

Помошен стил на одлучување се пресметува со додавање и одземање на една половина од стандардната девијација над и под аритметичката средина, (M $\pm \frac{1}{2}$ SD).

Прикриен стил на одлучување од аритметичката средина се одзема за повеќе од една половина од стандардната девијација (M - $\frac{1}{2}$ SD) и овој стил многу ретко се користи.

Според мислењето на Роу најголем број од раководителите, дури и оние најфлексибилните имаат по еден доминантен стил на одлучување, но исто така голем дел од нив ги користат и останатите стилови прилагодувајќи се на ситуацијата во која одлуката се донесува.

Во рамките на истражувањето за проценка на стилот на раководење е користен прашалникот „Најмалку префериран соработник“ (анг. Least preferred coworker - LPC) развиен од страна на Фидлер (Fiedler, 1984). (Прилог бр. 2).

Стилот на раководење се утврдува така што се опишува соработник со кој постои најголем проблем во извршувањето на задачата, односно скорот најмалку префериран соработник се добива така што раководителот се замолува да се сети на сите негови минати и сегашни соработници, да избере еден со кој би работел најмалку добро и да го процени на скала што се состои од 18 биполарни придавки со заокружување на соодветниот број од 1 до 8 за секоја од придавките (на пр. пријателски – непријателски, соработува – не соработува, ефикасен – неефикасен).

Конечниот скор претставува збирот од степените заокружени на 18 ајтеми. Најнизок можен скор е 18, а највисок можен скор е 144. Ако скорот е понизок, се укажува на тоа дека поединецот е мотивиран од задачите, а повисок скор на скалата укажува на поединци кои се мотивирани од односите. Или со други зборови кажано, раководители што се критични во процените на најмалку преферираниот соработник ќе добијат низок LPC скор, додека раководители што се благи ќе добијат висок LPC скор. LPC скорот е показател на хиерархијата на мотивите на раководителот Фидлер (Fiedler, 1978). Раководител со висок LPC скор е мотивиран да има блиски интерперсонални односи со другите луѓе, вклучувајќи ги и подредените, и ќе делува како внимателен раководител ако односите треба да се подобрат. Постигнувањето на целите ќе биде второстепен мотив којшто ќе стане важен само ако примарниот мотив за афилитација е веќе задоволен со блиски лични односи со подредените и другите раководители.

Раководител со низок LPC скор првенствено е мотивиран за реализирањето на работните задачи. Неговите примарни потреби се да ја изврши задачата, а

секундарните потреби се насочени кон одржување добри односи со другите. Во работната околина во која се наоѓаат, се целосно насочени успешно да ги извршат задачите кои им се нив доделени, дури и по цена на лоши меѓучовечки односи со своите соработници. Тие ќе се насочат кон меѓучовечките односи, но откако целосно се посветиле и ја извршиле соодветната задача.

Димензиите на личноста се мерени со тестот на личност *EPQ* (*Eysenck Personality Questionnaire*), кој е дело на сопругниците Сибил и Ханс Ајзенк (Lojk, 1991), (Прилог бр. 3).

Овој инвентар се базира на Ајзенковата теорија на личност и настанал како резултат на долгогодишни емпириски истражувања на структурата на личноста. EPQ содржи 90 ајтеми во вид на прашања. Испитаникот одговара со заокружување на една од двете понудени алтернативи ДА или НЕ за неопределено време. Вкупниот индивидуален скор на секоја скала посебно се добива со едноставно пребројување на сите заокружени ДА и НЕ одговори кои ја мерат соодветната димензија, со користење на соодветен клуч за бодување на одговорите.

Ајзенковиот тест на личност содржи четири подскали за мерење на четирите биполарни димензии на личноста и тоа:

Е – скала, составена од 21 ајтем. Се однесува на димензијата на личност екстраверзија. Лицата со висок Е - скор се екстровертни, а лицата со низок Е - скор се интровертни. Минимален скор на скалата е 0, а максимален скор е 21.

Н – скала, составена од 23 ајтеми. Ја мери димензијата невротизам. Висок скор на скалата е показател за осетливост или емоционална лабилност (неурамнотеженост), а низок скор на скалата значи емоционална стабилност или (урамнотеженост). Минимален скор на скалата е 0, а максимален скор е 23.

Р – скала, составена од 25 ајтеми. Ја мери димензијата психотизам. Висок скор постигнат на оваа скала е индикатор на присуство на психотизам. Високото Р не значи дека се работи за психоза, туку е показател за цврстина и непопусливост, а

ниското P е показател за мекост, попусливост или зголемена флексибилност. Минимален скор на скалата е 0, а максимален скор е 25.

L - скала или скала на искреност. Ја мери тенденцијата на некои субјекти да се прават "совршени", заради дисимулација или социјална наивност, како постабилен фактор на личноста. Високо L значи тенденција кон социјална прифатеност (а не само показател за пониска искреност), а ниско L значи послаба таква тенденција. Минимален скор на скалата е 0, а максимален скор е 21.

Во Табела 1 прикажани се вредностите за внатрешната конзистентност на EPQ добиени на примерок на испитаници од Велика Британија и испитаници од Словенија според Лојк (Lojk, 1991).

Табела 1. Коефициенти на внатрешна козистентност на EPQ добиени на британски и словенечки примероци

	Британски примерок		Словенечки примерок	
	Машки (n=500)	Женски (n=500)	Машки (n=500)	Женски (n=500)
P-психотизам	0,76	0,68	0,90	0,91
E-екстраверзија	0,85	0,84	0,81	0,82
N-невротизам	0,84	0,85	0,85	0,84
L-скала	0,81	0,79	0,82	0,82

Интерна хомогеност на мерните инструменти во ова истражување

Во овој дел се прикажани податоците за внатрешна хомогеност на применетите мерни инструменти добиени на примерокот во ова истражување.

Како што може да се забележиме од Табела 2 внатрешната конзистентност односно вредноста на α -коефициентот на LPC – скалата е висока, додека

вредностите на α - коефициентите за четирите стилови на одлучување на DSI – инвентарот се со ниска внатрешна козистентност. Кај EPQ – инвентарот, димензиите невротизам и екстраверзијата, како и L - скалата се со прифатлива внатрешна козистентност, додека психотизмот е со ниска внатрешна козистентност.

Табела 2. Коефициенти на внатрешна козистентност (Kronbah α)

Варијабла	Број на ајтеми	Cronbach - α
LPC - скала	18	0,90
Директивен стил	20	0,51
Аналитички стил	20	0,14
Концептуален стил	20	0,25
Бихејвиорален стил	20	0,48
Психотизам	25	0,26
Екстраверзија	21	0,60
Невротизам	23	0,81
L - скала	21	0,84

2. 3. Тек на истражувањето

Прибирањето податоци беше спроведено на работните места на учесниците. На испитаниците им беше предочено дека учеството е доброволно и анонимно. Прибирањето на податоците се одвиваше во периодот од јануари 2014 па сè до средината на месец мај 2014.

2. 4. Статистичка обработка на податоците

Податоците се обработени со статистичката програма SPSS - 20. Применети се следниве статистички постапки:

- Најнапред, за сите користени варијабли се дадени основните статистички показатели (аритметичка средина, стандардно отстапување, највисок и најнизок скор).
- За да се утврди дали постои разлика меѓу двете групи директори во поглед на димензиите на личноста, стиловите на одлучување и стиловите на раководење користена е еднонасочна анализа на варијанса.
- За да се провери поврзаноста меѓу димензиите на личноста и стиловите на раководење, како и да се добие увид во тоа која од димензиите на личноста има најголем придонес во предвидувањето на раководниот стил користен е методот на мултипла регресивна анализа. Попрецизно, со овој метод се добива увид во тоа која димензија на личноста најдобро го предвидува секој од стиловите поединечно.

3. РЕЗУЛТАТИ

Презентирањето на резултатите е организирано во три дела. Во првиот дел, дадени се основните статистички показатели (аритметичка средина, стандардно отстапување, највисок и најнизок скор).

Во вториот дел, презентирани се резултати од статистичката анализа направена во функција на проверката на хипотезите.

И на крај, во третиот дел прикажани се резултатите за придонесот на димензиите на личност во предвидувањето на раководниот стил.

3. 1. Основни статистички показатели

Во овој дел се прикажани основните статистички показатели на постигнувањата на применетите тестови кај мострата директори на одделни сектори и дирекции во банки и директори на основни и средни училишта.

Табела 3. Основни статистички показатели за стилови на одлучување

<i>Директивен стил</i>	N	M	SD	Најнизок скор	Највисок скор
Директори на училишта	58	58.55	6.41	36.00	74.00
Директори во банки	60	55.18	5.78	45.00	72.00
Вкупно	118	56.84	6.30	36.00	74.00
<i>Аналитички стил</i>					
Директори на училишта	58	55.26	4.02	42.00	64.00
Директори во банки	60	55.63	4.56	49.00	68.00
Вкупно	118	55.45	4.29	42.00	68.00
<i>Концептуален стил</i>					
Директори на училишта	58	44.50	4.98	38.00	57.00
Директори во банки	60	43.60	5.76	29.00	59.00
Вкупно	118	44.04	5.39	29.00	59.00
<i>Бихејвиорален стил</i>					
Директори на училишта	58	41.60	6.56	30.00	68.00
Директори во банки	60	45.62	7.60	28.00	62.00
Вкупно	118	43.64	7.36	28.00	68.00

Во Табела 3 прикажани се основните статистички показатели за стиловите на одлучување (директивен, аналитички, концептуален и бихејвиорален). Прикажани се аритметичките средини и стандардните отстапувања, како и најнискиот односно највисокиот максимален скор за секоја варијабла.

Од прикажаните податоци во табелата се забележува дека кај директорите на училишта најизразен е директивниот стил на одлучување, а најмалку изразен е бихејвиоралниот стил на одлучување. Кај директорите во банки најизразен е исто така директивниот стил на одлучување, а најмалку изразен е концептуалниот стил на одлучување.

Табела 4. Основни статистички показатели за стил на раководење

<i>Стил на раководење</i>	N	M	SD	Најнизок скор	Највисок скор
Директори на училишта	61	79.92	11.96	55.00	103.00
Директори во банки	59	60.41	9.47	36.00	78.00
Вкупно	120	70.33	14.55	36.00	103.00

Од прикажаните податоци во Табела 4 се забележува дека директорите на училиштата при раководењето се повеќе мотивирани да имаат блиски интерперсонални односи со другите луѓе, додека директорите во банките преферираат стил на раководење мотивиран од задачите.

Табела 5. Основни статистички показатели за екстраверзија, невротизам и психотизам

Екстраверзија	N	M	SD	Најнизок скор	Највисок скор
Директори на училшта	58	12.72	2.67	4.00	18.00
Директори во банки	60	14.07	2.82	8.00	19.00
Вкупно	118	13.41	2.82	4.00	19.00
Невротизам					
Директори на училшта	58	9.59	3.68	3.00	19.00
Директори во банки	60	11.37	5.04	2.00	21.00
Вкупно	118	10.49	4.50	2.00	21.00
Психотизам					
Директори на училшта	58	9.52	0.96	7.00	11.00
Директори во банки	60	8.78	1.85	4.00	12.00
Вкупно	118	9.14	1.52	4.00	12.00
Л - искреност					
Директори на училшта	58	15.17	4.26	5.00	21.00
Директори во банки	60	11.25	4.26	3.00	20.00
Вкупно	118	13.18	4.67	3.00	21.00

Во Табела 5 прикажани се основните статистички показатели за димензиите на личност (екстраверзија, невротизам, психотизам и л-искреност).

Од прикажаните податоци во табелата се забележува дека димензиите екстраверзија и невротизам се поизразени кај директорите во банки, додека димензијата психотизам е поизразена кај директорите на училишта.

3.2. Резултати на истражувањето кои се однесуваат на истражувачките хипотези

Во хипотетската рамка се претпостави дека директорите на училиштата имаат поизразен концептуален и помалку изразен аналитички стил на одлучување од директорите во банки, а во поглед на изразеноста на директивниот и бихејвиоралниот стил на одлучување меѓу директорите на (основни и средни) училишта и директорите во банки беше дефинирано дека не постои разлика. Исто така се претпостави дека директорите на училиштата преферираат стил на раководење мотивиран од односите, за разлика од директорите во банки, кои преферираат стил на раководење мотивирано од задачите. Понатаму очекуваме дека директорите на училиштата имаат поизразена попустливост на димензијата на личност психотизам во споредба со директорите на банки, додека во поглед на изразеноста на димензиите на личност екстраверзија и невротизам меѓу нив не постои разлика.

Применетата еднонасочна АНОВА посебно за секоја хипотеза ги даде резултатите прикажани во табелите подолу.

Табела 6. Разлики во директивниот стил на одлучување кај директорите на училишта и директорите во банки

Директивен стил на одлучување	SS	df	MS	F	p.
Помеѓу групите	334.613	1	334.613	9.003	.003
Во групите	4311.328	116	37.167		
Вкупно	4645.941	117			

Резултатите од применетата еднонасочна АНОВА во Табела 6 покажуваат дека помеѓу директорите на (основни и средни) училишта и директорите во банки постојат разлики во поглед на директивниот стил на одлучување ($F(1, 116)=9.00$; $p<.01$). Тоа може да се забележи и од вредностите на аритметичките средини дадени за двете групи во Табела 3. Кај директорите на училишта директивниот стил е поизразен отколку кај директорите во банки. Заклучокот е дека не се потврдува претпоставката дека не постои разлика.

Табела 7. Разлики во бихејвиоралниот стил на одлучување кај директорите на училишта и директорите во банки

Бихејвиорален стил на одлучување	SS	df	MS	F	p.
Помеѓу групите	474.988	1	474.988	9.409	.003
Во групите	5856.063	116	50.483		
Вкупно	6331.051	117			

Податоците од еднонасочната АНОВА сумирани во Табела 7 демонстрираат дека помеѓу директорите на (основни и средни) училишта и директорите во банки

постојат разлики во поглед на бихејвиоралниот стил на одлучување ($F(1, 116) = 9.40$; $p < .01$) така што не се потврдува претпоставката дека не постои разлика. Овој стил на одлучување е поизразен кај директорите во банките (Табела 3).

Поради исклучително ниската релијабилност на аналитичкиот и концептуалниот стил на одлучување во ова истражување не ги земаме во предвид, односно не ги вклучуваме во анализата резултатите од еднонасочна АНОВА кои се однесуваат на овие стилови на одлучување.

Табела 8. *Разлики во стилот на раководење кај директорите на училишта и директорите во банки*

Стил на раководење	SS	df	MS	F	p.
Помеѓу групите	11417.498	1	11417.498	97.806	.000
Во групите	13774.827	118	116.736		
Вкупно	25192.325	119			

Резултатите од применетата еднонасочна АНОВА во Табела 8 покажуваат дека помеѓу директорите во банки и директорите на (основни и средни) училишта постојат разлики во поглед на стилот на раководење ($F(1, 118) = 97.806$; $p < .01$). Тоа може да се забележи и од вредностите на аритметичките средини дадени за двете групи во Табела 4. Според ова се потврдува претпоставката дека директорите на училиштата доминантно преферираат стил на раководење мотивиран од односите, додека пак директорите во банките преферираат стил на раководење мотивиран од задачите.

Табела 9. Разлики во изразеноста на димензијата екстраверзија кај директорите на училишта и директорите во банки

Екстраверзија	SS	df	MS	F	p.
Помеѓу групите	53.155	1	53.155	7.044	.009
Во групите	875.320	116	7.546		
Вкупно	928.475	117			

Од наодите во Табела 9 се забележува дека помеѓу директорите на (основни и средни) училишта и директорите во банки постојат разлики во поглед на изразеноста на димензијата екстраверзија ($F(1, 116) = 7.04$; $p < .01$). Според тоа, хипотезата во која беше дефинирано дека меѓу директорите на училиштата и директорите во банки не постојат разлики во поглед на димензијата екстраверзија не е потврдена.

Табела 10. Разлики во изразеноста на димензијата невротизам кај директорите на училишта и директорите во банки

Невротизам	SS	df	MS	F	p.
Помеѓу групите	93.489	1	93.489	4.773	.031
Во групите	2272.002	116	19.586		
Вкупно	2365.492	117			

Резултатите во Табела 10 покажуваат дека помеѓу директорите на (основни и средни) училишта и директорите во банки постојат разлики во поглед на изразеноста на димензијата невротизам ($F(1, 116) = 4.77$; $p < .05$), така што не се

потврдува претпоставката дека меѓу директорите на училиштата и директорите во банки не постојат разлики во поглед на димензијата невротизам.

Поради екстремно ниската релијабилност на димензијата на личност – психотизам во ова истражување не ги земаме во предвид, односно не ги вклучуваме во анализата резултатите од еднонасочна АНОВА кои се однесуваат на оваа димензија.

3.3. Резултати од мултипла линеарна регресивна анализа

За да се провери поврзаноста меѓу димензиите на личноста и стилот на раководење, како и да се добие увид во тоа која од димензиите на личноста има најголем придонес во предвидувањето на раководниот стил, користен е методот на мултипла линеарна регресивна анализа.

Табела 11. Придонес на димензиите на личноста во предвидувањето на раководниот стил

Стил на раководење	Нестандардизирани коефициенти		Стандардизирани коефициенти	t	p
	B	Std.Error	Beta		
Constant	52.926	7.948		6.659	.000
Екстраверзија	.988	.486	.200	2.031	.045
Невротизам	.324	.313	.102	1.035	.303

$R = .227$ $R^2 = .052$ $p > .05$

Според добиените коефициенти може да се констатира дека димензијата екстраверзија го предвидува значајно раководниот стил, односно со зголемување на степенот на екстраверзија и стилот на раководење мотивиран од односи е поизразен.

4. ДИСКУСИЈА

Основни конструкти во овој труд се стиловите на одлучување, стиловите на раководење, личносните димензии и работното место. Тие беа соодветно дефинирани и анализирани од повеќе аспекти. Имајќи ја во предвид предикцијата како главна истражувачка цел, беше испитана поврзаноста помеѓу споменатите конструкти односно истражувачки варијабли. Претпоставките за нивните заемни релации беа базирани на теориски и емпириски заклучоци од релевантните истражувања. Имено, во повеќе наврати, повикувајќи се на резултатите од истражувањата кои се занимавале со проблематиката на гореспоментите варијабли беше потенцирано дека одлучувањето е една од најчестите и најважни раководни активности и дека лидерството помеѓу другото е проекција на личноста на раководителот, односно лидерството е феномен кој произлегува од личноста на водачот.

Хипотетската рамка на ова истражување главно се однесуваше на проверување на односот на избраните варијабли, како придонес во дискусијата за местото на раководните стилови, одлучувањето и димензиите на личноста во работната средина.

Дефинирањето на истражувачкиот проблем и постулирањето на хипотезите беше условено од: Теоријата за човечката природа, поточно од гледиштето за човекот како сложено суштество кое укажува на разликите помеѓу луѓето, на сложеноста на човечката природа и на нејзината променливост, Бојановиќ (Војановиќ, 1988); Ајзенковата теорија за личноста која дава корисен модел за разликите кои можат да се најдат помеѓу поединците, разбирање на индивидуалното однесување и создавање на проверливи предикции, Пек (Рек, 1978); Фидлеровата теорија за контингенција која претставува обид да се објасни како ситуацијата го моделира односот помеѓу цртите на раководителот и успешноста, Фидлер (Fiedler, 1978).

Постулираните истражувачки хипотези претпоставуваа разлики помеѓу директори на училишта и директори во банки во поглед на стиловите на одлучување, раководните стилови и димензиите на личноста. Иако во целост

истражувачките хипотези не се потврдени, онака како што се поставени или претпоставени, сепак резултатите покажуваат дека постојат разлики помеѓу споменатите директори во поглед на стиловите на одлучување, раководниот стил и димензиите на личноста.

Исто така резултатите од истражувањето покажаа дека димензијата екстраверзија е значаен предиктор за соодветниот стил на раководење, односно со зголемување на степенот на екстраверзија и стилот на раководење мотивиран од односи е поизразен.

Во првата хипотеза беше очекувана разлика по однос на концептуалниот и аналитичкиот стил на одлучување, со очекување директорите на училиштата да имаат поизразен концептуален и помалку изразен аналитички стил на одлучување од директорите во банки, додека во поглед на изразеноста на директивниот и бихејвиоралниот стил на одлучување меѓу директорите на училишта и директорите во банки се очекуваше да нема разлика.

Поради многу ниската релијабилност на аналитичкиот и концептуалниот стил на одлучување во ова истражување не ги земаме во предвид, односно не ги вклучуваме во анализата резултатите од еднонасочна АНОВА кои се однесуваат на овие стилови на одлучување, па така дискусијата по однос на овие два стила ќе ја водиме во рамките на дескриптивните показатели.

Резултатите од истражувањето покажаа дека помеѓу директорите на (основни и средни) училишта и директорите во банки постојат разлики во поглед на директивниот стил на одлучување. Кај директорите на училиштата директивниот стил е поизразен отколку кај директорите во банки. Но и кај директорите на училишта и кај директорите во банки од дескриптивните статистики се забележува дека овој стил и кај двете групи е натпросечно изразен.

Изразеноста на директивниот стил кај директорите на училиштата и во банките или примената на овој стил како доминантен во овие институции укажува на тоа дека и двете организации се повеќе автократски управувани организации од страна на раководителите. Овие раководители одлуки донесуваат брзо и претпочитаат јасно дефинирани правила и односи, ред и сигурност. Исто така

дескриптивните статистици покажуваат дека и аналитичкиот стил и кај двете групи на директори е натпросечно изразен. Роу (Row, 1992, според McKenna, 2000) укажува на тоа дека аналитичкиот стил е својствен за менаџери на кои им се важни постигнувањата и кај кои постои извесна тенденција за автократско раководење.

Поаѓајќи од наодите на Брнс и Сталкер (Burns and Stalker, 1961 според McKenna, 2000) директивниот и донекаде аналитичкиот стил се сметаат како релевантни за бирократска (механичка) структура која е организирана на база на хиерархиски односи на авторитет, вертикална еднонасочна комуникација во насока од горе надолу во организацијата, централизација на одлучувањето. Примената на аналитичкиот стил на одлучување упатува на одредена толеранција на раководителите кон недоволно јасни информации и нивното настојување да донесат исправни и добри одлуки за организацијата. Двата преовладувачки стила ги истакнуваат потребите за моќ и постигнување на менаџерите. Конзистентни резултати се најдени во истражувањето на Сарџоска (2008), каде се истражува односот на директивен, аналитички, концептуален и бихејвиорален менаџерски стил на одлучување и структурата, околината и ефикасноста на организацијата. Резултатите покажуваат дека најмногу практикуван стил на одлучување е директивно–аналитичкиот стил на одлучување. Постои компатибилност помеѓу значајните организациски фактори и директивно – аналитичкиот стил иако општо земено помеѓу овие фактори и одделните стилови на одлучување не е добиена значајна поврзаност.

Роу (Row, 1992 според McKenna, 2000) исто така истакнува дека директивниот и аналитичкиот стил на одлучување и припаѓаат на левата хемисфера која е одговорна за логичкото мислење, анализа, сериски информации, управување со говорот како и со апстрактно логичко резонирање.

Резултатите од истражувањето покажаа дека помеѓу директорите на (основни и средни) училишта и директорите во банки постојат разлики и во поглед на бихејвиоралниот стил на одлучување така што не се потврдува хипотезата дека не постои разлика, всушност овој стил на одлучување е поизразен кај

раководителите во банките. Тоа може да се забележи и од вредностите на дескриптивните статистики.

Дескриптивните показатели посочуваат исто така дека концептуалниот стил на одлучување е поизразен кај директорите на (основни и средни) училишта. Со оглед на тоа што овие стилови припаѓаат на десната хемисфера, неизбежна е и интуицијата и креативноста при донесувањето на одлуките. Па така и директорите на (основните и средните) училишта и директорите во банките покрај директивниот стил на одлучување кој означува тенденција за автократско однесување, сепак за донесување на подобра одлука под влијание на интуицијата и креативноста применуваат и демократско - партиципативен стил кој ги вклучува и подредените во одлучувањето, односно како помошни стилови се користат концептуалниот и бихејвиоралниот стил на одлучување. Наведеното наоѓа потврда и во мислењето на Роу (Row, 1992, според McKenna, 2000) дека стиловите на одлучување никогаш не се изразуваат во апсолутно чист облик, така што кога е претежно изразен еден стил на одлучување тоа не значи дека нема примеси на друг стил на одлучување.

Заклучокот е дека во училиштата постои тенденција кон подирективно одлучување со комбинација на демократско-партиципативен стил кој ги вклучува и подредените во одлучувањето, додека во банките освен издавање на наредби, при донесување на одлуките се води сметка и за потребите и грижата за другите луѓе со цел да се развијат и одржат добри меѓучовечки односи.

Според просечната изразеност, менаџерските стилови на одлучување можат да се рангираат почнувајќи од директивниот како најизразен до бихејвиоралниот како најмалку изразен стил што е во согласност со ранговите на процентуалната распределба на стиловите кај југословенските (српски) менаџери – 85% директивен, 81% аналитички, 73% концептуален и 60% бихејвиорален стил, Малетиќ и сор. (Maletić et al., 1994). Исто така резултатите се слични и со резултатите добиени во истражувањето на Марковиќ (Marković, 2006) каде ситуацијата е следна: најзастапен е аналитичкиот стил, потоа директивниот, концептуалниот и на крај бихејвиоралниот стил. Разликата е само во обратниот редослед помеѓу аналитичкиот и директивниот стил. Истражувањата извршени на

менаџерите во Јапонија според Малетиќ и сор. (Maletić et al., 1994) покажуваат дека најзастапен стил кај јапонските менаџери е концептуалниот, потоа аналитичкиот, директивниот и бихејвиоралниот, додека кај американските раководители најзастапен е аналитичкиот, потоа концептуалниот, директивниот и бихејвиоралниот. Она што паѓа во очи, а и како смел заклучок е дека кај нашите раководители и раководителите од земјите на бивша Југославија најизразени и најзастапени се стиловите од една мозочна хемисфера, бидејќи и директивниот и аналитичкиот стил припаѓаат на оваа хемисфера. Кај јапонците и американците најзастапени се концептуалниот и аналитичкиот стил кои припаѓаат на различни мозочни хемисфери, концептуалниот на десната хемисфера а аналитичкиот на левата хемисфера. Можеме да согледаме, што сепак претставува смел заклучок дека раководителите од поразвиениот свет, Јапонија и Америка, во процесот на одлучување ги користат и двете хемисфери, за разлика од нашите раководители и раководителите од земјите на бивша Југославија, кај кои најзастапените стилови поаѓаат од иста хемисфера. Ова е предмет на интересирање на Нед Херман (Ned Herman, 1996) кој ја проучува доминантноста на одреден квадрант на мозокот и соодветно на тоа менталната преференција на припадниците на различни народи. Секако, ова е широка област за понатамошни истражувања.

Во втората хипотеза беше очекувана разликата дека директорите на училиштата повеќе преферираат стил на раководење мотивиран од односите, за разлика од директорите во банки, кои помалку го преферираат овој стил на раководење.

Резултатите од истражувањето ја потврдија постулираната хипотеза дека помеѓу директорите на (основни и средни) училишта и директорите во банки постојат разлики во поглед на раководниот стил. Од дескриптивните статистики за стилот на раководење се забележува дека директорите на училиштата при раководењето манифестират значајно поизразена тенденција кон блиски интерперсонални односи во споредба со директорите во банки.

Добиените резултати од ова истражување според интерпретацијата на Фидлер (Fiedler, 1978) дека LPC скорот е показател на *хиерархијата на мотивите на раководителот*, наведуваат на констатацијата дека директорите

на училиштата се повеќе мотивирани да имаат блиски интерперсонални односи со вработените, а постигнувањето на целите им е второстепен мотив којшто ќе стане важен само ако примарниот мотив за афилитација е веќе задоволен. Овие раководители својот најмалку пожелен соработник го гледаат во позитивно светло, затоа што нивната примарна потреба е одржување добри односи со другите, да се сложуваат, а секундарните потреби се насочени кон задачата. Слична констатација наведува и Ликерт (Likert, 1961, според Војановиќ, 1988): Раководителите кои се ориентирани кон луѓето не даваат детални упатства за тоа како работата треба да биде извршена, туку даваат само општи упатства при што поаѓаат од претпоставката дека работниците се одговорни и способни самите да ја организираат работата. Ова може да се смета и за оправдана претпоставка во нашето истражување. Можеби во прилог на ова оди и истражувањето на Шон (Shawn, 2009) кој покажал дека постои позитивен однос меѓу сите фактори на трансформационското лидерство и сите фактори на училишната култура, бидејќи трансформациониот лидер ги третира вработените како најголема вредност во организацијата. Понатаму, ваквиот лидер интелектуално ги стимулира вработените, им нуди значајна улога во донесување на одлуките и ги мотивира да се стремат кон повисоки цели, а не само кон моментален интерес и им овозможува на вработените да го дадат својот најдобар придонес во организацијата Хунт, Озборн (Hunt, Osborn, 1995). Со оглед на тоа што улогата на директорот на училиштето се смета за суштинска за успешно спроведување на воспитно - образовните цели, барањата од училишните лидери постојано се зголемуваат, што им создава неизмерен број на предизвици.

Но во земјите во регионот постои потреба за рационализација на односите во рамките на организацијата, при што од страна на менаџерите се фаворизира стил на лидерство мотивирано од задачите. Во таа насока се и наодите од истражувањето на Иваноска (2014), каде врз основа на просечната вредност за преферираниот стил на лидерство се забележува дека вработените во различни организации во Република Македонија преферираат стил на лидерство мотивирано од задачите. Во прилог одат и наодите од Сарџоска (2008) дека постои натпросечна изразеност на директивниот и аналитичкиот стил на

одлучување во организациите во Република Македонија, што го објаснува со изразената потреба за моќ и постигнување. Наведеното е во прилог и на првата хипотеза од ова истражување.

Резултатите од ова истражување исто така покажаа дека кај директорите во банките постои тенденција кон примена на раководниот стил ориентиран кон задачите. Резултатите од истражувањето на Каравелиоглу (Karavelioğlu, 2014) покажуваат во целост дека раководителите на банкарскиот сектор во Кипар застапуваат стил на раководство ориентирано кон задачите. Можеби ова истражување беше појдовна точка при формулирање на хипотезата, но и донекаде потврда на формируваниот став на авторот на овој труд.

Кац и Кан (Kahn and Katz, 1978) сметаат дека некои менаџери се склони кон еден, а некои кон друг стил на раководење, бидејќи им одговара на особините на нивната личност. Ориентацијата на задача и луѓе може да се сфати како две задачи кои ги обавува раководителот. Најповолна е околноста кога двете задачи ги превзема истиот раководител. Тие исто така изнесуваат став дека ориентирањето на задача и луѓе не е само одраз на личните особини на раководителот, туку ги одразуваат и карактеристиките на организацијата.

Пристапот со кој во предвид се зема поведението или однесувањето на поединците и групата, помага во развивањето на водството, но е погрешно да се бара најдобриот стил. Тој зависи во голем степен од конкретната ситуација, па кога таа ќе се промени тогаш се менува и стилот, односно се избира оној кој ќе даде најдобри конкретни резултати. Од тука, се јавува и потребата за примена на теоријата на *ситуациониот пристап*. Според овој пристап, без да се омаловажуваат личните квалитети и стиловите на водство, секогаш треба да се респектираат факторите на конкретната ситуација, а тоа значи конкретни барања за личните квалитети, потребите, карактерот на задачите, барањата и влијанието на средината и опкружувањето. Напорите на многу автори, приврзаници на оваа теорија, се обидуваат да определат каков стил на однесување и лични квалитети најдобро ќе соодветствуваат на конкретна ситуација. Па во овој контекст очекуваме ова истражување да придонесе кон зголемување на емпириските сознанија во областа на донесување на одлуки во работната средина, пред се во примената на

наодите од истражувањето за креирање обуки на директори за ефикасно донесување на одлуки, како и во селекција на кадри со раководни стилови адекватни на потребите на претпријатијата.

Контингентната теорија потенцира дека лидерите не се ефективни во сите ситуации. Исто така од голема важност е тоа што при разгледување на концептот за лидерство треба да се земе во предвид ситуацијата во организацијата. Оваа теорија овозможува информација за типот на лидерство за кој постои голема веројатност дека ќе биде ефективен во одреден контекст. Со добивањето на скорот на LPC скалата и описот на трите ситуациски варијабли може да се одреди веројатноста на успехот на поединецот во одредена ситуација. Потоа информациите кои се добиваат од LPC скалата можат да послужат во развој на лидерски профил, поткрепено со други информации може да се искористат во планирањето на човечки ресурси со цел развој на профилот на поединецот и каде на најдобар начин може да се вклопи во организацијата.

Истражувањето на Ахмад, Вагар и Кан (Ahmad, Wagar and Khan, 2010) покажува дека стилот на раководење би требало да има директно влијание врз нивото на организациската посветеност на вработените и него го модерираат карактеристиките на вработените како и срединските фактори. Ефикасноста зависи од тоа како раководителите можат да ги балансираат барањата на задачата и односот меѓу вработените.

Според Бојановиќ (Bojanović, 1988) ефикасноста на работата зависи и од мотивацијата на работниците и од нивните способности. Понекогаш природата на работата бара примена на авторитарен начин на раководење поради мотивационата структура на работниците и особините на нивната личност. И бидејќи многу одлики на човечката природа се менуваат во текот на животот, тогаш и начинот на одлучување во процесот на работата, односно стилот на раководење треба да биде таков да претставува предизвик за оние карактеристики на личноста кои се подложни на промени.

Во продолжение ќе бидат дискутирани наодите за претпоставените разлики помеѓу директорите на училиштата и директорите во банки во поглед на димензиите на личноста екстраверзија, невротизам и психотизам.

Најпрво ќе наведеме дека поради многу ниската релијабилност на димензијата на личност – психотизам во ова истражување не ги земаме во предвид резултатите од еднонасочна АНОВА во однос на оваа димензија на личноста.

Психолозите од секогаш биле свесни за значењето на описот на главните облици на човечкото однесување. Со прегледот на литературата Ајзенк (Eysenck, 1970, според Lojk, 1991) се потврдува аспектот, кој ја признава егзистенцијата на две јасни и многу важни димензии. Тоа се екстравертност – интровертност и невротизам или емоционална урамнотеженост – неуррамнотеженост. Ајзенк не сакајќи да го порекнува значењето и постоењето на други фактори на личноста, сепак е убеден дека Е и N повеќе допринесуваат за дескрипција на личноста, отколку било која друга комбинација на фактори, надвор од когнитивното подрачје.

Според хипотетската рамка на ова истражување, се претпостави дека во поглед на изразеноста на димензијата екстраверзија помеѓу директорите на училиштата и директорите на банки не постои разлика. Но резултатите од истражувањето покажуваат дека помеѓу директорите на (основни и средни) училишта и директорите во банки постојат разлики во поглед на изразеноста на димензијата екстраверзија. Аритметичките средини на двете групи на директори покажуваат дека директорите во банките имаат поголема изразеност на димензијата екстраверзија од директорите на училиштата. Според тоа, хипотезата во која беше дефинирано дека меѓу директорите на училиштата и директорите во банките не постојат разлики во поглед на димензијата екстраверзија не е потврдена.

Димензијата екстраверзија како што и самата претставка кажува, нема значење за категоријална распределба, туку како што беше претходно споменато, претставува еден континуум на чии краеве се распоредени „чистите“, екстремни облици на екстровертираност и интровертираност во кои спаѓаат најмал број од луѓето, бидејќи повеќето од нив се приближуваат кон едниот или кон другиот крај од овој континуум. Секој поединец зазема различна позиција во истиот овој континуум. Според резултатите на ова истражување следува дека директорите во

банките се поекстровертни од директорите во школите или подружељубиви, покомуникативни, социјално поекспанзивни, полесно прилагодливи. Помалку ги сакаат индивидуалните активности, повеќе ги сакаат промените, поиницијативни се, авантуристи се и повеќе се оптимисти од директорите на школите.

Во поглед на изразеноста на димензијата невротизам, се претпостави исто така дека помеѓу директорите на училиштата и директорите во банките не постои разлика, но резултатите од истражувањето покажуваат дека помеѓу директорите на (основни и средни) училишта и директорите во банки постојат разлики во поглед на изразеноста на димензијата невротизам. Аритметичките средини на двете групи на директори покажуваат дека директорите во банки имаат поголема изразеност на димензијата невротизам од директорите на училишта, што значи дека вториве се емоционално постабилни. Поурамнотежени се и реагираат емоционално поспоро и поблаго за разлика од директорите во банките кои реагираат поинтензивно и се поемотивни и погрижливи.

Истражувањата потврдиле дека факторот невротизам е во тесна врска со наследниот степен на лабилност на автономниот нервен систем, додека факторот екстравертност е зависен од степенот на преовладување на фазата ексцитација т.е. инхибиција на централниот нервен систем. Оваа рамнотежа е најверојатно генетски детерминирана и веројатно е во врска со асцедентните патишта на ретикуларната формација.

Влијанието на наследството на екстравертноста и невротизмот многу пати било предмет на истражување на разни автори, а можеби најчист доказ е истражувањето на Шилдс (Shields, 1962, според Lojk, 1991), при што најдена е висока корелација како за екстравертност, така и за интровертност кај еднојајчани близнаци кои биле одгледувани одвоено. Воопштено би можело да се заклучи дека многу чинители зборуваат во прилог на ставот дека наследството сепак има многу значајна улога во развојот на сите три димензии на личноста: екстраверзија, невротизам и психотизам. Се чини дека во индивидуалните разлики, генетските фактори имаат поголема улога отколку факторите на околината.

Значи развојот на личноста според Ајзенк е резултат на интеракцијата на генетичките predisпозиции, чија основа ја сочинуваат структурата и

функционалноста на нервниот систем и надворешната средина во која личноста се развива. Со оглед на тоа да нервниот систем на различни организми може да поседува различни својства, различните лица можат да воспоставуваат различни односи со потполно иста животна средина. На тој начин иста објективна средина учествува во создавање на разлики меѓу луѓето во поглед на сите димензии и особини на личноста. Со оглед на различната генетска основа на интровертните и екстравертните лица, социјализацијата како најважен пат кон развој на личноста ќе биде различно успешна; екстравертираната предиспозиција на личноста често ќе се спротивставува со постоечките норми отколку што е тоа случај со интровертираната диспозиција на личноста.

Треба да се истакне дека Ајзенк не ја пренагласува генетската условеност на личноста во однос на срединските фактори, туку и самиот тврди дека од околината зависи дали екстравертираната диспозиција ќе постане и таков тип на личност. Автократскиот начин на воспитувања на децата е погоден метод за социјализација на екстравертирани типови на личности, отколку за интровертираните типови на личности.

Со оглед дека EPQ прашалникот е употребуван долго време, а и самиот Ајзенк посветил доста време во негово креирање преку факторска анализа, а потоа и на негова проверка, треба да му се верува на инструментот. Охрабрува и податокот дека Ројс (Roysce, 1972 според Lojk, 1991), во главниот преглед на постоечките факторско аналитички студии на личноста, сугерира постоење на три главни фактори, кои се многу слични со факторите кои ги мери EPQ. Тоа потврдува дека изборот на трите фактори не е ни површен, ниту субјективен, туку е резултат на експериментална евиденција. Исто така според Пек (Pek, 1978) ајзенковата теорија е корисна за создавање на проверливи предикции и претставува корисен модел за разликите помеѓу групи поединци. Сепак Пек сугерира дека мора поголемо внимание да се посвети и на другите фактори, пред се на социјалното учење и когнитивните фактори.

Значи од досега наведеното, според добиените резултати од ова истражување можеме да заклучиме дека директорите на училиштата преферираат стил на раководење мотивиран од односите, тие се поинтровертни и емоционално

стабилни, додека директорите во банките преферираат стил на раководење мотивиран од задачите, поекстровертни се и емоционално помалку стабилни. Во училиштата постои подирективно одлучување со комбинација на демократско - партиципативен стил кој ги вклучува и подредените во одлучувањето, додека во банките освен издавање на наредби, при донесување на одлуките се води сметка и за потребите и грижата за другите луѓе со цел да се развијат и одржат добри меѓучовечки односи.

Пред да одговориме на прашањето дали димензиите на личноста имаат придонес во предвидувањето на соодветниот стил на раководење ќе се вратиме на нешто претходно. Имено поради важноста на влијанието што го имаат водачите за постигнување на целите и остварување на успех во организацијата, чест предмет на изучување е и личноста на водачот и нема дилема дека водството е всушност проекција на личноста на водачот. Адар (Adair, 1991) смета дека водството е најлична работа на светот и самиот стил го објаснува личниот начин на кој некој води. Кател (Catell, 1965, според Рек, 1978) смета дека варијаблите на личноста се еден од битните услови кои влијаат на однесувањето и дека личноста е она што го одредува однесувањето во дефинирана ситуација. Понатаму според Чизмиќ (Čizmič, 1995) водството е во голема мера феномен кој произлегува од личноста на водачот, а според Бојановиќ (Bojanović, 1988) личноста е клучниот феномен за објаснување на интерперсоналните односи итн.

Наодите од ова истражување демонстрираат дека димензијата на личноста екстраверзија е значаен предиктор за соодветниот стил на раководење, односно со зголемување на степенот на екстраверзија и стилот на раководење мотивиран од односи е поизразен.

Уште во 1930 година Гудинаф (Goodenough, 1930 според Zvonarević, 1978) покажала дека постои позитивна корелација од 0,59 помеѓу екстровертираноста и водството. Сепак резултатите од истражувањата покажуваат дека понекогаш интровертноста, а понекогаш екстровертноста покажуваат поголема поврзаност со водството. Понатаму Кател (Catell, 1953 според Zvonarević, 1978) исто така укажал на поврзаноста помеѓу екстровертираноста и водството, но според неговиот заклучок сепак вистински водачи се всушност интровертните.

Истражувањето пак спроведено од страна на Хеталд, Сандал и Јохансен (Hetald, Sandal and Johansen, 2008), покажало дека екстраверзијата не е значајно поврзана со тоа како следбениците го евалуираат стилот на следбеништво кај непосредниот надреден.

Во истражувањето на Марковиќ (Markovič, 2006) резултатите покажуваат дека факторите на личноста се значаен чинител на стиловите на раководење и одлучување, добиените поврзаности се ниски, но статистички значајни.

Во едно друго слично истражување Мишева (1989) ја испитува поврзаноста на стилот на раководење со некои димензии на личноста кај раководители. Резултатите покажале дека помеѓу стилот на раководење и некои димензии на личноста кај раководни лица, постои мала позитивна поврзаност.

Водејќи се од резултатите на ова истражување, дискусијата ќе ја продлабочиме со наодите изнесени во студијата на Џино, Грант и Хофман (Gino, Grant and Hofmann, 2010). Врз основа на претходно спроведените истражувања авторите зборуваат за тоа дека од членовите на тимот зависи кој ќе биде успешен лидер, интровертната или екстровертната личност. Всушност, кога членовите на тимот располагаат со големо знаење, интровертниот лидер е далеку посупериорен во однос на екстровертниот лидер, кој, по правило, ја смалува успешноста на таквиот тим поради сопствената желба за доминација. Во една таква ситуација, воздржан одмерен, благ и недирективен стил на раководење, каков по правило имаат интровертните лица, дава многу подобри резултати во споредба со директивниот.

За разлика од интровертните лица, екстровертните лица се поддоминантни и тежат кон тоа да го имаат главниот збор. Поради тоа обично не се добри слушатели и тежат кон усвојување на идеите на другите луѓе. А нивната склоност да ги наметнуваат сопствените решенија е предност само кога се раководи со луѓе на кои им е неопходно да им се каже што треба да работат, но не и во случај кога се раководи со стручен тим.

Може да се каже дека интегритетот (поседување на високи морални начела) е својствен за интровертните лица кои се спремни да се дистанцираат од другите и да останат сами против сите доколку нивните морални начела и нивното

лично достоинство се загрозени. На екстровејртните лица тоа им е потешко да го направат бидејќи постојано се во потрага за друштво и на некој начин се емотивно зависни од другите луѓе.

Исто така, позицијата прв човек на компанијата носи со себе и терет на осаменост кој интровертните лица полесно го поднесуваат во споредба со екстровејртните.

Иако на прв поглед според Џино, Грант и Хофман (Gino, Grant and Hofmann, 2010) изгледа дека екстровејртните се предодредени да постанат успешни лидери, праксата во многу случаи тоа го демантира. Најдобар пример за тоа дека и интровертните личности можат да бидат успешни лидери е Bill Gates, основач на "Microsoft" и Jeff Bezos, основач на "Amazon".

Новите истражувања предупредуваат дека работниот систем кој не може да ја препознае вредноста која со себе ја носат интровертните лица, губат многу поради тоа што пропуштаат да ги промовираат на повисоки позиции. Според стереотипните претстави за лидерот општо е распространето гледиштето дека лидерот е екстравертна, асертивна и доминантна личност. Но не само тоа, туку и најголем број на одлуки во процесот на селекција на раководителите се темелат на јакото его и личните амбиции на таквата личност. Не се и необични коментарите во професионалните кругови дека некој не е способен да биде раководител бидејќи е премногу скроман, повлечен и недоволно продорен.

Ваквиот став и не е толку необичен кај нас а и во бившите југословенски републики, имајќи ги во предвид и добиените резултати од истражувањата кои покажуваат дека кај нас агресивните стилови се попожелни отколку во другите земји за што стана збор погоре.

Иако одлуките кои ги донесуваат луѓето кои вработуваат треба да се непристрасни и ослободени од влијание на нивниот личен вредносен систем, во праксата тоа не е случај. Всушност, одлуките за тоа кој ќе се вработи или унапреди во добар дел се условени не само од личниот вредносен систем на личноста која одлучува, туку се и одраз на организационата култура, а индиректно и националната култура. Така и резултатите од истражувањето кое во 2009 година го спровеле истражувачите на Универзитетот во Минесота според Џино, Грант и

Хофман (Gino, Grant and Hofmann, 2010) зборуваат за тоа дека екстравертните личности многу полесно се искачуваат на хиерархиската лествица бидејќи екстравертноста во западната култура е попожелна отколку интровертноста. Всушност, од извршните директори кои биле опфатени со истражувањето дури 60 % од нив биле исклучиво екстравертни личности.

Сепак и интровертните личности имаат лидерски квалитети, но тие потешко се воочуваат на прв момент. Всушност, интровертните личности, по правило, се приемчиви за различните идеи, внимателно слушаат, предност даваат на подлабока конверзација отколку на површни разговори и исклучиво се свесни за тоа како другите ги перцепираат и што очекуваат од нив.

Истражувачите кои се занимаваат со оваа област според Џино, Грант и Хофман (Gino, Grant and Hofmann, 2010) советуваат дека интровертните лица е најважно да се избораат за тоа нивните лични квалитети и тоа што го работат да биде видливо, за да другите незаслужено не би профитирале на нивниот допринос. Интровертните лица исто така имаат доста квалитети кои се значајни за лидерски позиции, посебно денес кога се повеќе се тежи кон лидерство на пето ниво (Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't by Jim Collins). А лидерството од пето ниво е идеал кон кој интровертните лица се поблиску во споредба со екстравертните лица. Имено според Џино, Грант и Хофман (Gino, Grant and Hofmann, 2010) особините на ваквиот лидер се скромност, благост, смирена решеност, високо развиена самосвест и самоконтрола, трпение. Односно, како народот вели - „Тивка вода брег рони“.

Недостатоци на истражувањето

Дискусијата за можните причини за добиените резултати од ова истражување упатува во неколку насоки:

Може да станува збор за “селектирана” популација, која не е соодветен репрезент на целата популација директори на училишта и директори во банки, односно добиениот резултат најверојатно се должи на изборот на примерокот, кој не е избран по методата на рандомизација. Фактот што испитуваните релации во

ова истражување не се многу испитувани кај нас, а истовремено и тоа што ова истражување е спроведено на лимитирана популација, носи ризик дека сознанијата од истражувањето нема да бидат лесно споредливи со други истражувања и соодветни за правење генерализации.

Во истражувањето се користени инструменти кои се адаптирани и користени во различни култури, но сепак нивното потекло е од западната култура, која значајно се разликува од македонското социо-културно милје. Внатрешната конзистентност на двата инструменти (DSI и EPQ) се покажа како прилично ниска, па со оглед на тоа, на добиените резултати треба да се гледа со резерва. Како што можеме да забележиме од Табела 2 внатрешната конзистентност односно вредностите на α - коефициентите за четирите стилови на одлучување на DSI – инвентарот се со ниска внатрешна конзистентност, па се отвора прашањето и за применливоста на овој инструмент на македонска популација.

Исто така просторното ограничување, односно пополнувањето на прашалниците на работните места на испитаниците, би можело да влијае врз веродостојноста на податоците внесени во прашалникот, иако истиот беше анонимен.

Како недостаток може да се смета и тоа дека во ова истражување не беа земени во предвид и нивоата на менаџерите кои беа испитувани. Хиерархиската позиција во организацијата е многу важна бидејќи менаџерите на различни нивоа се соочуваат со различни видови на проблеми, кои влијаат на степенот на партиципација меѓу менаџерите и подредените во донесување одлуки за решавање на проблемите. Менаџерите на повисоките нивоа повеќе се загрижени за долгорочни long-run комплексни проблеми кои бараат повеќе партиципација во донесување одлуки. Менаџерите на пониските нивоа се повеќе загрижени со пократки проблеми во кои се инволвирани дневни активности кои можеби не бараат висок степен на партиципација. Степенот на ваквата партиципација влијае на однесувањето на менаџерот.

Сугестии за идни истражувања

Ова истражување отвора бројни прашања за понатамошни истражувања, не само од теориски аспект бидејќи феноменот на водство е тешко објаснив, туку пред сè од прагматичен аспект, бидејќи доброто управување со човечките ресурси е важен предуслов за просперитет и развој, што особено и е потребно на нашата земја. Економската и воопшто целокупната ситуација во која се наоѓаме може да биде голем предизвик за развој како на теоријата така и на праксата на менаџментот кај нас. Менаџментот како научен феномен има свои обележја, но како пракса, во секоја средина има своја специфичност. Па така во истражувањата и развојот на теоријата и праксата на менаџментот кај нас, треба да почнеме од нашата специфичност, секако не занемарувајќи ги другите искуства и резултати.

Теоретското разгледување за улогите на менаџерот можеби се чини дека водат кон заклучокот дека работата на менаџерот е доста синхронизирана и дека менаџментот претставува логичен, организиран процес во што менаџерите прават напор рационално да го обмислат најдобриот начин за искористување на ресурсите, да остварат профит, но и за да ги постигнат целите на организацијата. Но, реалноста во нашата средина е поинаква. Менаџерите во нашето истражување можеме да кажеме дека често дејствуваат со емоции и се потпираат врз интуицијата. Сведоци сме на многубројни општествени и политички промени, каде брзите и непосредни одлуки во некои ситуации и недостигот на време за подолго размислување претставуваат важен аспект на менаџерската активност. Моменталната ситуација во нашите организации постојано се менува, без оглед дали од интерни или екстерни причини, и една одлука која денес се чини добра, утре може да биде погрешна. Бројот и разновидноста на проблемите со кои се соочуваат менаџерите е огромен. Често менаџерите мораат да се справуваат со многу проблеми во исто време, исто така често мораат да донесуваат одлуки веднаш, и не ретко мораат да се потпрат врз искуството со кое се здобиле во текот на кариерата, за да можат оваа работа најдобро да ја извршуваат.

Културата, верувањата, вредносниот систем во Република Македонија, специфичноста на актуелната состојба на земјата влијаат врз донесувањето на

одлуките. Резултатите во нашето истражување посочуваат и на потреба за нова генерација на менаџери кои ќе бидат различни од традиционалните менаџери. Очигледно е дека иднината, ќе бара такви менаџери во Македонија, кои се со стилови на водство различни од традиционалното водство.

Менаџерската едукација и обука, заедно со организацијата и другите мерки, би ги смалиле екстремните карактеристики на автократското лидерство и би допринеле за ојачување на лидерството кое би било подеднакво ориентирано и кон задачата и кон меѓучовечките односите, а кое може да биде многу попогодно за сегашните, но и за времињата кои доаѓаат. Всушност прифаќањето и интеграцијата на можните лидерски стилови би ги довела и најдобрите можности за успех. За успешен настап и опстојување во глобализациските процеси имплицитно се јавува потребата за перманентна и организирана менаџерска едукација. Поради значењето кое креативноста го има во процесот на одлучување Рен и Војч (Wren and Voich, 1994) како и Расел и Еванс (Russell and Evans, 1992, според Marković, 2006) препорачуваат организациите да ја поттикнуваат и негуваат креативноста на своите менаџери, да поттикнуваат и развиваат атмосфера во која новите и оригиналните идеи се поттикнуваат и наградуваат, менаџерите меѓусебно да развиваат идеи итн. Многу од луѓето потенцијално се креативни, но поради личната несигурност, недостаток на поддршка или на репресивно делување на средината, не се осудуваат да ја изразат својата креативност.

Резултатите од ова истражување, можеби, посебно на оние кои го истражуваат лидерството, ќе им послужи како мотивација и аргумент да бараат најефикасен стил на лидерство, па од тие причини човечкиот потенцијал би бил употребен најдобро преку активирање и развивање на способностите на секоја индивидуа, секако преку соодветна едукација. На овој начин ќе се зголеми флексибилноста и адаптивност на капацитетите на организацијата. Значи, овие сознанија имаат практични импликации бидејќи можат да ја насочат специјалната обука на менаџерите во насока на примена на најдобриот раководен стил или стил кој е насоодветен за одредени ситуации.

Пазарната економија, борбата за квалитет и продуктивноста секоја организација ја доведува пред проблем за поставување на водечки луѓе – менаџери. Многу е важно да се усклади саканиот профил на менаџерот со деловната стратегија, развиеност и зрелост на организацијата. Прифаќањето и интеграцијата на можните лидерски стилови во организационата структура би ги довела и најдобрите можности за успех. Организацијата треба да се движи према различни раководни стилови, ако е целта да се искористат човечките способности до крај, да се подобри ефикасноста, постојано да се усовршува квалитетот и да се достигнува конкурентска предност.

Заклучокот е дека ова истражување дава придонес во зголемувањето на емпириските сознанија од областа на донесување на одлуки во работната средина. Освен тоа, важноста е во примената на наодите од истражувањето за креирање обуки на директори за ефикасно донесување на одлуки, како и во селекција на кадри со раководни стилови адекватни на потребите на претпријатијата.

5. РЕЗИМЕ

Истражувањето беше насочено кон утврдувањето на потенцијалните разлики помеѓу директори на училишта и директори во банки во поглед на стилите на одлучување, стилите на раководење и димензиите на личноста.

Зададени беа следните инструменти: LPC (*Least Preferred Co-worker Questionnaire*), DSI (*Decision Style Inventory*) и EPQ (*Eysenck Personality Questionnaire*), кај 120 испитаници, директори на основни и средни училишта и директори во банки од повеќе градови на територијата на РМ.

Добиените податоци се обработени со еднонасочна анализа на варијанса АНОВА и мултипла регресивна анализа.

Резултатите покажаа дека директорите на училиштата се поинтровертни и емоционално стабилни и преферираат стил на раководење мотивиран од односите, за разлика од директорите во банките кои се поекстровертни и емоционално лабилни и се ориентирани кон задачите.

Исто така од резултатите на ова истражување може да се забележат и мали разлики во начинот на носење на одлуки, со тоа што во училиштата постои подирективно одлучување со комбинација на демократско - партиципативен стил кој ги вклучува и подредените во одлучувањето, додека во банките освен издавање на наредби, при донесување на одлуките се води сметка и за потребите и грижата за другите луѓе со цел да се развијат и одржат добри меѓучовечки односи.

Наодите од ова истражување демонстрираат и дека димензијата на личноста екстраверзија е значаен предиктор за соодветниот стил на раководење, односно со зголемување на степенот на екстраверзија и стилот на раководење мотивиран од односи е поизразен.

Иако резултатите од ова истражување не можат да се генерализираат за целата популација, тие можат да послужат како појдовна основа во поставувањето на истражувачки проблеми и постапки преку кои подлабоко ќе биде разработена поврзаноста на сите споменати варијабли во истражувањето.

6. ЛИТЕРАТУРА

- Anderson, N. Ones. S. D. Sinangil, K. H. & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, Work and organizational Psychology (vol.1): Personnel Psychology*. London: Sage Publications
- Adair, J. (1991). *Not bosses but leaders*. London: Kogan Page Limited
- Adižes, I. (1979). *Upravljanje promenom*. Novi Sad: Prometej
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, M. B. (1960) *Leadership, psychology and organizational behavior*: New York, Harper & Brothers
- Bass, M. B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*: Free Press, New York, NY
- Bass, M. B. (1990) *Bass and Stogdill's handbook of leadership*: New York, Free Press
- Bennis, Warren and Burt Nanus (1985). *Leaders*. New York: Harper and Row
- Bjugstad, K., Thach, E.C., Thompson, K. J. and Morris, A. (2006). *A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles*. Journal of Behavioral and Applied Management, 7(3), 304-319
- Bojanovič, R. (1988). *Psihologija medzulfjudskih odnosa*. Beograd: Naučna Knjiga
- Božin, Aurel A.(2001). *Licnost i stress*. Novi Sad: Biblioteka Matice Srpske
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row
- Čizmič S., Bojanovič R., Stajnberger i., Petrovič I. (1975). *Psihologija I menadžment*, Beograd: Filozofski fakultet, institut za psihologiju.

- Čizmič S. editor (1995). *Psihologija I menadzment*. Beograd: Filozofski fakultet. Institut za psihologiju.
- Corr, P. J. and Matthews, J. (2009). *The Cambridge Handbook of Personality Psychology*. New York: Cambridge University Press.
- Cohen, J.G. (1988). *The Nature of Management*. London: Graham Trotman Limited
- Covey, R. S. (2007). *7-me naviki na uspešните luѓe*. Скопје: Наша култура
- Covey, R.S. (2000). *Princip i uspešnog liderstva*. Beograd: Privredni pregled
- Cloninger, S.C. (1996). *Personality*. New York: Freeman
- Charles J. de Wolff, (1992). *The European work and organizational psychologist*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Ltd
- Crowe, B. J., Bochner, S., & Clark, A. W. (1972). *The effects of subordinates behavior on managerial style*. Human Relations.
- Damjanovič, M. (1990). *Menadžerska revolucija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
- Day, D. V., & Antonakis, j. (Eds). (2012): *The nature of leadership, 2nd Edition*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Димитровски, Р., (2001). *Основи на организацискиот дизајн*. Битола: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања
- Drenth, P. J. D., Thierry, H., Wolff, C.J. (1998). *Handbook of work and organizational psychology*. Psychology Press (Second Edition)
- Eysenck, H. J. (1998). *Dimenzion of Personality*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Eysenck, H. J. (2006). *The Biological Basis of Personality*. New Jersey: Transaction Publishers.

Fiedler/Fiedler, Fred (1958). *Leadership attitudes and group effectiveness.*, Urbana: University of Illinois Press

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York: McGraw Hill

Fiedler, F. E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process.* In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology.* New York, NY: Academic Press, 60-112.

Fleet, J. K. Van (1996). *The 22 Biggest Mistakes Managers Make and How to Correct Them.* New Jersey: Prentice Hall Inc

Guzina, M. (1980). *Kadrovska psihologija.* Beograd: Naučna knjiga.

Gahagen, Dž. (1978). *Interpersonalno i grupno ponašanje.* Beograd: Nolit

Gerald, G. (1995). *School Leadership.* Washington: The Falmer Press Graham,

Gino, F; Grant M. A and Hofmann A. D. (2010). *"The Hidden Advantages of Quiet Bosses":* Harvard Business Review

H. T. & Bennett, R. (1998). *Human Resources Management.* London: Guildhall University

Harrison, E.F. (1995). *The managerial decision-making process* (4-th Edn). Boston: Houghton Mifflin

Havelka, N. (1992). *Socijalna percepcija.* Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

Haas, G. H. (1995). *Lider u svakom od nas.* Beograd: Privredni pregled

Herrmann, Ned (1996). *The Whole Brain Business Book,* McGraw-Hill

Hersey, P. and Blanchard, H. K. (1992): *Managing Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* New Jersey: Prentice-Hall
Hol, K., Lindzi, G. (1983). *Teorije ličnosti.* Beograd: Nolit

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (3th ed.). New York: Random House

Hunt, J., Osborn, R., Schermerhofh, J. (1995). *Transformational Leadership*. Organizational Behavior

Јанаков, Б. (1997). *Современи теории за личноста*. Скопје: Еин – Соф

Јанкулоска, М. (2009). *Лидерски стилови и менаџерска ефикасност*. Необјавена докторска дисертација. Скопје: Филозофски факултет

Katz, D.& Kahn, RL. (1978).*The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley

Karavelioğlu. A. M.(2014). *Analysis of Leadership Styles in Banking Sektor in North Cyprus*. International Journal of Regional Development. ISSN 2373-9851 2014 Vol. 1, No. 1

Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976). *Principles of management: an analysis of managerial functions*, McGraw-Hill book company, New York

Kreitner, R. & Kinicki, A. (1992). *Organizational Behavior*. Second edition. Irwin, Inc.

Kreč, D., Kračfild, R.S., Balaki, J.L. (1972). *Pojedinac u društvu*, Beograd: Zavod za udžbenike Srbije

Levine, R. (1997) *Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda*. Journal of Economic Literature, XXXV (6), 688–726.

Levine, R. (2004) *Finance and Growth: Theory and Evidence*. NBER Working Paper, W10766.

Likert, R. (1961). *New Patterns in Management*. New York: (McGraw–Hill Book Company).

Likert, R. L., (1967). *The Human Organizations*. New York: (McGraw–Hill Book Company).

- Lojk, L. (1991). *EPQ – Eysenckov upitnik ličnosti (priručnik)*. Ljubljana: Zavod R.Slovenije za produktivnost dela Ljubljana, center za psihodijagnostična sredstva
- Maletić, J. Duđak Lj., Vukić B., (1994). *Utvrđivanje stilova odlučivanja*, XXI Jugoslovenski simpozijum za operaciona istraživanja: Zbornik radova, SYM-OP-IS-94.
- Maslov, A. H. (2004). *Psihologija u menadžmentu*. Novi sad: Graph style
- Markovič, Z. (2006). *Profil ličnosti rukovodioca i preferencije stila rukovodjenja i odlučivanja*. Doktorska disertacija. Niš: Filozofski fakultet
- McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organizational Behavior*. A Student's Handbook. Third Edition. Psychology Press.
- Moorhead, G. And Griffin, W. R. (2001). *Organizational Behaviour – Managing People and Organizations*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Meneghetti, A. (2004). *Ličnost pretrpiematelja*. Moskva: OOO FOIL
- Millon, T., Lerner, M.J., Weiner, I.B. (2003), *Handbook of Psychology: Personality and Social Psychology (Tom V)*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Mujtaba, B. G., & Alsua, C. J. (2011). *Task and relationship orientation of Americans: a study of gender, age, and work experience*. Journal of Behavioral Studies in Business
- M. Ahmad; S. Warap; R. M. Khan, (2010). *Leadership Styles and Organizational Commitment in Banks*. <http://cgr.umt.edu.pk/icobm2013/index.html>
- Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*. Скопје: Филозофски факултет
- Ognjenović P. (2002). *Psihologija opažanja*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
- Oakley, E., Krug, D. (1993). *Enlightened Leadership*. New York, Simon & Schuster Inc
- Pek, D. (1978). *Teorije licnosti*: Beograd, Nolit
- Петревски, Г. (2008). *Управување со банките*. Скопје: Економски факултет

Петкоски, К.; Пеливанова, Г. (2009). *Предизвиците на современото лидерство во образованието*. Битола: Херакли Комерц

Петкоски, К. (1998). *Менаџмент во училиште*. Скопје: НИРО Просветен работник

Pieter J. D. Drenth; Henk Thierry; Charles J. De Wolff (1998). *Handbook of work and organizational psychology (second edition)*. Hove: Psychology Press Ltd

Rijavec, M. & Miljković, D. *Pozitivna psihologija na poslu*. Zagreb: Učiteljski fakultet

Roobbins, P. S. (1998). *Organizational Behavior (8th edition)*. New Jersey: Prentice Hall.

Rowe, A.; Mason, O.; Dickel, K.; Snyder, N. (1989). *Strategic Management – A Methodological Approach*. New York: Addison – Wesley Publishing Company

Сарџоска, Е. (2009). *Психологија на организацијата*. Скопје: Филозофски факултет

Сотироска-Иваноска, К. (2014). *Перцепирање на квалитетот на односот помеѓу лидерот и следбеникот кај вработени со различни стилови на следбеништво*. Необјавена докторска дисертација. Скопје: Филозофски факултет

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of the literature*: New York, Free Press

Sutermajster, R. (1976). *Ljudi I produktivnost*. Zagreb. Panorama

Shawn, M.T. (2009). *Relationship Between the Leadership Styles of Principals and School Culture*: Electronic Theses & Dissertations. Преземено од <http://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd>

Tenjović, L. (2000). *Statistika u psihologiji*. Prirucnik. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije.

Wall, D. T. (2001). *Job and Work Design*. New York :Sage publications

Wren, A. D. & Voich, J. R. Dan (1994). *Menadžment, process, struktura I ponašanje*. Beograd: Privredni pregled

Yukl, G. (1989), *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, Journal of Management, Vol. 15, No.2.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Zvonarević, M. (1978). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga

Шуклев, Б. (2004). *Основи на менаџмент*. Скопје: Економски факултет

7. Прилози

Прилог 1: Инвентар за мерење на стилевите на одлучување, DSI

Прилог 2: Прашалник најмалку посакуван соработник, The Least Preferred Coworker (LPC) scale

Прилог 3: Инвентар на личност, EPQ

Прилог 1: Инвентар за мерење на стиловите на одлучување

Во овој тест се содржани 20 прашања со 4 понудени тврдења. Вашата задача е на секое тврдење од секое прашање да одговорите со заокружување на бројот:

*1 ако тврдењето најмалку Ве опишува; *2 ако тврдењето малку Ве опишува;

*3 ако тврдењето делумно Ве опишува *4 ако тврдењето најмногу Ве опишува.

Ниту на едно прашање не смеете да заокружите два исти броја!

1. Најмногу Ве опишува	2. Малку Ве опишува	3. Делумно Ве опишува	4. Најмногу Ве опишува
1. Мојата основна цел е да:			
а) Остварам статусна позиција.		1	2 3 4
б) Бидам најдобар во својата област на работа.		1	2 3 4
в) Добијам признание за својата работа.		1	2 3 4
г) Се чувствувам сигурно во својата работа.		1	2 3 4
2. Уживам во работи кои:			
а) Се добро дефинирани.		1	2 3 4
б) Меѓусебно добро се разликуваат.		1	2 3 4
в) Дозволуваат самостојно делување.		1	2 3 4
г) Подразбираат работа со луѓе.		1	2 3 4
3. Од соработниците очекувам да бидат:			
а) Продуктивни и брзи.		1	2 3 4
б) Исклучително способни.		1	2 3 4
в) Лојални, доверливи и одговорни.		1	2 3 4
г) Спремни да прифатат сугестии.		1	2 3 4
4. Во својата работа барам:			
а) Практични резултати.		1	2 3 4
б) Најдобри решенија.		1	2 3 4
в) Нови пристапи и идеи.		1	2 3 4
г) Добро работно опкружување.		1	2 3 4
5. Најдобро комуницирам со соработниците:			
а) Поединечно и непосредно.		1	2 3 4
б) По писмен пат.		1	2 3 4
в) Неформално.		1	2 3 4
г) На формални состаноци.		1	2 3 4
6. При планирањето ги нагласувам:			
а) Сегашните проблеми.		1	2 3 4
б) Сегашните цели.		1	2 3 4

в) Идните цели.	1	2	3	4
г) Развој на кариерата на вработените	1	2	3	4
7. При решавање на проблем:				
а) Се потпирам на проверени постапки.	1	2	3	4
б) Внимателно го анализирам проблемот.	1	2	3	4
в) Барам креативен пристап.	1	2	3	4
г) Се потпирам на интуицијата (чувството)	1	2	3	4
8. Кога користам информации предност им давам на:				
а) Важните факти.	1	2	3	4
б) Прецизни и потполни податоци.	1	2	3	4
в) Опширна анализа на различните можности.	1	2	3	4
г) Мал број на разбирливи и едноставни податоци.	1	2	3	4
9. Кога ситуацијата е нејасна и не сум сигурен што да сторам, тогаш:				
а) Се потпирам на интуицијата (чувството) .	1	2	3	4
б) Испитувам факти.	1	2	3	4
в) Барам можен компромис.	1	2	3	4
г) Чекам да се разбистри ситуацијата пред да донесам одлука.	1	2	3	4
10. Секогаш кога тоа е можно избегнувам:				
а) Долги расправи.	1	2	3	4
б) Недовршени работи.	1	2	3	4
в) Користење броеви или формули.	1	2	3	4
г) Конфликти со соработниците.	1	2	3	4
11. Посебно се истакнувам во:				
а) Помнење на податоци и факти.	1	2	3	4
б) Решавање тековни проблеми.	1	2	3	4
в) Воочување на можни добивки.	1	2	3	4
г) Решавање на меѓучовечки конфликти.	1	2	3	4
12. Кога факторот време е исклучително важен:				
а) Одлучувам и делувам брзо.	1	2	3	4
б) Ги следам плановите и приоритетите.	1	2	3	4
в) Одбивам така да работам (под притисок).	1	2	3	4
г) Барам дополнителни инструкции и поддршка од надредените.	1	2	3	4
13. Во деловните, социјалните активности (коктели, приеми):				
а) Активно учествувам во конверзациите.	1	2	3	4
б) Размислувам за тоа што другите кажале во таа средба.	1	2	3	4
в) Набљудувам што се случува.	1	2	3	4
г) Слушам што другите зборуваат или прават	1	2	3	4
14. Во помнењето посебно се истакнувам во:				
а) Имињата на луѓето.	1	2	3	4

б) Местото на запознавање со луѓето.	1	2	3	4
в) Ликовите на луѓето.	1	2	3	4
г) Лицаните и карактеристиките на луѓето.	1	2	3	4
15. Работата која ја работам ми овозможува:				
а) Мој да влијаам на однесувањето на другите.	1	2	3	4
б) Предизвикувачки задачи кои бараат нови решенија.	1	2	3	4
в) Постигнување на лични цели.	1	2	3	4
г) Стекнување на наклонетост и доверба на луѓето од работното опкружување.	1	2	3	4
16. Добро соработувам со луѓе кои се:				
а) Енергични и амбициозни.	1	2	3	4
б) Самоуверени и сигурни во себе си.	1	2	3	4
в) Искрени, добродушни и флексибилни.	1	2	3	4
г) Учтиви и достоинствени за доверба.	1	2	3	4
17. Критични, стресогени ситуации и висока напнатост:				
а) Ме вознемируваат.	1	2	3	4
б) Ме поттикнуваат.	1	2	3	4
в) Ме блокираат и резигнираат.	1	2	3	4
г) Не влијаат на мене посебно.	1	2	3	4
18. Моите соработници сметаат дека јас:				
а) Тежнеам кон доминација.	1	2	3	4
б) Ме одликува дисциплинираност.	1	2	3	4
в) Имам многу идеи и замисли.	1	2	3	4
г) Им давам поддршка и ги охрабрувам.	1	2	3	4
19. Вообичаено моите одлуки се:				
а) Реални и директни.	1	2	3	4
б) Систематични и/или апстрактни.	1	2	3	4
в) Воопштени и флексибилни.	1	2	3	4
г) Прилагодени и осетливи за потребите на другите.	1	2	3	4
20. Не сакам:				
а) Да губам контрола над ситуацијата и над самиот себеси.	1	2	3	4
б) Досадна работа.				
в) Да следам правила и процедури.	1	2	3	4
г) Да бидам без уважување и почит од	1	2	3	4

другите _____

--	--	--	--	--

Пол _____ Возраст _____ Работен стаж на сегашната
раководна позиција _____ Образование _____

Прилог 1: Проценка на најмалку префериран соработник (LPC, Least Preferred Coworker)

Упатство: Помислете на лице со кое постои можност за најлоша соработка. Тој или таа може да биде соработник со кој соработувате моментално или соработник кој го познавате од порано. Таа личност не мора да биде лице кое најмалку ви се допаѓа, туку може да биде лице со кое сте имале најмногу потешкотии во вршење на работата. Проценете ја таа личност на скалата што се состои од 18 биполарни придавки со заокружување на бројот за секој од понудените ајтеми.

1. Пријатен	8 7 6 5 4 3 2 1	Непријатен
2. Дружелубив	8 7 6 5 4 3 2 1	Недружелубив
3. Одбивен	1 2 3 4 5 6 7 8	Приемчив
4. Напнат	1 2 3 4 5 6 7 8	Опуштен
5. Оддалечен	1 2 3 4 5 6 7 8	Близок
6. Ладен	1 2 3 4 5 6 7 8	Топол
7. Грижлив	8 7 6 5 4 3 2 1	Груб
8. Досаден	1 2 3 4 5 6 7 8	Интересен
9. Склон кон кавги	1 2 3 4 5 6 7 8	Склон кон компромис
10. Меланхоличен	1 2 3 4 5 6 7 8	Весел
11. Отворен	8 7 6 5 4 3 2 1	Затворен
12. Нелојален	1 2 3 4 5 6 7 8	Лојален
13. Недоверлив	1 2 3 4 5 6 7 8	Доверлив
14. Внимателен	8 7 6 5 4 3 2 1	Невнимателен
15. Непристоен	1 2 3 4 5 6 7 8	Фин
16. Кооперативен	8 7 6 5 4 3 2 1	Некоперативен
17. Неискрен	1 2 3 4 5 6 7 8	Искрен
18. Љубезен	8 7 6 5 4 3 2 1	Нељубезен

Прилог 3: EPQ – инвентар на личност

Внимателно прочитајте ги прашањата и одговорете со ДА или НЕ. Нема правилни и неправилни одговори. Одговорете искрено на сите прашања.

Пол: М Ж
Возраст _____; Образование _____
Работен стаж на сегашната раководна позиција _____.

EPQ

Евид. _____

Псих. _____

1. Дали имате повеќе различни хобија?	ДА	НЕ
2. Дали секогаш пред нешто да превземате одвојувате време за размислување?	ДА	НЕ
3. Дали вашето расположение се менува често?	ДА	НЕ
4. Дали некогаш сте прифатиле пофалба, иако сте знаеле дека ја заслужува некој друг?	ДА	НЕ
5. Дали сте зборливи?	ДА	НЕ
6. Дали би ве загрижило да имате долгови?	ДА	НЕ
7. Дали ви се случува да се чувствувате како „несреќен случај,, без вистинска причина?	ДА	НЕ
8. Дали некогаш сте присвоиле повеќе отколку што ви припаѓало?	ДА	НЕ
9. Дали навечер грижливо ја заклучувате вратата?	ДА	НЕ
10. Дали сте едноставна личност со жив темперамент?	ДА	НЕ
11. Дали многу би ве погодило кога би виделе дете или животно кое пати?	ДА	НЕ
12. Дали често се секирате за работи кои не сте смееле да ги направите или да ги кажете?	ДА	НЕ
13. Дали секогаш го исполнувате ветувањето, без оглед колку тоа би ви било тешко?	ДА	НЕ
14. Дали на весела забава може да заборавите на се и да уживате?	ДА	НЕ
15. Дали сте раздразливи по природа?	ДА	НЕ
16. Дали некогаш сте обвиниле некого, иако всушност сте знаеле дека сте самите виновни?	ДА	НЕ
17. Дали со задоволство запознавате нови лица?	ДА	НЕ
18. Дали сметате дека е паметно да се осигурате во осигурителен завод?	ДА	НЕ
19. Дали лесно се чувствувате погодено/навредено?	ДА	НЕ
20. Дали сите ваши навики се добри и примерни?	ДА	НЕ
21. Дали во друштво повеќе сакате да се држите по страна?	ДА	НЕ
22. Дали би зеле дрога која би можела да има непознати или опасни последици?	ДА	НЕ

23. Дали понекогаш ви е „ доста од се „?	ДА	НЕ
24. Дали некогаш сте зеле нешто (макар тоа била игла или копче), што не било ваше?	ДА	НЕ
25. Дали сакате многу да излегувате?	ДА	НЕ
26. Дали ви причинува задоволство да ги повредувате луѓето кои ви се драги?	ДА	НЕ
27. Ве мачи ли често чувство на вина?	ДА	НЕ
28. Дали понекогаш зборувате за работи за кои всушност ништо не знаете?	ДА	НЕ
29. Дали со задоволство останувате дома и читате отколку да излезете со друштво?	ДА	НЕ
30. Дали имате непријатели кои сакаат да ви напакошат?	ДА	НЕ
31. Дали за себе сметате дека сте нервозни?	ДА	НЕ
32. Имате ли многу непријатели?	ДА	НЕ
33. Дали ви се допаѓаат шеги на туѓа сметка, кои можат понекогаш да ги повредат луѓето?	ДА	НЕ
34. Дали често сте загрижен?	ДА	НЕ
35. Дали како дете секогаш и без дрдорене сте слушале?	ДА	НЕ
36. Сметате ли дека ве прати среќа?	ДА	НЕ
37. Дали чистотата и доброто здравје ви се значајни?	ДА	НЕ
38. Дали сте загрижени за страшни работи кои можат да ви се случат?	ДА	НЕ
39. Дали некогаш сте изгубиле или скршиле некој предмет кој не бил ваш?	ДА	НЕ
40. Дали обично вие превземате иницијатива при склопување на нови пријателства?	ДА	НЕ
41. Дали би рекле за себе дека сте напнати?	ДА	НЕ
42. Дали сте обично молчеливи кога сте во друштво?	ДА	НЕ
43. Дали мислите дека бракот е застарена работа и треба да се укине?	ДА	НЕ
44. Дали понекогаш се фалите?	ДА	НЕ
45. Дали со леснотија внесувате малку живост во досадно друштво?	ДА	НЕ
46. Дали ве лутат луѓето кои внимателно возат?	ДА	НЕ
47. Дали сте загрижени за своето здравје?	ДА	НЕ
48. Дали некогаш на некого сте му рекле нешто лошо и безобразно?	ДА	НЕ
49. Дали сакате на пријателите да им кажувате шеги и смешни приказни?	ДА	НЕ
50. Дали ви се чини дека повеќето работи имаат еден ист вкус?	ДА	НЕ
51. Дали како дете некогаш сте биле дрски спрема своите родители?	ДА	НЕ
52. Дали сакате да бидете со луѓето?	ДА	НЕ
53. Дали ве загрижува ако знаете дека во работата правите грешки?	ДА	НЕ
54. Дали патите од несоница?	ДА	НЕ
55. Дали секогаш ги миете рацете пред јадење?	ДА	НЕ
56. Дали на секое прашања скоро секогаш имате спремен одговор?	ДА	НЕ

57. Дали сакате на состанок да стигнете пред време?	ДА	НЕ
58. Дали понекогаш, без вистинска причина, се чувствуваате беспомошно и уморно?	ДА	НЕ
59. Дали некогаш сте лажеле во некоја игра?	ДА	НЕ
60. Дали сакате ситуации во кои треба брзо да се дејствува?	ДА	НЕ
61. Дали вашата мајка е (била) добра жена?	ДА	НЕ
62. Дали често ви се причинува дека животот е многу досаден?	ДА	НЕ
63. Дали некогаш некого сте искористиле?	ДА	НЕ
64. Дали често превземате повеќе задачи отколку што времето ви допушта?	ДА	НЕ
65. Дали некои лица постојано ве избегнуваат?	ДА	НЕ
66. Дали посебно водите сметка за својот надворешен изглед?	ДА	НЕ
67. Дали сметате дека луѓето трошат премногу време штедејќи и одрекнувајќи се заради својата иднина?	ДА	НЕ
68. Дали некогаш сте посакале да бидете мртви?	ДА	НЕ
69. Дали би го избегнале плаќањето данок кога би знаеле дека нема да ве откријат?	ДА	НЕ
70. Дали знаете да организирате и водите забава?	ДА	НЕ
71. Дали настојувате да бидете груби спрема луѓето?	ДА	НЕ
72. Дали по некоја непријатна случка долго се секирате?	ДА	НЕ
73. Дали некогаш претерано сте биле истрајни, за да се прифати вашето гледиште?	ДА	НЕ
74. Кога патувате, дали стигнувате во последен момент?	ДА	НЕ
75. Дали имате чувство дека „нервите ти треперат,,?	ДА	НЕ
76. Дали вашите пријателства брзо се раскинуваат, без ваша вина?	ДА	НЕ
77. Дали често се чувствуваате осамени?	ДА	НЕ
78. Дали секогаш постапувате така како што зборувате?	ДА	НЕ
79. Дали понекогаш сакате да ги дразните животните?	ДА	НЕ
80. Дали брзо ве погодува ако вам или на вашата работа ви пронајдат некоја грешка?	ДА	НЕ
81. Дали некогаш сте задоцниле на состанок или работа?	ДА	НЕ
82. Дали сакате околу себе многу бука и возбудувања?	ДА	НЕ
83. Дали би сакале луѓето да ви се плашат?	ДА	НЕ
84. Дали понекогаш сте полни со енергија, а понекогаш сосема безволни?	ДА	НЕ
85. Дали понекогаш го одложувате за утре тоа што би требало да го направите денес?	ДА	НЕ
86. Дали другите ве сметаат за лице со многу жив темперамент?	ДА	НЕ
87. Дали другите луѓе лесно ве измамуваат?	ДА	НЕ
88. Дали сте осетливи на некои работи?	ДА	НЕ
89. Дали сте секогаш спремни да ја признаете грешката која сте ја направиле?	ДА	НЕ
90. Дали многу би го сожалувале животното фатено во стапица?	ДА	НЕ

ПРОВЕРЕТЕ ДАЛИ СТЕ ОДГОВОРИЛЕ НА СИТЕ ПРАШАЊА!