

Жив. б. 4339/90

165/332

УНИВЕРЗИТЕТ "НИРИЛ И МЕТОДИЈ" - СКОПЈЕ
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
ИНСГ ЗА ПСИХОЛОГИЈА
{

ПОВРЗАНОСТА НА СТИЛОТ НА РАКОВОДЕЊЕ СО НЕКОИ
ДИМЕНЗИИ НА ЛИЧНОСТА НА РАКОВОДНИТЕ ЛИЦА
- магистерски труд -

Кандидат:
Лидија Мишева

Ментор:
Проф.Др. Томе Николоски

Скопје, 1990 година

С о д р ж и н а

Страна

ВОВЕД

1. ОСНОВНИ ПОИМИ ЗА РАКОВОДЕЊЕТО

1.1. Дефинирање на водачот, раководителот, водството и раководењето.....	5
1.2. Појава и историски тек на раководењето.....	9
1.3. Сваќања за човековата природа.....	14
1.4. Теории за водството.....	17
1.5. Активности и функции на водачот.....	24
1.6. Силови на раководење.....	44
1.6.1. Силот на раководење и комуникацијата во групата.....	49
1.6.2. Раководењето и партиципацијата.....	54
1.6.3. Од што е определен стилот на раководење.....	59
1.6.4. Кој стил на раководење е поефикасен.....	61
1.7. Обучување за раководење.....	65

2. ОСНОВНИ ПОИМИ ЗА ЛИЧНОСТА

2.1. Дефинирање на личноста.....	71
2.2. Црти на личноста.....	72
2.3. Некои теории на личноста со посебен нагласок на Ајзенковата.....	81

3. ИСТРАЖУВАЧКИ НАОДИ ЗА ЛИЧНОСТА НА РАКОВОДИТЕЛОТ И РАКОВОДЕЊЕТО

3.1. Истражувања извршени во странство.....	88
3.2. Истражувања извршени во нашата земја.....	113

4. ПРОБЛЕМ И ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

4.1. Проблем и задачи.....	120
4.2. Хипотези.....	124
4.3. Варијабли и индикатори.....	127

5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

5.1. Примерок.....	133
5.2. Инструменти.....	135
5.3. Постапка.....	141
5.4. Методи за обработка на податоците.....	144

6. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

6.1. Определување на стиловите на раководење.....	155
6.2. Стилот на раководење и некои димензии на личноста на раководните лица.....	156
6.2.1. Стилот на раководење и непопустливоста.....	156
6.2.2. Стилот на раководење и екстравертноста.....	158
6.2.2.1. Екстравертноста мерена со EPQ	158
6.2.2.2. Екстравертноста мерена со UDS	161
6.2.2.2.1. Странски норми.....	161
6.2.2.2.2. Словенечки норми.....	163
6.2.3. Стилот на раководење и емоционалната лабилност.....	165

6.2.4. Стилот на раководење и неискреноста.....	166
6.2.5. Стилот на раководење и директивниот став.....	168
6.2.5.1. Странски норми.....	168
6.2.5.2. Словенечки норми.....	170
6.3. Стилот на раководење и полот на раководните лица....	171
6.4. Стилот на раководење и возраста на раководните лица.....	173
6.5. Стилот на раководење и степенот на образование на раководните лица.....	174
6.6. Стилот на раководење и вкупниот работен стаж на раководните лица.....	176
6.7. Стилот на раководење и годините потинати во раководење.....	176
6.8. Стилот на раководење и работното место на раководните лица.....	177
6.9. Стилот на раководење и работните организации.....	179
6.9.1. Стилот на раководење и основните организации во рамките на само една работна организација.....	181
6.10. Димензиите на личноста на раководните лица и работните организации.....	183
6.11. Просечниот стил на раководење и просечните димензии на личноста на раководните лица.....	185
7. ДИСКУСИЈА.....	187
8. ЗАКЛУЧОЦИ.....	228
9. РЕЗИМЕ.....	237
10. ЛИТЕРАТУРА.....	240
11. ПРИЛОЗИ.....	247

ВОВЕД

Раководењето постои откога постојат и луѓето. Неговата природа и карактер се условени од постоечкиот општествено-политички систем, па затоа тоа постојано го менува својот облик.

Самоуправниот социјалистички систем, како општествено-политичка категорија на денешницата, начелно прокламира демократски самоуправни односи во сите сфери на живеењето, во рамките на кое е опфатено и раководењето во областа на трудот. Раководењето, како социјално-организациска категорија, претставува всушност аспект на структурата на организацијата и е предуслов за нејзино успешно функционирање. Резултат е пред сè на општествената еволуција на човекот и нераздвојно е поврзано со производната активност на луѓето. Со менување на условите на работа и положбата на човекот во процесот на трудот, се менува и улогата на раководењето во сферата на општествените односи.

Иако социјализмот претпочита рамноправни односи на релацијата работник-раководител, раководител-негов претпоставен, како и во сите други подрачја на раководењето, сепак, првите испитувања на стилот на раководење, што датираат некаде од крајот на 1960-те години - укажаа на една сосема поинаква слика. Авторитарскиот стил на раководење се покажа како доминантен, а паралелно на него добиена е и авторитарна структура на личноста на раководните лица. Оваа појава истражувачите ја објаснија со постоечките општествени околности (почетна фаза на самоуправувањето), затеченото патријархално воспитување, како и со воено-политичките традиции на нашата земја. Се разбира, нивните очекувања се движее во правец на тоа дека со развојот на социјализмот ќе се демократизираат работните односи, ќе се променат ставовите, навиките, аспирациите на луѓето како и нивната работна свест.

Денес, кога се поминати повеќе од дваесет години од првичните истражувања на стилот на раководење во југословенските претпријатија, а самоуправниот социјализам е во една понапредната фаза, повторно го поставуваме истото прашање: Кој е доминантниот стил на раководење во работните организации и кои димензии на личноста ги карактеризираат раководните лица?

Оттука произлезе и личната определба за темата на овој труд кој има за цел да ја проучи поврзаноста на стилот на раководење со некои димензии на личноста на раководните лица. Трудот треба да одговори на прашањето дали различни стилови на раководење се должат на различна структура на личноста на раководните лица? Дали раководителот кој е подетократски ориентиран е попопуслив, емоционално постабилен, поекстравертиран, поискрен од автократскиот, и обратно? Дали демократското раководење е поврзано со послаба изразеност на директивниот став во личноста на раководното лице? Дали раководните лица го поседуваат потребниот степен на изразеност на директивниот став кој се смета како неопходен за успешно раководење? Колку нивното раководење може да се оквалификува како ефикасно, изразено преку застапеноста на директивниот став? Која е структурата на личноста на денешниот раководител?

Значи, се поставуваат бројни прашања кои чекаат одговор. Нивната важност е сеногаш актуелна бидејќи тие се условени од моменталните општествено-политички услови, а одговорот на истите, постојано е променлив.

Од друга страна, поттик за едно вакво истражување претставуваа и неодамнешните истражувачки наоди добиени на репрезентативен примерок од вработени лица во ХУРО "Метропол" кои ја регистрираа потребата на вработените за демократски стил на раководење. Затоа, интерес-

но беше проблемот да се заврти и од спротивната страна и да се про-
дре до вистинскиот стил на раководење, забележан од страна на сами-
те раководни лица. Првичната идеја беше да се провери дали постои
компатибилност меѓу потребите на работниците за демократски стил на
раководење и она што им се понудува како стил на раководење од стра-
на на нивните раководни лица?

При разработување на темата што е предмет на истражување
на овој труд, ќе се движиме во рамките на два концептуални дела: први-
от, воведен дел, ги опфаќа теоретско-емпириските основи на она што е
тема на истражувањето, а вториот дел се однесува на резултатите што
се добиени во конкретното истражување.

Во воведот, најпрвин ќе стане збор за некои основни поими за
раководењето, а потоа за личноста. Во делот за раководењето ќе се де-
финира раководењето како социјална организациска појава и раководите-
лот во средиштето на таа појава, ќе се истакнат барањата кои му се
поставуваат на раководителот како и неговите активности и функции.
Посебно ќе се акцентираат методите и стиловите на раководење, комуни-
кацијата како составен дел на раководењето и партиципацијата како при-
родно продолжување на демократскиот стил. Понатаму, ќе бидат изложени
сваќањата за човековата природа, теориите за водството, а ќе стане
збор и за ефикасноста на стиловите на раководење, обучувањето на ра-
ководните лица со цел формирање успешни раководители, како и некои
други поважни аспекти на раководењето.

Во делот за личноста ќе се определи поимот личност, цртите
на личноста, а ќе се стави посебен нагласок на цртите на темперамен-
тот и ставовите како динамички црти на личноста. Ќе бидат изнесени и
неколку поважни, за проблемот на истражување, теории на личноста, со
посебен акцент на Ајзенковата теорија на личноста. Воведниот дел ќе
го завршиме со некои истражувачки наоди за личноста на раководните ли-
ца и раководењето.

Вториот концептуален дел започнува со проблемот и хипотезите на истражувањето, а преку методологијата на истражувањето се доаѓа до резултатите добиени во истражувањето. Истите се однесуваат на поврзаноста на стилот на раководење со некои димензии на личноста на раководните лица, како и на поврзаноста на стилот на раководење со некои основни карактеристики на испитаниците. Исто така, прикажани се и резултатите што се однесуваат на просечниот стил на раководење и просечните димензии на личноста на раководното лице, присутни во денешните самоуправно социјалистички општествено-политички услови на живеење и работење. По дискусијата и заклучоците следи кратко резиме, литература и прилози.

1. ОСНОВНИ ПОИМИ ЗА РАКОВОДЕЊЕТО

1.1. Дефинирање на водачот, раководителот, водството и раководењето

Во овој дел од воведот ќе се обидеме да ги дефинираме поимите "водач", "главатар", "раководител", "непосреден раководител" како и појавите "водство" и "раководење". Со некои од овие термини ќе се сретнуваме при натамошното разгледување на проблемот на проучување, па затоа е добро уште на почетокот истите да ги определите.

Ќе започнете од Аниќ (1967) кој направил разлика меѓу водачот и раководителот на следниот начин. Според него, "водачот" води благодареејќи на својата силна личност, додека "раководителот" раководи со безличната моќ на својата положба. Ние заклучуваме дека тоа е нецелосна, па оттука и неприфатлива дефиниција за разграничување на наведените поими.

Затоа овде ќе го изнесете и сваќањето на Звораневиќ (1985) според кој поимот "раководител" е суперординиран поим на поимот "водач" и на поимот "главатар".

"Водачот" тој го дефинирал како индивидуален центар на социјалната моќ, лице кое има двостерно влијание, тоа делува на другите, но истовремено и другите на некој начин делуваат врз него. Неговото влијание следбениците мора доброволно да го прифатат. Тој не стее да им биде наметнат на следбениците од ниедна страна.

"Главатар" е лицето чие влијание е едностерно, т.е. тој има големо влијание врз оние кои ги води, но тие немаат никакво влијание врз него (или нивното влијание е минимално) или неговото влијание не е доброволно прифатено туку присилно.

Од овие дефиниции Звонаревиќ извел заклучок дека и "водачот" и "главатарот" се раководители, т.е. и едниот и другиот ја предводат и организираат работата и активноста на другите членови од групата во процесот на извршување на нејзините задачи, односно, постигнување на определени цели. Дали некој раководител според својата психосоцијална положба во групата ќе биде "водач" или "главатар" или ќе има обележје и на едниот и на другиот предводник, зависи од низ фактори кои делумно се определени од самиот раководител, делумно од групата, а делумно од пошироката хиерархиска организација на која групата и припаѓа.

Токму укажувањата на Звонаревиќ за поврзаноста, па и извесната идентичност која се забележува меѓу анализираните поими, ни дава право во натамошниот текст подетално да се осврнеме на водачот како основа за разбирање на раководителот и раководењето.

Рот (1980, б) дава прецизна и точна диференцијација на "водачот" во формалната и неформалната група. Иако раководењето се одвива во формалните групи, на ова место ќе биде изнесена и дефиницијата на водачот во неформалните групи бидејќи повеќето истражувања за водството се направени во неформални групи и ситуации.

Под "водач" во неформална група, Рот го подразбира лицето кое има силно влијание врз однесувањето на членовите од групата од важност за одржување на групата и за остварување на целите на групата.

"Водач" во структурираната група, каква што е работната организација, е лицето кое има: посебна положба во структурата на групата-положба на водач (доминантна положба која му обезбедува да располага со определени средства што овозможуваат поголема или помала моќ и влијание), ги извршува активностите на раководење и на тој начин ја остварува улогата која се поврзува со положбата на водач и преку тоа

силно влијае врз однесувањето на членовите од групата, што е значајно за одржување на групата и остварување на целите на групата.

Секој непосредно здружен труд во себе вклучува две функции: едната е раководење, а другата извршување. Тие две функции во здружениот труд имаат свои носители, раководители и извршители. Непосредните раководители најчесто се регрутираат од редовите на извршителите, и како што Велкер (Welker, 1968, стр. 113) истакнал "нивната функција е да посредуваат меѓу крутоста и интерперсоналноста на командата и бескрајната разновидност на човековата природа".

И Брениќ (1967, б, стр. 113) направил обид за определба на раководителите кои ги дефинирал како "посебен слој на луѓе, кои имаат слични положби и односи распоредени според хиерархијата со специфична општествена улога".

Анжиќ (1986/3) раководителите ги определил како "лица кои во организацијата на здружен труд или во други организации се распоредени на работни места со раководни и стручни функции па, во процесите на трудот, имаат поистакната одговорност и зголемен степен на одговорност".

Од раководните лица нас не интересираат пред сè непосредните раководители кои во литературата се наречени раководители од прва рака затоа што непосредно контактираат со членовите од групата на која се на чело. Овде ќе потсетиме и на уште еден значаен момент, непосредните раководители од друга страна се наоѓаат во подредена положба во однос на своите надредени раководители, а истовремено треба да ги задоволат потребите и исполнат очекувањата и на оние со кои непосредно раководат.

За да се реализира водство во една група, потребно е да се задоволат неколку критериуми. Така, уште Бауерс и Сишор (Bowers, Sea-

shore, 1966) изолирале три основни атрибути на "водството":

- концептот на водството е значаен само во контекстот на две или повеќе лица;
- водството е однесување на едно лице од групата кон друго лице или членови на групата со цел унапредување на една заедничка цел;
- водството е корисно организациско однесување од страна на еден член од организациската фамилија кон друг член или членови на истата таа организациска фамилија.

Нешто подоцна Холендер (Hollander, 1971, а) ја дал својата дефиниција на водството која цитирана гласи: "Посебен однос меѓу две или повеќе лица при што постои взаемно влијание, но при тоа влијанието на едно или повеќе лица е поголемо од влијанието на другите".

Раководењето воопшто, Рот (1980, б, стр.284) го дефинирал како "основни активности кои водачот ги врши и основни функции кои водството ги има, а кои се важни за одржување на групата, нејзино функционирање и остварување на целите на групата".

Што се однесува пак до раководењето во самоуправниот систем, Брекиќ и соработниците (1970, стр.69), истото го дефинирале како "водење на работните процеси и управување со тие процеси по пат на посебни современи методи во рамките на зацртаната самоуправна политика".

Во денешното, самоуправно општество, Шуковиќ (1981) истакнува дека во раководењето контролата треба да се замени со соработката, а на тој начин раководителот ќе се претвори во координатор и организатор на процесот на работа.

Брајша (1984, стр. 32) под самоуправно раководење подразбира "специфичен облик на демократско раководење, својствен за условите на нашата општествена стварност".

1.2. Појава и историски тек на раководењето

Раководењето како еден од аспектите на структурата на организацијата истовремено е еден од предусловите за нејзино успешно функционирање. Тоа придонесува кон ефикасноста, т.е. овозможува да се достигнат потребните стандарди, квалитетот и квантитетот на работата како и да се реализира бараното и очекувано однесување на луѓето.

Општествениот тек на еволуцијата на раководењето е условен од карактеристиките, барањата и развојот на општествените системи. Секој општествен систем обликува соодветна организација на општествената работа. Врз содржината, карактерот и улогата на раководењето, покрај влијанието на развојот на производните сили делува и развојот и карактерот на производните односи, односно владеечкиот општествен систем.

Во првобитната заедница се забележуваат само извесни контури на раководењето, а веќе во робовладетелството се јавува првиот "менаџер" во ликот на *vilicus* - надзорник на робовите кој ја надгледувал и организирал нивната работа. Во феудалното општество, каштеланите и шпановите се јавуваат како организатори на трудот само во ситуациите кога кметовите куличеле кај феудалецот при изградба на големи објекти. Во почетната фаза на капитализмот, капиталистот се јавува и како сопственик и како организатор на процесот на производство, додека во поразвиената фаза се менува неговата улога и функција и капиталистот најмува професионални раководители кои ја обавуваат функцијата на раководители.

Во нашата земја раководењето помина низ неколку фази кои се должеа на развојот на општествено-политичките околности. Така, во административниот период (1947-1952 год.) раководењето го изведуваше административно-оперативното раководство (AOP) на државата кое ги именува-

ше директорите на претпријатијата. Во 1950-та година, со донесување на најреволуционерниот во историјата на работничкото движење-Закон за управување со државните стопански претпријатија и повисоките стопански здруженија од страна на работниот колектив, во Југославија е воведен принципот на работничкото самоуправување како темелен принцип на нејзиниот развој. Произведувачите веќе не се само сопственици на средствата за производство туку се и носители на распределбата на добрата стекнати преку својот труд.

Класичниот принцип на раководење подразбира одржување, контрола на однесувањето и устерување на работата во правец на објективните економски цели. Овој принцип ги третираше работниците само како непосредни произведувачи без право да управуваат со претпријатието. Потрошеното време на работа претставувало единствен услов за добри односи меѓу работниците и управата. Но, низ анализа на судирите меѓу работниците и управата во капиталистичките земји е утврдено дека врз задоволството на работниците повеќе влијае признанието, прифаќањето на работните предлози и поплаки, информираноста на работниците за политиката на претпријатието и коректниот став на раководството кон работниците. Значи, класичниот принцип на раководење не водел сметка за социјалните потреби на работниците, па затоа се покажал како неефикасен дури и во земјите со капиталистичко општествено уредување.

Во самоуправниот социјализам во Југославија работниците имаат поголеми можности да учествуваат во определувањето на целите на претпријатието, па затоа, истите ги усвојуваат како свои. Самоуправувањето создава широки можности за задоволување не само на материјалните туку и на социјалните потреби на работниците, а преку тоа овозможува да се создадат и позитивни односи меѓу работниците и управата, работниците и раководителите и меѓу самите работници.

За разлика од почетниот период од развојот на самоуправањето кога водството е потребно, во поразвиениот период улогата на водачот и целото водство го губат своето првобитно значење и добиваат друго значење. Во вакви променети услови раководителите се членови на организацијата на кои им се дава право и обврска да вршат некои активности во рамките на функциите на раководење. Во контекстот на ова ќе го потенцираме сваќањето на Звонаревиќ (1985) дека во самоуправното социјалистичко општество раководителот треба по правило да биде од типот на водач, а не главатар. Но, во исто време сè повеќе лица се ангажираат во остварување на основните функции на раководење. Членовите се информираат за разни прашања на функционирање и дејности на работната организација, се поттикнува давањето сугестии од страна на работниците, а расне и прифаќањето на тие сугестии од страна на раководните лица. Се демократизираат односите што се согледува во пренесувањето повеќе одлуки на работните единици и вклучување сè поголем број членови во решавање на разни прашања за организацијата.

Во самоуправната организација, како што истакнува Рот (1979, стр. 86) две начела се суштински: "нова, досега непозната положба на секој член во организацијата и нов, досега никаде неостварен начин на управување и раководење". Новата положба на секој член во организацијата практично може да се поистовети со Линкертвата замисла која цитирана од страна на Дејвис гласи: "Организациската структура и начинот на нејзиното функционирање треба да обезбедат максимална веројатност дека секој поединец во неа ги посматра сите интеракции и односи во светлото на своето поранешно искуство, образование, вредности и очекувања, како интеракции кои му помагаат во работата и го зајакнуваат неговото чувство на лична значајност и вредност" (според: Davis, 1972, стр.91).

На ова место потребно е да направиме разлика меѓу раководењето и управувањето. На неа укажа Конрад (1986) истакнувајќи дека управувањето значи глобално одлучување кое дава премиси за работата на раководството. А, раководењето пак, има значење на тактично одлучување кое е потребно во текот на спроведувањето или имплементацијата на стратешките одлуки.

Кавчиќ и Светлик (1979) исто така дадоа прецизно разграничување меѓу управувањето и раководењето. За управувањето истакнаа дека е дејност на самоуправните органи кои одлучуваат, донесуваат надворешни, глобални политички одлуки и ги застапуваат интересите на работниците во рамките на општите цели на претпријатието. Раководењето пак е дејност на раководните работници, раководните органи во рамките на реализирање на одлуките на самоуправните органи. Раководните работници се стручно компетентни тие одлуки да ги остварат и во тоа се наполно самостојни.

За надлежностите на управувачкиот односно раководниот орган пишува и Хемфил (Hemphill) кој истакнал дека во надлежност на највисокиот управувачки орган - работничкиот совет се активностите означени како: иницијација, репрезентација, организација и доминација, додека раководните органи кои ги водат работите на организацијата ги превземаат како своја одговорност рекогницијата и продукцијата. За истакнување е дека, сепак, во сите наведени димензии на однесување, во некои повеќе а во други помалку, учествуваат и органите на управување и органите на водење на работите (според: Рот, 1980, 6).

Покрај основните функции на раководењето, грижа за остварување на задачите и целите на групата и грижа за потребите на членовите од групата и одржување на целата група, Рот (1980, 6) истакнува дека раководењето во самоуправните организации поседува и една трета,

карактеристична функција која е особено значајна, а тоа е - грижа дејноста на организацијата да биде не само во интерес на секој член од организацијата, туку, како што ЗЗТ вели, да биде и од "општ општествен интерес".

На крај ќе заклучиме дека идејата за самоуправувањето тргнала од сваќањето дека неактивноста и пасивноста не се карактеристични одлики на човекот. Напротив, карактеристики на човекот како член на организацијата се активитетот и тежнението да ги ангажира психичните функции со кои располага и да ги развие своите можности. Укажувајќи на овие психолошки претпоставки за самоуправно организирање, Рот (1979) потенцирал дека во контекстот на ова не стее да се испушти и третата психолошка претпоставка, а тоа е општественоста на човекот. Оваа трајна и актуелна човечка карактеристика доаѓа до израз во типичните мотиви на човекот: грегариот, афилијативниот и афективната врзаност. Во дадени пак услови, од општественоста на човекот се развиваат особините: солидарност, хуманост, потреба за праведност, алтруизам, залагање за заеднички и општи интереси.

Но, иако самоуправувањето претставува систем што му одговара на човекот, а постојат и психолошки претпоставки за самоуправно организирање на општеството, сепак, се надоврзува Рот, тоа не значи дека самоуправувањето воведено како општествен систем со самото тоа успешно ќе функционира. За да самоуправувањето функционира, треба психолошките претпоставки да се претворат во психолошка реалност. Односно, треба да се развијат интелектуалните можности на луѓето и истите да се користат за решавање на прашањата што се појавуваат во практиката на самоуправувањето; да се ангажира човековата потреба за дејност и творештво со цел решавање на прашањата кои се појавуваат во остварувањето и развојот на самоуправувањето; да се формираат црти и мотиви на личностите, да се развијат ставовите и вредностите како диспозиција која ќе биде трајна движечка сила на самоуправното однесување; да се развива друш-

твеноста не само како потреба за контакт со луѓето туку и како просоцијална општественост која ќе дојде до израз во залагањето за праведност, хуманост, солидарност и грижа за заедничките и општи интереси.

Очигледно е дека самоуправувањето се поврзува со определена концепција за човековата природа, што допринесе да се определите да ги изнесете, подолу во текстот, сваќањата за човековата природа.

1.3. Сваќања за човековата природа

Во литературата, која се однесува на сваќањата за човековата природа, се сретнуваат наводи од повеќе автори од кои се определуваме за оној на Шеин (Schein, 1970). Тој изнел четири сваќања за човековата природа:

1. Сваќање за човекот како претежно рационално-економско суштество - ова сваќање потекна од убедувањето дека повеќето луѓе се трзеливи и тие можат да се активираат само под влијание на некои надворешни фактори. Најважна човечка потреба е тежнението за обезбедување материјална егзистенција, односно најсилен мотив за неамбициозниот човек е сигурноста. Истовремено, тој сака да избегне и било каква одговорност. Затоа него треба некој друг да го поттикнува, устерува, присилува и заплашува со казни, сè со крајна цел - организацијата да си ги реализира поставените задачи. Раководните лица треба да се регрутираат само од онаа мала група на луѓе кои се спо-

собни за самоконтрола, а нивната мотивација потекнува од личните мотиви и емоции. Раководителите треба да инсистираат на делотворноста на работата на работниците, а во втор план треба да ги стават чувствата на работниците и работниот морал бидејќи ирационалната природа е штетна. Ако работата не тече како што треба, се превземаат колективни мерки какви што се: реорганизација на работите, измена на системот на парични инцентиви или системот на контрола на работниците, но потребната мудрост за тоа се наоѓа на страна на раководителот. (Ова сваќање има клучно место во процесот на работата на автократските раководители и поставката за ефикасност на материјалната стимулација).

2. Сваќање за човекот како претежно општествено суштество - раководителот освен тоа што треба да се устерува на изведување на работата, треба да води сметка и за чувствата на луѓето, потребите на работниците да бидат прифатени од страна на другите, емоционално да се поврзани со другите, взаемно да контактираат, да и припаѓаат на групата и тн. Од емпириските потврди на ова сваќање ќе го издвоиме она на Ликерт (Likert, 1961) кој ја анализираше разликата меѓу раководителите ориентирани кон работата и оние кои се ориентирани кон луѓето. Забележал дека првите ги занемариле па така и фрустрирале општествените и личните потреби на членовите од својата работна група, што не било случај со втората група раководители чија група постигнала подобра продуктивност.

3. Сваќање за човекот како суштество кое тежнее за само - актуализација - ова сваќање тргнува од желбата на човекот да биде независен во текот на работата за да може да си ги развие своите способности и вештини. Мотивиран е од внатрешните поттикнувачи и

има развиена самоконтрола. Исто така, поседува и голема флексибилност при адаптирањето на различни ситуации. Во колку ту е оневозможено да учествува во планирањето на својата работа, ќе се фрустрира неговата потреба за самоактуализација. Затоа, раководителот треба да ја организира работата на таков начин истата да стане предизвик за работниците. Понатаму, тој треба да се постави само како посредник меѓу акциите и тежненијата на работниците и да им дава толку одговорност колку што ќе оцени дека тие се способни да прифатат (последново е слаба точка на оваа стратегија). Најзначајна потврда на ова свакње дал Аргирис (Argyris) кој е цитиран од страна на Шеин (1970). Аргирис укажал дека кога работата ги попречува потребите на работниците, тие прават голем напор истата да ја остварат, да ја направат полесна, да измислат низ од трикови што ќе им овозможат да ја избегнат работата или помалку да работат.

4. Сваќање за човекот како сложено суштество - ова свакње тргна од идејата дека далеку посложена е сликата за човекот како и организацијата и стратегијата на раководењето, што се должи на следното:

- хиерархијата на човечките потреби се менува зависно од времето и ситуацијата, а мотивите се комбинираат во сложени мотивациони облици;
- човекот се здобива со нови мотиви при работењето во работната организација;
- неговите мотиви можат да бидат различни во различни основни организации или делови на една иста организација;
- врз база на различни мотиви, човекот може да биде во продуктивен однос со организацијата, но неговата ефи-

насност и задоволство со организацијата само делумно зависат од природата на неговата мотивација.

Бидејќи мотивите и способностите на луѓето се многу различни, раководителот, за да реализира адекватна стратегија на раководење, треба да биде мошне флексибилен. Мора да биде добар дијагностичар, а треба да поседува и истражувачки дух кој ќе му помогне во дијагностицирањето.

Сваќањето за човекот како сложено суштество изгледа ги елиминира недостатоците на првите три сваќања, па затоа тоа е најприфатливо. Истото укажува на разликите меѓу луѓето, сложеноста на човековата природа и нејзината променливост.

1.4. Теории на водството

Иако е добро познато дека речиси во сите човечки групи постојат водачи, уште одамна се појави несогласување околу тоа што или кој ја определува појавата и процесот на водството. Одговорот на ова прашање резултираше во појава на неколку различни сваќања кои лежат во основата на најпознатите теории на водството.

1. ПЕРСОНАЛИСТИЧКАТА ТЕОРИЈА тргна по потрага за особените на личноста на водачот и при тоа се обиде да даде одговор на прашањето дали водачот се раѓа како посебна единственост или пак водач станува само заради некои свои посебни својства? Ова е прашањето со кое настана науката за раководењето, а важноста на неговото решение се покажа во значајно различните конзеквенции кои про-

излегуваат од одговорот на ова прашање. Ако станал водач заради некои својства, дали тие одлики на неговата личност се наследени или стекнати преку искуството?

Во рамките на персоналистичката теорија се развиени две сваќања, "концепција за родениот човек" и "сваќање за синдромот на цртите кои поединецот го прават прикладен за водач", кои ги наведува Рот (1980,6).

а/ "Концепцијата за родениот водач" е најстара и денес воглавно напуштена и отфрлена теорија на водството. Таа тргнала од тоа дека во сите групи водачи се оние лица кои поседуваат посебни својства што ги предодредуваат нив за водење, и од кои во крајна линија зависи успешната работа на групата. За да групата биде успешна за водачи треба да се поставуваат лица кои поседуваат карактеристики на водачи. Доволно е да се поседува способноста за водење, за да едно лице стане водач во секоја ситуација во која делува.

б/ "Водачот се одликува со определен состав на особини" кои го прават квалификуван да ракува со другите луѓе. Ова сваќање тргна од претпоставката дека ист синдром на црти на луѓето е неопходен за водството при извршување на било кој вид на задача. Но, бидејќи не е докажано дека постојат некои лични особини кои секој успешен водач треба да ги поседува, ова сваќање е оценето како неприкладно и затоа е напуштено.

Во рамките на персоналистичката теорија на водството сваќањата беа поделени во однос на тоа дали својствата на личноста на водачот се наследени или стекнати во текот на животот. Оние кои тргнаа од претпоставката дека особините за раководење се наследени,

сметаат дека луѓето кои ги поседуваат овие особини стануваат водачи во средината каде што се родени. Психолошката основа на ова сваќање се наоѓа во Шелдоновата конституционална теорија на телесна градба (види кај Хол и Линдзи, 1983).

Сваќањето кое претпостави дека раководните особини се научени во текот на социјализацијата на поединецот, всушност се согласува дека поединците кои успешно научиле некои особини на личноста во кои ги надминуваат своите следбеници, неминовно ќе станат и останат раководители во сите социјални групи во кои ќе се појават, без оглед на ситуационите фактори во кои групите делуваат. Со вакво сваќање се истражувачите Берд, Стогдил, Боргат, Мек Дејвид, Харари и некои други.

Нател се обидува да направи компромис меѓу претходните две сваќања (1978) и се согласува со тоа дека водачот се одликува со посебен состав на особини на личноста, но, исто така, тој го брани гледиштето дека некои изворни црти, кои ја прават истакнатоста на составот на личноста, не се ни вродени ни стекнати туку се делумно и едното и другото. Според него, водачите се одликуваат со три групи на особини: првата група се однесува на натпросечната интелигенција која нестее да биде претногу висока за да се реализира процесот водство ("B" фактор, 75% е наследен). Втората група ја сочинуваат силите на егото и супер егото (фактор "C"-40% е наследен и фактор "G" кој е исто така 40% наследен). Третата група ја сочинуваат факторите на екстраверзија (фактор "A"- 50% е наследен и фактор "F" - 60% е наследен).

На персоналистичката теорија и се упатуваат повеќе заклучоци кои можат да се сведат на неколку клучни моменти: пред сè,

таа го занемарува однесувањето на водачот, не се интересира за тоа што тој прави, како се однесува и сл.; го запоставува и влијанието на срединските варијабли на успешноста (неуспешноста) на водачот, а како трето, не го зема во предвид ни меѓусебното влијание на особините на личноста на раководителите и срединските променливи групи (за ова види Поповиќ, 1977).

2. СИТУАЦИОНАТА ТЕОРИЈА тргна од сваквањето дека раководителот како поединец и во интеракција со групата на која и припаѓа претставува само дел од поширокиот функционален систем на својата работна организација, па дури и на средината во која таа се наоѓа. Оваа средина не делува на него само како клима на која мора да и се прилагоди или да се тргне од неа, туку, таа ја дефинира неговата раководна улога. Ако поединецот успешно ја извршува дадената улога, тој ќе наидува на сосем слаби потешкотии во контактот со надредените или ќе биде дури и награден. Ако не ја извршува, организацијата ќе го игнорира, казнува или отстрани.

Кај Рот (1983) најисцрпно се наведени сите ситуациони фактори кои имаат пресудно значење во настанувањето на водството: наоѓање во положбата-водач, вид на социјалните групи, големина на групите, состав и својства на членовите на групите и самите групи, задачи на раководството и пошироките општествени околности во кои групата постои и функционира.

Ако го резимираме целокупното ситуационо сваквање ќе истакнеме дека секоја социјална група има раководител кој во секој момент успева да ги изврши поставените задачи пред групата како и да ги оствари групните цели без оглед на особините на личноста кои го одликуваат.

На ситуационите теории им се упатуваат три забелешки:

- Персоналистичкото гледиште приговара заради занемареноста на особините на личноста на раководителите кои ситуациите ги поставуваат на раководни места во групите. За да некој стане водач тој треба добро да ги запознае целите на групата, да ги разбере и принципиелно да ги спроведува со помош на прикладни средства, а за сето ова потребно е лицето да се одликува со интелигенција и упорност. За да се задржи на положбата водач, лицето треба да им се прилагодува на променливите социјални ситуации.

- Социолошкото гледиште им забележува на ситуационите теории во однос на фактот што лицето-водач во една група и натаму останува на позицијата водач иако ситуацијата значајно се променила, а водачот не го променил својот начин на раководење. Тоа е затоа што водачот не постои како поединечна личност туку како систем, па, иако се менуваат околностите во групата раководителот останува оти го одржува системот на власт кој и тој го изградил. Со други зборови, моменталните околности во групата не можат сами по себе да влијаат на раководењето, туку и раководењето е последица од сопствеништвото над средствата со кои се изградуваат целите на групата и формира свеста на членовите од групата, а тоа се средствата за производство на добрата како поширока општествена категорија.

- Интеракционистичкото гледиште ги критикува и персоналистичките и ситуационите теории заради предусловите да се формира појавата водач, за кои смета дека се еднострани и симплифицирани.

3. ИНТЕРАКЦИОНИСТИЧКАТА ТЕОРИЈА смета дека појавата и процесот на водството се определени од меѓудејството на особините на личноста на водачот и ситуационите фактори. Така, во секој момент на активноста на групата, на положбата раководител ќе се најде она лице чие однесување (нако и особини на личноста) е најсоодветно на составот на ситуационите фактори низ кои групата поминува.

Овде ќе бидат изнесени неколку интеракционистички погледи на водството. Едно од тие е она на Гиб (Gibb, според Lawless, 1972, стр.309) кој во својот преглед на психолошката проблематика за водството истакна: "Улогите кои поединците ќе ги вршат, па и улогата на водачот зависат од природата на задачите, големината на групата и голем број други варијабли. Од друга страна зависат и од атрибутите на личностите на членовите на групата, од нивните способности и вештини ... За да некој стане водач важно е не само да поседува за ситуацијата адекватни квалитети туку и членовите на групата треба да сметаат дека поединецот има особини кои ги бара улогата на водач во дадена ситуација. На тој начин, водството е функција од повеќе фактори во интеракција: природата на задачите, составот на групата и нејзината организација, личноста на водачот, ставовите, потребите и очекувањата на членовите. Значи, накратко, водството е динамична интеракција од личните атрибути и социјалниот систем".

И Холендер го нагласува взаемниот однос на водачот и неговите следбеници. Затоа неговата "трансакциона теорија", која датира некаде од почетокот на 70-те години, не е во спротивност со интеракционата теорија, напротив, произлезе од неа заради по-

себниот нагласок на взаемниот однос на водачот и членовите од групата. Холендер (Hollander, Julian, 1969) како творец на оваа теорија, истакнува за водството дека претставува двостерен процес, трансакционален. Трансакцијата е трајна и повеќекратна. Водачот влијае на другите членови, но иако неговото влијание е поголемо од она на останатите членови, сепак, и тој се наоѓа под влијание на членовите од групата и дозволува и тие да делуваат врз него. Водачот редовно води сметка за заедничките цели, моралот во целата група, задоволството на членовите од престојот во групата, а членовите на групата му доделуваат своевиден "кредит" во вид на доверба и очекување дека тој "кредит" ќе го отплати со својата активност и грижа за групата и нејзините членови. Се разбира, трансакцијата е поголема кај демократското раководење, додека кај автократското таа е поограничена.

Левиновите сваќања тргнуваат од теоријата на полето (види Поповиќ, 1977). За да се разбере појавата, траењето и менувањето на водството, треба да се познава психолошката средина на социјалната група, животниот простор на нејзините членови, сите присутни фактори во тие полиња и начинот како ги забележуваат актерите на психолошките збиднувања. Психолошките случки меѓу водачот и неговите следбеници не се независни од претходните случки, како што актуелните случки не се без влијание на оние што следат. Секоја акција на поединецот или групата е дел од кружниот тек на причинско-последичните процеси на забележување на составот на полето и делувањата во полето како на следбениците така и на водачот на групата.

Со некои сваќања за општествената средина и Кател се приближува кон интеракционистичкиот приод на водството. Синталитетот го сочинуваат основните функции на описот и предвидувањата на однесувањето на групата, какви што се изворните црти на поединецот (види кај Хол и Линдзи, 1983). Како највлијателен член на групата, водачот со своето однесување најмногу и најпостојано допринесува кон синталитетот на групата, но од своја страна и синталитетот на групата влијае на појавата, изборот и однесувањето на водачот. Значи, цртите на личноста на водачот се во интеракција со синталитетот на групата која ја води.

Интеракционистичките теории, бидејќи ги елиминираат недостатоците на претходните две групи теории, се сметаат за најцелосни, најприфатливи, па денес и најчесто цитирани во литературата.

1.5. Активности и функции на водачот

Додека до 1950-те години вниманието на истражувачите било свртено кон изнаоѓање на карактеристичните црти на водачот, по овој период нивниот интерес се свртел кон проучување на активностите на водачот. При тоа, тие најчесто користеле две карактеристични постапки кои понекогаш ги комбинирале:

- Од водачот или од членовите на групата барале да опишат што работи водачот на групата, кои активности ги превзема и кои од нив ги смета за значајни и ефикасни во определени ситуации (при тоа користеле разни прашалници, скали за проценка, интервјуи

и други инструменти).

- Систематско непосредно ги посматрале, структурирано и деструктурирано членовите на групата, а посебно водачот, и го регистрирале нивното однесување.

Прв обид да се групираат многубројните активности кои водачите ги вршат, направил Хемфил (Hemfil) кој претпоставил дека бројните активности на водачот можат да се уврстат во девет категории (според: Рот, 1980, б):

1. Иницијатива - лично да изнесува и да ги олеснува новите идеи на другите лица како и пружање отпор на оние идеи кои се оценуваат како несоодветни;
2. Интеракција со членството - оваа активност подразбира непосредно контактирање на водачот со другите членови од групата;
3. Репрезентација - водачот треба да ја застапува групата, да ги застапува нејзините интереси и да ја брани во случај на напад;
4. Интеграција - водачот треба да превзема соодветни активности со цел да ги намали конфликтите во групата и развие добра групна атмосфера;
5. Организација - водачот треба да утврди што треба да се прави, какви треба да бидат односите меѓу членовите во текот на работата;
6. Доминација - водачот донесува одлуки и го соопштува своето мислење, го ограничува однесувањето на членовите;

7. Комуникација - водачот дава и прима информации и се залага да ја олесни размената на информациите;
8. Рекогниција - тој изразува одобрување и неодобрување во врска со однесувањето на членовите од групата;
9. Продукција - ги поттикнува членовите да вложуваат повеќе напори и поголеми постигнувања.

Другиот обид за категоризирање на активностите на водачот потекнуваат од Креч и соработниците (Krech et al ., 1972) кои разликувале осум основни и шест дополнителни функции на водачот:

1. Водачот како извршен орган - ги координира активностите на групата и го надгледува остварувањето на политиката и целите на групата;
2. Водачот како планер - тој одлучува за начините и средствата за остварување на целите на групата и редоследот на работите;
3. Водачот како создавач на политиката - тој ги утврдува целите и политиката на групата;
4. Водачот како стручњак - ги обезбедува потребните стручни информации, во помалите групи го понудува своето сопствено стручно знаење, а во поголемите - знаењето на стручните служби;
5. Водачот како надворешен претставник на групата - тој ја репрезентира групата пред другите групи и лица;
6. Водачот како контролор на внатрешните односи - се грижи да се одржи и функционира структурата на групата;
7. Водачот како извор на награди и казнувања - користејќи

ја својата моќ, преку наградување и казнување го уст-
терува однесувањето на членовите,

8. Водачот како арбитар и посредник - тој пресудува и
посредува кога ќе дојде до внатрешни конфликти.

Дополнителни функции на водачот, според Креч и соработни-
ците се:

- Водачот како пример - им служи на членовите од групата
како модел за тоа како треба да постапуваат и да се однесуваат,
какви треба да се и што треба да работат;

- Водачот како симбол на групата - тој ја репрезентира
групата и на тој начин допринесува кон нејзиното единство;

- Водачот како супститут за личната одговорност - им овоз-
можува на поединците да се ослободат од тешкотиите кои ги пре-
дизвикува одлучувањето и одговорноста за одлуката;

- Водачот како идеолог - ги формулира ставовите, верува-
њата, вредностите, убедувањата и нормите кои членовите ги прифа-
ќаат;

- Водачот како татковска фигура - водачот е она лице кон
кое членовите устериуваат позитивни емоции и со него се идентифику-
ваат;

- Водачот како жртвено јаре - тој служи како цел кон ко-
ја се устериува агресивноста предизвикана од разочарувањата и неус-
песите на групата.

За раководителот, според Јушин (1971) најважно е да ги
обавува следните функции:

- Да координира, односно да пренесува такви информации
меѓу извршителите преку кои нивната работа може да се

устери кон заедничката работна задача. Оваа постапка на координација тргнува од утврдената цел на работната група со која раководителот раководи. Тој постапката делумно ја оптимизира (ги определува подцелите и начинот на нивно постигнување), а потоа ја пренесува на извршителите.

- Да врши контрола на преносот на информациите кои можат да се деформираат па дури и да не се прифатат бидејќи на патот на пренесување на информациите се јавиле пречки (пренесените податоци не мора да бидат точни ниту потполни, па во тој случај не водат кон заедничката цел; извршителите не мора да бидат расположени да ги прифатат тие информации, не можат да ги примат или не можат да постапат според нив). Дали се појавиле пречки или не, координаторот може да дознае преку системот на прифаќање на информациите од извршителите како извори на нови информации.
- Да врши адаптирање на првобитната информација за да таа се промени и стане прифатлива. Оваа адаптивна функција на раководителот многу често се нарекува секундарна координација за разлика од првобитната, примарна координација. Заради гореспоменатите настанати пречки, променети цели на работата или промени во начинот на остварување на целите, првобитната информација треба да се повтори и се разбира да се адаптира на новонастанатите услови. Затоа, раководителот попотполно или поразбирливо ги изнесува информациите, наместо до тогашните понудува нови информации кои извршителите можат и сакаат да ги прифатат, и води сметка за некои поважни потреби на извршителите, па затоа применува мерки на награди и казни.

На крајот Јушиќ заклучил дека преку координацијата се калкулира со целта на работата и со предвидената технологија со која работата се изведува, а тежиштето на другите две задачи лежи во континуираната и динамична лична интеракција меѓу раководителот и извршителот, каде отклонувањето на пречките не се запира само на техничките препреки, туку често се однесува и на субјективните препреки кои ги создаваат психолошките фактори на поединецот и социјалните фактори кои делуваат во работните групи.

Звонаревиќ (1985) ги соопштува основните барања на кои раководителот треба да одговори, а во согласност со тоа функциите кои треба да ги обавува:

1. Психолошките барања што се поставуваат пред раководителот се оние кои членовите на групата му ги поставуваат на раководителот за да си задоволат некои свои лични психолошки потреби. Затоа, раководителот мора да ги обавува следните три функции:

- а/ Психолошки потпирач на членовите - раководителот претставува "татковска фигура" која со својата сила и сигурност им дава сила и на подредените. Преку својот пример тој исто така може да биде симбол на целата група;
- б/ Носител на одговорноста - раководителот треба да ја превземе врз себе одговорноста на целата група;
- в/ Жртвено јаре - во случај на неуспех на групата, членовите го пренесуваат врз раководителот чувството на сопствената вина за својот неуспех, наталувајќи ја на тој начин кај себе вината или инфериорноста.

2. Социјалните барања се поврзани во прв ред со организацијата на извршување на работите и со социјалната клима во групата. Овие барања поставуваат пред раководителот неколку функции кои тој треба да ги извршува:

- а/ Организатор - раководителот треба да ја подели работата меѓу членовите така да секој работи она што најмногу му одговара. Тој ја координира работата на секој поединец со другите членови, и работата на целата група со евентуалните други групи;
- б/ Арбитар - раководителот мора да има доволно авторитет за да се појави како судија во судирите и истите да ги разрешува на најбезболен начин и за поединците и за групата;
- в/ Информатор - раководителот треба да биде главен примач и извор на информации во групата или надвор од неа;
- г/ Кадровик - раководителот мора да води политика на унапредување и степенување на членовите од групата, политика на напредување и казнување, преместување на нови функции, дополнителна квалификација и преквалификација на членовите.

3. Стручните барања кои му се поставуваат на раководителот се поврзани со неговите знаења и вештини во работата и задачите со кои групата се занимава. Заради овие барања раководителот треба:

- а/ Да ги решава стручните проблеми - да го најде патот и начинот за решавање на проблемот било да најде соодветни со-работници во групата или надвор од неа, било да присобере потребни информации за дискутабилниот проблем;
- б/ Учител - раководителот мора да знае да ги подучи своите подредени, и ако тоа неможе сам да го направи треба да нај-

де некој којшто може да даде таква подука;

- в/ Помагач - тука се мисли на онаа ситуација кога раководителот помага без амбиции истовремено и да го учи подредениот;
- г/ Ученик - раководителот секогаш мора да биде подготвен да учи од своите подредени лица, во прв ред на стручен план, но и во секој друг поглед.

Деветте димензии кои беа понапред наведени и кои ги определиле Хемфил и Хунс (Hemphill, Coons) добиени се преку факторска анализа на 150-те изјави што го сочинувале Прашалникот за опис на водственото однесување, конструиран 1945 година во Бирото за работни истражувања при Универзитетот на државата Охајо. Преку интеркорелирање и факторска анализа на средните скорови на користените едукативни групи за деветте димензии на водството Хемфил добил три ортогонални фактори:

1. "Поддржување на карактерот на членството" - однесувањето на водачот е социјално согласно со членовите на групата, па затоа тие него го доживуваат како "добар другар";
2. "Однесување кое ја потпомага групната интеракција" - тука се мисли на однесувањето на водачот кој ги структурира комуникациите меѓу членовите на групата, ги намалува конфликтите меѓу членовите и ја зајакнува пријатната атмосфера во групата;
3. "Однесување за постигнување на целта" - ова однесување е поврзано со производството на групата. Најпрвин се превзема акција за да се постават целите, а потоа се структурираат групните активности за да членовите можат без пречки да работат на реализација на целите. Покрај директна поврзаност

со производството на групата, водачот служи и како претставник на групното постигнување во однос на надворешните групи (според: **Bowers, Seashore, 1966**).

Набргу потоа, Хелпин и Вајнер (**Halpin, Winer**), користејќи го екипажот во воздухопловните сили, го адаптирале оригиналниот мерен инструмент - Прашалникот за опис на водственото однесување, и направиле нов прашалник во вид на скали за процена на активностите на водачот. Потоа, преку факторска анализа издвоиле четири ортогонални фактори од кои два се главни и претставуваат две основни функции на раководењето:

1. "Ценење" ("Водење рачун") - ова е однесувањето што покажува пријателство, почит, топлина и взаемна доверба меѓу луѓето. Ги опфаќа сите активности во кои доаѓаат до израз подготвеноста да се сослуша мислењето на членовите од групата, да се објасни предвидената акција, овозможи партиципација во донесувањето одлуки, покаже доверба во другите и манифестира срдечен однос (50% од целокупната активност на водачот влегува во оваа функција).
2. "Иницирање на структурата" - опфаќа утврдување на работите и задачите кои водачот и членовите треба да ги извршат, организирање и определување на односите или улогите, барања да се одржуваат стандардите, да се воспоставуваат добри канали на комуникација и начини за извршување на работите (33% од активностите на водачот отпаѓаат на оваа функција на раководење).
3. "Истакнување на продукцијата" - под ова се подразбира однесување на водачот кое ја мотивира групата на поголема активност преку истакнување на работата што треба да се за-

врши. Значи, ова однесување ги опфаќа активностите преку кои членовите се поттикнуваат на работа со цел да ги завршат предвидените задачи (10% од активностите одат во прилог на "истаннувањето на продукцијата").

4. "Сензитивност" ("Социјална свесност") - таа ги вклучува активностите во кои доаѓа до израз внимателниот однос на водачот кон членовите на групата. Попрецизно, се мисли на осетливоста и свесноста на водачот за социјалните меѓуодноси и притисоци во групата и надвор од неа (7% од активностите на водачот ја сочинуваат "осетливоста").

Нешто подоцна истражувачите го напуштиле третиот и четвртиот фактор зошто тие покажале претногу мала заедничка варијанса, па така "ценењето" и "иницирањето на структурата" станале две основни димензии на водството на "Државата Охајо". За да групата добро функционира и ги оствари своите цели, потребно е да се реализираат само двата фактора: "ценење" и "иницирање на структурата", истакнуваат Хелпин и Вајнер (според: **Bowers, Seashore**, 1966). Може точно да се определи положбата на секој водач на овие две независни димензии на водството. Тоа и се прави со помош на "решетката" за начинот на раководење.

Емпириските истражувања и проверувања покажаа дека навистина постојат два различни начини на раководење, кои водат кон различни последици. Во работните групи каде водачите водат сметка пред сè за задачите, висок е работниот учинок но низок е моралот во групата. Обратен е ефектот кога водачот се грижи повеќе за луѓето.

На оваа студија и се приговара зошто во основата на нејзиното учење лежи претпоставката дека двата начина на раководење

се независни, не е јасно кој критериум е прифатен за процена на успешноста на групата, а занемарени се и некои фактори (работниот учинок, меѓучовечките односи во работната група) кои исто така делуваат врз начинот на раководење и неговите последици.

Некаде во исто време Бејлс и Слејтер (Bales, Slater) забележале дека во малите групи се јавуваат два вида на водачи, добиени преку експериментално истражување спроведено во вештачки мали дискусии групи. Тие нашле дека групите на водечките положби појавуваат два комплементарни водачи: "Специјалист за задача" (тоа е лицето кое има најдобри идеи и најмногу допринесува за водење на дискусијата) и "Социјално-емоционален специјалист" (тоа е лицето кое се посветува на решавање на затегнатоста и судирите во групата за да се сочува единството во групата). Истражувачите заклучиле дека постои потреба и двете функции да се остваруваат, тоа и се случува во малите групи, но различни лица - водачи нив ги обавуваат. При тоа забележале дека социјално - емоционалниот специјалист бил забележан од страна на членовите во групата како поомилан (според: Krech et al. , 1972).

Конкурент на студиите од Државата Охајо беше програмата за истражување на човечките односи при Универзитетот во Мичиген што ја спроведе Истражувачкиот центар при Универзитетот. Оваа програма ја предводел Линкерт (Likert) со своите соработници: Кац и Хан, Картрајт, Сишор, Бауерс, Ман, Зендер и некои други (Katz, Kahn Cartwright, Seashore, Bowers, Mann, Zander). Оваа програма на проблемот на водството, кое програмата го именува како надзорен стил, му се доближила преку лоцирање на групи на карактеристики кои позитивно меѓу себе корелираат, а коорелираат и со критериумот на е-

фективност. На тој начин програмата развила два концепта наречени "Ориентација кон службеникот" и "Ориентација кон производството".

Ориентацијата кон службеникот" е опишана како однесување од страна на раководителот кој човечките односи ги смета за многу важни, службениците ги доживува како човечки суштества, се интересира за нив, ја прифаќа нивната индивидуалност и лични потреби.

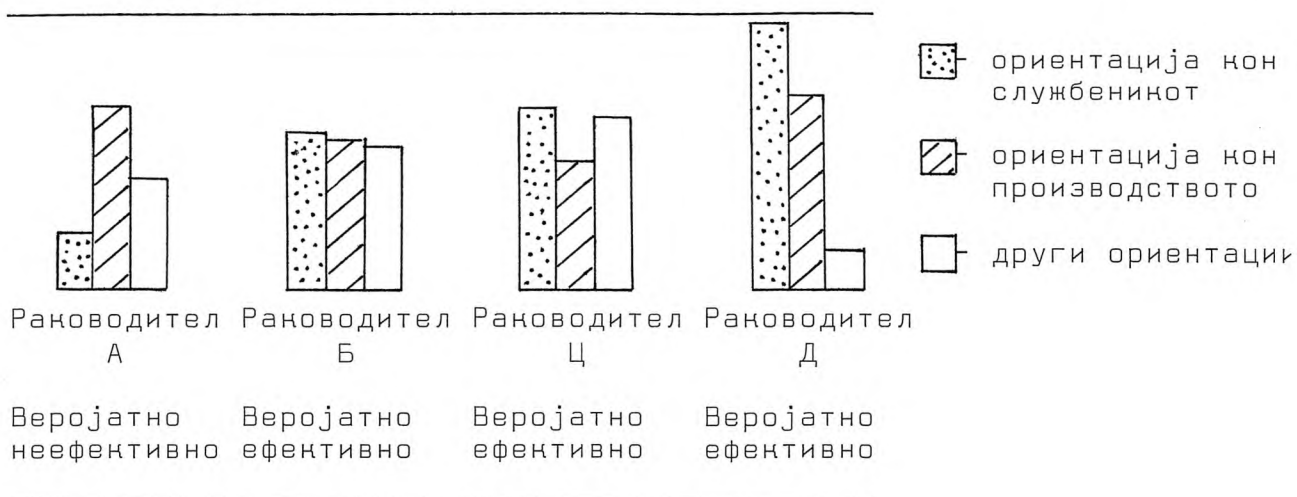
"Ориентацијата кон производството" го нагласува производството и техничките аспекти на работата, ги доживува службениците само како средства за завршување на работата (оваа ориентација претставува комбинација од димензиите на Хелпин и Вајнер за "иницирање на структурата" и "истакнување на продукцијата").

Првобитно, овие две ориентации биле разбрани како спротивни полови на еден ист континуум, но подоцна тие се реконцептуализирани врз база на дополнителни податоци, и се сметани за независни димензии.

Овие две ориентации Дејвис (Davis, 1972) ги скицирал на следниот начин при што го прикажал соодносот меѓу ориентациите и последователната ефективност на раководењето. Од скицата се забележува дека само во случај на поизразена ориентација кон производството, раководењето веројатно ќе биде неефективно. Таков е случајот со раководителот А (види стр.36).

Се воочува дека резултатите од Охајо и Мичиген студијата се доста согласни иако изгледа методолошки Мичиген студијата е "почисто" изведена. Согласноста на резултатите од студиите се разбира оди во прилог на нивната валидност.

Слика 1: Неколку можни варијации во ориентацијата на раководителот



Извор: Davis K., "Human relations at work", Mc Graw - Hill, 1972, pp. 108.

Тргнувајќи од една поголема акумулација на наоѓања, односно од главните наоди на истражувачкиот програм од Истражувачкиот центар при Универзитетот Мичиген (1950-1953), Кац и Кан (Katz, Kahn) дале друга концептуална шема која предлага четири димензии на водството што се доследно поврзани со продуктивноста на работната група, а се наведени од страна на Бауерс и Сишор (1966):

1. "Диференцијација, превземање на улогата водач" - тоа е однесувањето од страна на водачот кое рефлектира поголемо истакнување на активностите за планирање и изведување на специјализираните задачи, трошење на една поголема пропорција на време во вистински надзор. До оваа димензија истражувачите дошле врз база на тоа дека оние кои активно ја превзеле улогата водач покажале подобра продуктивност ("диференцијацијата" делумно се однесува на "однесувањето за постигнување на целта" кај Хетфил и Кунс, "иницирање на структурата" кај Хелпин и неговиот соработник, и јасно произлегува од погоре цитираниот концепт за "ориентација кон производството").

2. "Близина, непосредност на надзорот" - овој раководител ретко ги контролира подредените, ретко дава инструкции за нивната работа и најчесто им дозволува на членовите тие да постапуваат на свој начин и според свое сопствено темпо. Овој надзор, непосредниот, се покажа дека води кон повисокото производство (оваа димензија личи на "подржување на карактерот на членството" и "однесување за постигнување на целта" кај Хемфил и Кунс, "ценење" и "иницирање на структурата" кај Хелпин и Вајнер и "ориентација кон службеникот" и "ориентација кон производството").

3. "Ориентација кон службеникот" - ова однесување ги потенцира односите на потпомагање, покажува голем интерес за подредените, спретност за разговор со нив, спретност да им се помогне, повеќе да се наградат отколку да се казнат. И оваа ориентација е забележана дека исто така доведува до поголема продуктивност.

4. "Групни односи" - под ова се подразбира однесувањето од страна на водачот кое резултира во групна кохезија, чувство на членство во групата, взаемна помош на членовите, гордеење на подредените лица со својата работна група (ова наликува на "однесувањето кое ја потпомага групната интеракција" кај Хемфил и Кунс и "сензитивност" кај Хелпин и Вајнер).

Нешто подоцна, во една друга концептуализација, кога ја комбинирал теоријата со прегледот на емпириските податоци, Кан (Kahn) постулирал четири функции на водството:

1. "Обезбедување директно задоволување на потребата" - тоа е однесување од страна на водачот кое обезбедува директна сатисфакција на егото на службеникот и неговите интимни потреби (ова е слично на "ценењето" на Хелпин и Вајнер и "ориентацијата кон службеникот").

2. "Структурирање на патеката за постигнување на целта" - однесување кое им наметнува на подредените да си ги задоволат персоналните потреби преку постигнување на организациските цели.

3. "Модифицирање на целите на службеникот" - однесување кое влијае на актуелните персонални цели на подредените во организационски корисни правци (оваа и претходната функција на водство се блиски до факторот што ја "истакнува продукцијата" во Охајо студијата)

4. "Овозможување да се постигне целта" - однесување кое ги отстранува бариерите за постигнување на целта, какво што е планирањето или елиминирањето на "тесните грла" (ова е слично на "однесувањето за постигнување на целта" кај Хемфил и неговиот соработник, како и на "иницирањето на структурата" кај Хелпин и Вајнер).

За разлика од сите досега наведени емпириски наоѓања и класификации кои се добиени преку бројни истражувања направени во мали групи, Рот (1980, б) ги цитира Кац и Кан (Katz, Kahn) кои се обиделе да ги изнесат типовите на водство присутни во организациите. Така тие разликуваат:

1. "Воведување на структурални промени" - ова водство е карактеристично за раководителите од највисокото ниво. Раководителот создава нови структури и ги менува постојните заради организирање, извршување на задачите и остварување на целите. Промените во структурата ги наметнуваат условите и промените на условите во кои делува организацијата (овој тип на водство е идентичен на Хелпиновиот "иницирање на структурата").

2. "Интерполација на структурата" - таа е карактеристична за средните и посредни раководители. Тие ја разработуваат и дополнуваат постоечката формална структура на организацијата и онаа структура која ја поставува гореспоменатиот тип на водство.

3. "Користење на формално предвидената структура" - ова водство е карактеристично за непосредните раководители кои ја применуваат постојната структура и предвидените начини и средства на раководење при решавањето на тековните задачи.

Исто така, Хац и Кан разликуваат и "Когнитивна" и "Афективна ориентација во раководењето", односно, устереност кон целите и задачите или устереност кон социјално-емоционалните односи на членовите од организацијата. Кај највисоките раководители, когнитивната димензија се согледува во водењето сметка за иднината на организацијата како систем, а афективната во настојувањето да се одржи довербата во раководењето.

Когнитивната ориентација на раководителите од втора линија се состои во развивање на подсистеми, нивно усовршување и ускладување со другите субсистеми. Афективната ориентација на овој тип на водство се однесува на одржувањето добри односи со луѓето, водејќи при тоа сметка за пропишаните улоги на секој член, целите на организацијата и нејзината ефикасност.

Кај непосредните раководители когнитивната димензија опфаќа рутински упатства во согласност со прописите и рутинско користење на расположивите средства на тој момент, а заради извршување на предвидените работи. За афективната компонента важна е коректноста на односите, рамноправното третирање на сите членови, непостоење на протезирање и привилегија на некое лице, а истовремено и водење сметка за потребите на сите членови.

Во составот на истражувачкиот центар во Мичиген, Одделот за групни динамизми кој работел под раководство на Картрајт и Зендер (Cartwright, Zander) врз база на повеќе наоѓања го опишал вод-

ството во вид на два сета на групни функции:

1. "Функции за постигнување на целта" - тоа е однесување кое развива еден процедурален план, иницира акција, го задржува вниманието на членот од групата врз целта, ја прави корисна експертната информација и го проценува квалитетот на завршената работа (ова се однесува на "однесување за постигнување на целта", "иницирање на структурата" и "истакнување на продукцијата" во Охајо студијата, како и на "ориентацијата кон производството" во Истражувачкиот центар Мичиген).

2. "Функции за одржување на групата" - ова го подразбира однесувањето кое тежнее кон зачувување на пријатни меѓучовечки односи, зголемување на поврзаноста меѓу членовите, стимулирање на нивниот сопствен правец, охрабрување, сослушување, решавање на нивните судири (оваа функција е истоветна на "подржувањето на карактерот на членството" и "однесувањето кое ја потпомага групната интеракција" на Хемфил и Кунс, "ценењето" на Хелпин и соработникот од Охајо студијата, како и на "ориентацијата кон службеникот" и "групните односи" на Кац и Кан од мичигенскиот истражувачки центар; според: Bowers, Seashore, 1966).

Тргувајќи од наоѓањата на истражувачкиот центар во Мичиген и Истражувачкиот центар за групни динамизми, Ликерт (Likert, 1961) од Институтот за социјално истражување при Универзитетот во Мичиген, опишал пет услови за ефективно надзорно однесување на водачот:

1. "Принцип на односи на потпомагање" - раководењето и другите процеси на организацијата мора да обезбедат максимална веројатност дека секој член во односите со организацијата ќе го искористи

своето искуство за да си го зајакне чувството за персонална вредност и значајност. Значи, работникот треба да го забележи однесувањето на раководителот и целата организациска клима како поддржување на неговиот личен свет и потпомагање на неговите вредности.

2. "Групни методи на надзор" - раководството целосно ќе ги искористи потенцијалните капацитети на неговите човечки извори само тогаш кога секоја индивидуа од организацијата е член на една или повеќе работни групи кои ефективно функционираат и имаат висок степен на групна лојалност, ефективни способности за интеракција и висока изведба на целите.

3. "Висока изведба на целите" - заради висока изведба на целите Ликерт препорачува раководителот да биде ориентиран кон службеникот, а во исто време во групата да постои еден заразен ентузијазам.

4. "Техничко знаење" - ефективниот раководител има адекватна компетентност да се соочи со техничките проблеми што и се наметнале на неговата група, затоа што тој си обезбедил големо и целосно техничко знаење.

5. "Координирање, распоредување, планирање" - раководителот целосно ги рефлектира и ефективно ги претставува погледите, вредностите, одлуките и целите на својата група пред другите групи во кои тој е претставник, а исто така ја поврзува својата група со остатокот на организацијата. За возврат, на групата на која тој и е раководител и ги пренесува погледите, вредностите, одлуките и целите на другите групи. Значи, тој е врска што овозможува комуникациите и движењето на влијанието да бидат изведувани во двата правци.

Овде ќе потсетите на фактот дека истражувачите од студијата Охајо и Мичиген тргнаа од убедувањето (емпириски засновано, тоа го тврдат Халпин и Вајнер, а според Рот, 1983) дека грижата за производството и грижата за луѓето во однесувањето на раководителите не се взаемно зависни променливи. Токму со тоа не се согласуваат Блејк и Мутон (Blake, Mouton) кои тврдат дека во стварноста е невозможно да се претпостави независност на стиловите на раководење, оти тие се взаемно зависни. Изгледа успешниот раководител е токму затоа успешен зашто се грижи за луѓето и за целите на групата.

Успешноста на раководителите може сликовито да се прикаже со помош на квадратна "директорска мрежа" која се состои од 81 (9 x 9) квадрат. Мрежата е дводимензионална, со по девет степени за секоја димензија, но раководителот се опишува со помош на еден континуум чии граници се: "наполно неуспешен начин на раководење" (во квадратчето 1/1) и "наполно успешен начин на раководење" (во квадратчето 9/9), сè според Брекиџ (1967, а).

Иако Блејк и Мутон не дале оригинален придонес кон истражувањето на водството, сепак нивната работа стекнала голема популарност во стопанството заради тоа што добро разработиле еден програм на вежбање, за раководителите. Тие препорачуваат, за да раководителите бидат успешни истите да се вежбаат во двете различни области на однесување: развивање на осетливост за луѓето (сензитивност за човечките односи, групи на средби, семинари и сл.) и развивање на организаторски способности (планирање на начините и средствата за извршување на задачите, техники на организирање на луѓето и сл.).

Врз база на сите горенаведени истражувачки програми, Бауерс и Сишор (Bowers, Seashore) заклучиле дека постојат четири димензии кои изгледа ја опфаќаат базичната структура на она што може да се нарече "водство":

1. "Помош" - ова е единствен тип на однесување кој го зголемува чувството на лична значајност и важност кај членот од групата.

2. "Потпомагање на интеракцијата" - тоа е однесување кое ги охрабрува членовите од групата да развијат блиски односи и взаемно да си делуваат.

3. "Истакнување на целта" - ова однесување го стимулира ентузијазмот за постигнување на групната цел, добрата изведба, па дури и надмашување на изведбата.

4. "Потпомагање на работата" - однесување кое помага да се дојде до постигнување на целта преку такви активности какви што се координирањето, распоредувањето, планирањето и обезбедувањето извори какви што се алатките, материјалот и техничкото знаење (според:Lawless, 1972).

Формулацијата на Бауерс и Сишор, освен во различната терминологија, очевидно е многу блиска на онаа дадена од страна на Линкерт, што не е ни чудо бидејќи беше од неговата стимулирана. На крајот, ние ќе заклучиме дека водството е концептуализирано во термини на четири функции на социјалниот процес. Тоа се четирите вида на однесување кои мора да бидат присутни во работните групи ако тие сакаат да бидат ефективни: помош, интеракција, истакнување на целта и унапредување на работата.

Сите критички примедби кои им се изречени на двофакторските модели, можете да кажете дека важат и за овој - четворофакторски.

1.6. Силови на раководење

Сеној раководител своите службени обврски ги извршува во само за него својствен стил. Силот на раководење ќе го определите според дефиницијата на Анџи (1986) која под стил на раководење го подразбира начинот на кој раководителот го стимулира колективот за иницијативно и творечко извршување на нему поставените задачи и како ги контролира резултатите на работата на извршителите.

Силот на раководење се наоѓа во извесна врска со методот на управување, но тие два поима всушност се разликуваат. Разликата меѓу овие два поима сликовито ја прикажува Ани (1967). Според него, методот на управување треба да се толкува како збир на методи за остварување на управувачките активности. Тој е објективен поим што постои независно од раководителот, а е условен од постигнатиот степен и потребите на развој на економијата. Управувањето според ширината е поголемо од раководењето, а според карактерот претставува власт над луѓето. За разлика од управувањето, раководењето е поограничено според ширината, а по карактерот претставува власт над работите. Значи, функцијата на управувањето има општествено-економски и политички карактер, а онаа на раководењето техничко-организационен карактер.

Обично, стилот на раководење се карактеризира со стабилност која се изразува во постојано повторување на различни методи на раководење. Под метод на раководење се подразбираат сите постапки и техники со кои се служат раководителите во однесувањето со луѓето во текот на работата. Звонаревиќ (1985) разликува три главни методи на раководење кои повлекуваат стил на раководење:

1. Метод на присилба - се темели на повеќе присилни мерки и средства што раководителот ги применува за да обезбеди извршување на задачите и целите на групата. Авторитетот на кој се базира присилбата може да биде во самиот раководител, но многу почесто раководителот се ослонува на авторитетот на потесната или пошироката хиерархиска организација на која групата и припаѓа. Многу често изворот на присилбата ќе биде во самата група заради механизмот на групен притисок.

2. Метод на убедување - се состои од повеќе различни постапки со кои раководителот се обидува да ги убеди своите подредени дека е потребно да се извршат задачите кои и се поставени на групата. При тоа, тој се служи со разни аргументи и сугестии (рационални и емоционални), сопствен пример кој е особено значаен, разни договори и дискусии со подредените и тн.

3. Метод на патернализам - раководителот се грижи за некои потреби на своите подредени, а за возврат од нив бара послушност и верност.

Зависно од тоа кој од овие методи преовладува во раководењето со некоја група или организација, вели Звонаревиќ, зборуваме за стилови на раководење. Тој разликува три стила на раководење:

1. Авторитарски, во кој присилбата и патернализмот се главни методи, а убедувањето е сведено на најмала можна мерка. Во чистиот вид на авторитаријата, раководителот е апсолутен и целосен наредбодавач на кого сите други членови мораат без поговор да му се покоруваат и до крај да ги извршуваат неговите наредби.

2. Демократскиот стил на раководење се базира, како основен метод, пред сè врз убедувањето, што се разбира не ги исклучува и методот на присилба и патернализам. Овде раководителот е водач кој се обидува групата да ја води врз основа на соработка и договор со своите членови. Тие имаат полна можност да соработуваат, заеднички да расправаат за задачите кои треба да ги извршат и тн., и овде групата најчесто го спроведува она што раководителот го сака, но неговите идеи не се чувствуваат како одозгора наметнати, туку како да следат од расправата во која сите учествувале и донеле заедно заклучоци.

3. "Laissez-faire" стилот на раководење не му овозможува на раководителот да примени некој конкретен метод на раководење. Тука всушност не постои раководење во потполниот стисол на зборот, бидејќи улогата на раководителот е сведена на минимум. Раководителот само ги пренесува задачите на групата и ги регистрира успехите или неуспехите на поедини членови во текот на нивната работа, а секој член од групата работи по своја волја, со сопствено темпо и сноси целосна одговорност за работата.

Поделбата на овие три стила на раководење на кои укажува Звонаревиќ, потекнува уште од Левин, Липит и Ваит (Lewin, Lippitt, White) и далечната 1939 година (според: Maier, 1965). Нешто подоцна, Липит и Ваит потенцирале дека стиловите на раководење по-

влекуваат различна атмосфера во групата која се разбира се реперкуира на задоволството на работникот со работата, а во крајна линија и на ефективността на целата работа (според: Рот, 1980, 6).

Сатиот Левин сметал дека демократскиот, автократскиот и либералниот стил на раководење се всушност степени на еден ист континуум на контрола на групата, што произлегуваат од различно сместување на одговорноста. Во демократскиот стил на раководење одговорноста е во рацете на групата, кај автократскиот во рацете на водачот, а кај либералниот - во рацете на поединецот (според: Бујас, 1968).

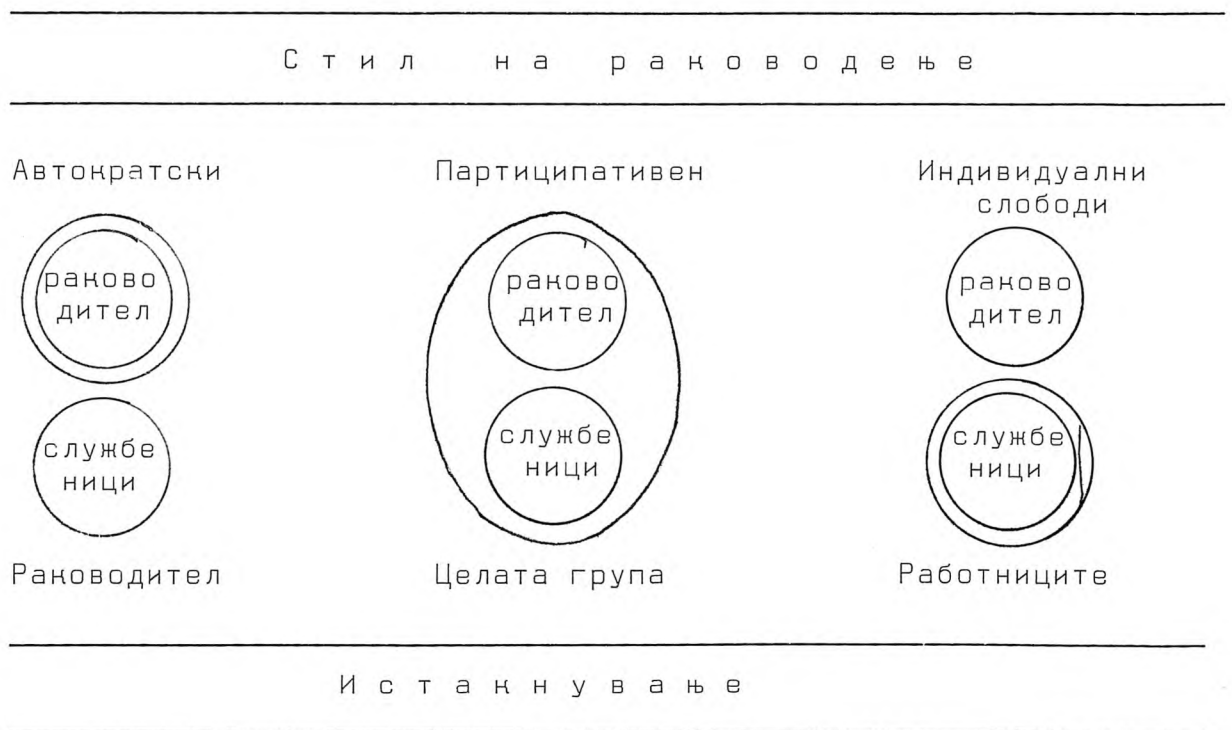
По примерот на создавачите на првата класификација на стиловите на раководење, повеќе автори истапуваат со свои поделби, кои не само содржински туку многу често и терминологски се идентични со првобитната класификација. Така, Лерд и Лерд (Laird, Laird, 1964, стр. 484) разликуваат "раководење со принуда, раководење преку подучување и поттикнување, и издавање на налози", додека пак Новосел (1965) пишува за стилот на цврста рака, стилот на соработка и стилот на слободни раце во процесот на раководењето.

Креч со своите соработници (Krech, Crutchfield, Ballache, 1972) прави разлика само меѓу автократско и демократско раководење, а слична поделба сретнуваме и кај Фидлер (Fiedler, 1971) кој разликува автократски и недирективен стил на раководење. Тој дозволува постоење на извесни нијанси на стилови на раководење меѓу двата дијаметрални стила кои се добиваат зависно од тоа какво е мотивирањето и координирањето на членовите во текот

на работата. Ако раководителот е устерен пред сè кон работата (им кажува на луѓето што да прават и како тоа да го прават) кај него е присутен автократскиот стил на раководење, а ако тој е устерен повеќе кон групата раководи на недирективен начин (ги вклучува членовите во планирањето и извршувањето на задачите, па на тој начин ја поделува својата одговорност со нив).

Додена Шуковиќ (1981) ги класификува стиловите на раководење на автократски, демократски и принцип на индивидуални слободи, Дејвис (Davis, 1972) разликува автократски, партиципативен и стил на индивидуални слободи, а истовремено истакнува дека обично еден стил на раководење е доминантно присутен во работата на еден раководител. Тоа шематски го прикажал на следниот начин:

Слика 2: Различните истакнувања (покажани со двојните линии) резултираат од различни стилови на раководење



Извор: Davis K., "Human relations at work", Mc Graw-Hill, 1972, pp.106

На крајот ќе заклучите дека раководителот може и обично го "избира" демократскиот или автократскиот стил на раководење, но иако едниот начин целосно го "обојува" неговото раководење, сепак раководителот никако не смее да испушти од предвид дека во текот на постапувањето во процесот на работата мора да постапува и на демократски и на автократски начин, да се "грижи и за луѓето" и "за задачите" ако сака да биде успешен раководител. (Третиот стил на раководење-либералниот не е тема на ова проучување што се должи на самиот опис на овој стил: водачот само и ја соопштува работата, задачата на групата, и ништо повеќе не прави, значи тој и не води во вистинскиот смисол на зборот).

1.6.1. Стилот на раководење и комуникацијата во групата

На повеќе места во литературата се сретнува дека меѓу стиловите на раководење лесно може да се направи разлика ако се простудираат трезите на комуникација. Дејвис (Davis, 1972, стр. 317) ја дефинирал комуникацијата во организацијата како "процес на потинување на информацијата и разбирање на една личност од страна на друга".

За разлика од секој службеник кој е одговорен за комуникацијата, раководителот е двојно одговорен за комуникацијата. Како и секој друг, тој е одговорен за комуницирање со другите, но исто така одговорен е и за подржување на добра комуникација меѓу неговиот персонал. Се смета дека дури 2/3 од работниот ден рако-

водителот поминува во комуницирање. Со помош на комуникациите раководителот ги определува целите на организацијата и подгрупата, ту пренесува на подредениот што од него очекува, го устерува неговото залагање. Преку комуникациите како медиум тој му помага на подредениот да научи кои се границите на ситуацијата и кои однесувања се одобрени, а кои не, односно преку комуникацијата раководителот може да дава награди или казни.

Во организацијата, комуникациите можат да протекуваат во два стера: нагоре и надолу.

1. Нагорната комуникација се случува многу ретко, а исклучок од ова правило е случајот кога раководството ја охрабрува оваа комуникација. Подредениот најчесто неа ја одложува, филтрира, а ако се одлучи да ја испрати-таа патува полека. Обично ги отсликува првите симптоми на тензија и тешкотии во групата. Преку овој вид на комуникација раководителот може да ја види улогата која самиот ја игра, и може да го прилагоди своето однесување со начинот на кој тој е забележан од страна на неговиот подреден. Така, Хеар (Hair, 1970) заклучува дека сензитивноста за текот на комуникациите е една од првите потреби на успешниот раководител, и употребата на комуникациите од и кон раководителот може да биде едно од неговите најголеми богатства. Раководството може да развие неколку методи за подобрување на нагорната комуникација кои Дејвис (Davis, 1972) ги именува како: политика на отворена врата (отворената врата е најефективна кога раководителот излегува низ неа за да им се придружи на членовите), учество во социјалните групи (во тек на спорски натпревари, работни акции, излети и други неформални прилики, се создаваат поволни услови за непланирана нагорна комуникација) и

поттикнување на пистата на службеникот (билтенот на организацијата предвидува рубрики од типот на "Одговори на вашите прашања" или "Писта на службениците").

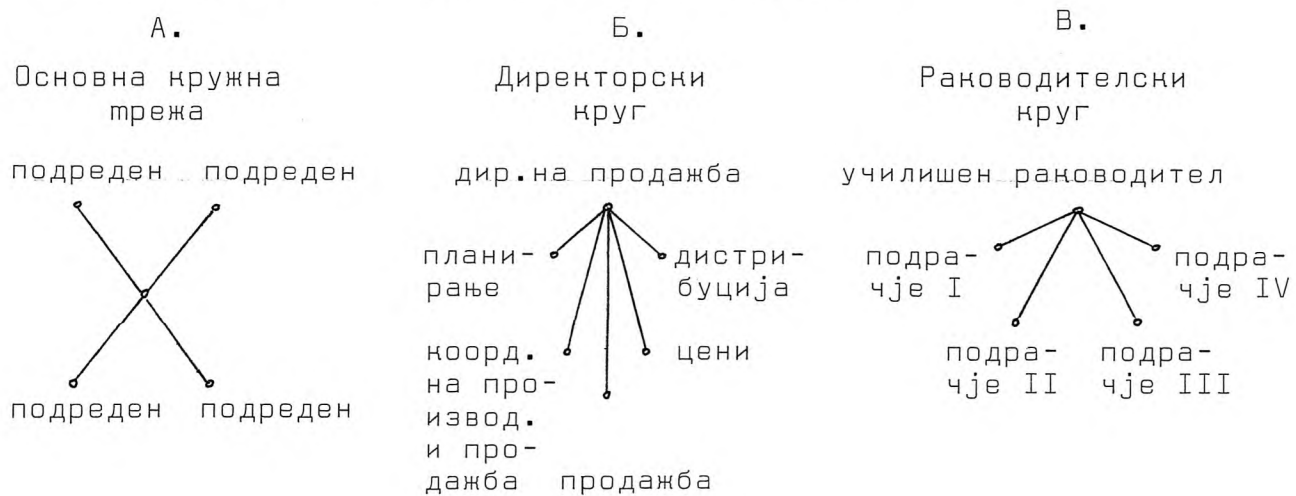
2. Надолната комуникација во една организација подразбира дека протекувањето на информациите се одвива од повисокото кон пониското раководство и сè до работниците. За да оваа комуникација биде успешна, треба да се задоволат неколку работи: работникот да има доверба во комуникациската цел, раководителот да развие еден позитивен став кон комуникацијата, да изготви план за акција и да биде добро информтиран. Работниците кои се најдолу во организацијата имаат повеќе комуникациски потреби, а една од тие е инструкцијата со оглед на нивната работа. Меѓу техниките на комуницирање Хеар (Haire, 1970) истакнува дека од најголема помош за комуницирањето е да се направи една целосна информација врз база на организацијата на ситуацијата од страна на примачот, информацијата да се пренесе во мали единици, да се обезбеди поволна прилика за "фидбек" од примачот, а и поволна прилика за партиципација од страна на примачот.

Сега ќе направиме осврт на стиловите на раководење според трите на комуникациите кои тие ги користат:

1. При автократскиот стил на раководење водачот го контролира целиот прогрес кон целта и односите меѓу членовите од групата. Бидејќи тој е единствениот човек кој целосно ги знае сите функции, членовите се зависни од него при постигнувањето на целта. Тој им се спротивставува на обидите да се променат некои функции на раководењето. Најефективна техника за задржување на својата положба која водачот ја користи е онаа во вид на задржување на знаењата

за целите за себе, неподелување на информацијата за задачата и необезбедување "фид-бек" на членовите за нивниот прогрес. Меѓусебното комуницирање на членовите е сведено на минимум и секогаш кога е можно каналите на комуникацијата потинуваат преку водачот или се под негова непосредна контрола. Ова може негативно да повлияе врз групата бидејќи е мала можноста да се развијат тесни интерперсонални односи меѓу членовите на групата, тоа ја намалува привлечноста на групата, а од друга страна повлекувањето на водачот може да ја забрза појавата на распаѓање на групата или барем хаос во истата. Социометриската слика на комуникациските трежи во автократскиот стил на раководење сликовито ја прикажал Лолис (Lawless, 1972) во вид на кружни (звездасти) структури со автократскиот водач во средина.

Слика 3: Примери на водачи во кружни структури

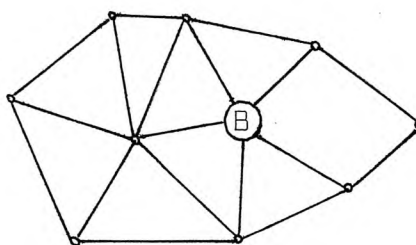
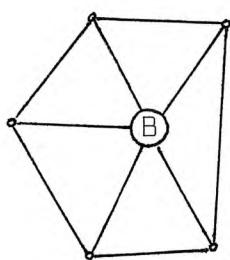


Извор: Lawless D.J., "Effective management", Prentice - Hall, Inc., Englewood, Cliffs, New Yersey, 1972, pp. 315.

2. Во демократскиот стил на раководење водачот може да има исто толку сила колку и автократскиот водач, но тој неа ја користи повеќе преку дистрибуирање на одговорноста одколку преку нејзино

концентрирање врз себе. Тој се обидува членовите на групата да ги вклучи во решавањето на проблемот и во забележувањето на прогресот кон целта. Ги поттикнува и зацврстува меѓусебните односи во целата група со цел истата да ја зајакне. Се превзема за да ја намали затегнатоста и судирот во групата. Се бори да го спречи развојот на хиерархиската групна структура во која преовладуваат специјални привилегии и статусни разлики. Комуникациската трежа при демократскиот стил на раководење личи на отворен круг каде водачот ги охрабрува членовите од групата да комуницираат со него, а и меѓу себе.

Слика 4: Структура на демократското водство во тала и голема група



Извор: Krech et al., "Poјedinac u društву", Zavod za uđbenike i nastavna sredstva Srbije, Beograd, 1972, str. 442.

3. Во либералниот стил на раководење, водачот и не е вистински водач. Тој има само формална водствена положба и навидум делува како да е врвна фигура на групата. Оваа положба ја достигнал или преку долготрајна борба или преку обезбедување прикладни положби за своите роднини. Овде, се разбира, не може да стане збор за комуникација во правиот смисол на зборот.

Во самоуправно социјалистичкиот систем на стопанисување во кој стиловите на раководење во рамките на една организација неизменично се менуваат, комуникацијата е особено значајна и истата

се одвива во двата стера, односно, раководителите користат и дозволуваат и надолна и нагорна комуникација.

1.6.2. Раководењето и партиципацијата

Раководењето во вид на партиципација претставува природен развој од демократскиот стил на раководење. За водачот, тоа претставува активна улога на мотивирање на членовите од групата, нивно охрабрување, сугерирање, наградување, опоменување, а за индивидуата - слобода и независност. Партиципативното раководење се базира на групно одлучување, меѓусебни дискусии за општите проблеми како и на поединечните одговорности.

Дејвис (Davis, 1972, стр.128) партиципацијата ја дефинирал како "ментално и емоционално вклучување на личноста во една ситуација на групата што ја охрабрува неа да допринесува кон групните цели и да ја дели одговорноста со другите членови".

Партиципацијата е корисна бидејќи го реконструира правото на предимство на човекот, на работа да биде креативен член на кооперирачката група.

Уште Кох и Френч (Coch, French) укажале дека "тоталната партиципација е подобра отколку партиципацијата преку еден претставник, а партиципацијата преку еден претставник е подобра отколку отсуство на партиципација во планирањето и обезбедувањето техники во едно индустриско претпријатие" (според: Lawless, 1972, стр.323).

Лолис наведува и некои други автори. Меѓу тие е Гест (Guest) кој сугерирал дека, ако комплексната организација сака да постигне значајно зголемување на ефективностa, таа треба да се за- врти кон попартиципативните форми на раководење, без при тоа да ја менува својата формална структура.

И Ликерт (Likert) го дели мислењето дека партиципацијата е можна дури во најголемите организации. Во овие работни средини демократскиот стил на раководење се протега од највисокиот врв па надолу сè до најниското ниво на хиерархија при што постојат ефек- тивни поврзувачки функции низ целата организација.

Базирајќи се на своето лично искуство и истражувања ка- ко и на оние кои ги вршел Институтот за социјално истражување во Мичиген, Ликерт ги прочистил дотогашните наоѓања и создал нов при- од кон раководењето, наречен Систем 4. Тој нашол дека искусните ра- ководители ги опишуваат сосема различно работните единици (оддели, организации) кои ги знаат зависно од тоа дали тие биле високо про- изводни или ниско производни единици. Сите описи биле ставени на една скала наречена Систем 1, Систем 2, Систем 3 и Систем 4. Во ба- зички термини, Системот 1 бил авторитативен (експлоатирачки), Сис- темот 2 бил доброволно авторитативен, Системот 3 консултативен и Системот 4 партиципативен. Со само неколку исклучоци, истражувачот нашол дека раководителите ги опишувале високо продуктивните едини- ци во правец на Системот 4, а ниско продуктивните единици во пра- вец на Системот 1.

На едно друго место Ликерт (1971) прави разлика меѓу нис- ко продуктивните раководители и високо продуктивните, токму врз ос- нова на употребата на партиципацијата во раководењето. Ниско про-

дуктивните раководители се задржуваат на традиционалната пракса и сметаат дека за да се мотивира и устериува однесувањето на членовите од групата врз нив треба да се врши контрола преку авторитетот на раководителот. Во овие услови на работа, поставени се целите на изведбата и буџетите, определени се методите на работа како и стандардите, значи, работата е целосно организирана.

Високо продуктивните раководители ја користат партиципацијата за да потполно ги искористат техничките извори на класичните теории на раководење соединети со високите нивои на зајакната мотивација. Партиципацијата ја применуваат во сите аспекти на работата, и тоа, при поставувањето на работните цели и буџет, при организирањето на работата, контролирањето на цените и тн. На тој начин овие раководители своите организации ги развиваат во високо координирани, мотивирани, кооперативни социјални системи.

Во партиципативни услови на работа големо е задоволството на работниците од раководителот кој, како што Линкерт (1971, стр. 613) истакнува, "се карактеризира со следните особености:

- најчесто е пријателски расположен кон членовите, љубезен, настојува да ги третира луѓето на еден сензитивен начин, редовно се интересира за добрата состојба на подредените, им помага, цврсто настапува, не е дарежлив и настојува да им служи на најголемите интереси на службениците и претпријатието;
- повеќе покажува доверба во интегритетот, способноста и мотивацијата на подредените отколку сомневање и недоверба;
- бидејќи им верува на подредените најчесто поставува високи очекувања за нивното ниво на изведба;

- ниту ту изгледа дека секое подредено лице е добро тренирано за својата работа;
- настојува да им помогне на подредените преку тренирање да се унапредат за работите од едно повисоко ниво, па затоа ги подучува секогаш кога ќе се појави за тоа прикладна ситуација;
- ги подучува и им помага на подредените чии изведби се под стандардот; во случај кога подредениот е неспособен успешно да ја врши својата работа, тој настојува да најде положба која е прикладна за способностите на службеникот и успева службеникот да го трансформира во неа”.

На овој начин доаѓаме до "Принципот на потпомагачки односи" - принцип на работа кој го користат високо продуктивните раководители. Со своите постапки тие обезбедуваат максимална веројатност дека сите релации со организацијата, поединецот ќе ги доживее како предизвик за лично ангажирање и самодокажување, што од евоја страна ќе повлијае на натамошниот развој на неговото учество за лична вредност и значајност.

Во согласност со ова се и податоците од повеќе истражувачки студии како оние на Аргирис (Argyris), Марч и Сајмон (March, Simon), Вителис (Viteles) кои ги наведе Линкерт (1971) и истакна дека подредените прикладно реагираат кога чувствуваат дека допринесуваат кон нивното чувство за сопствена значајност и личен свет, и обратно. Ова се должи на потребата на секој човек да биде ценет, да има влијание, чувство на постигнување и чувство дека луѓето кои нам ни се важни веруваат во нас и не почитуваат. Секој од нас сака да се чувствува дека има свое место во светот.

На истото место Ликерт го спотнува и истражувањето на Картрајт и Зендер (Cartwright, Zander), автори кои покажаа дека колку поголема е атракцијата и верноста кон групата, индивидуата е помотивирана да ги прифати целите и одлуките за групата, бара и таа да има учество во формулирањето на целите и донесувањето на одлуките, со симпатии ги прима обидите за комуникација и влијание од страна на другите членови, го потпомага реализирањето на целите и одлуките, ја прифаќа помошта и ценењето кои и ги упатуваат членовите на групата, а посебно од оние чии индивидуални чувства се помоќни или пак се членови со повисок статус.

На крајот можете да заклучите дека раководењето има потполна корист од потенцијалните капацитети на неговите човечки извори и тоа само тогаш кога било која личност од организацијата е член на една или повеќе ефективно функционирачки работни групи, има висок степен на групна лојалност, ефективни вештини за интеракција и висока изведба на целите. Значи, организацијата најдобро ќе функционира кога таа лично функционира не како индивидум туку како членови на високо ефективни работни групи со висока изведба на целите. Се разбира, раководството треба да настојува да ги изгради овие ефективни групи поврзувајќи ги нив во една целосна организација на луѓе кои го зачувуваат групното членство.

Овој дел ќе го завршите со следниот цитат на Дејвис (1972, стр. 142): "Пред две илјади години ние ја ставивме партиципацијата во религијата која започнала да владее во Западниот свет. Пред двеста години, ние го ставивме овој суштински елемент во нашата политичка и социјална структура. Штотуку, започнавме да реализираме дека ние треба да ја вградиме партиципацијата и во работата".

1.6.3. Од што е определен стилот на раководење

Определбата на раководителот за конкретен стил на раководење во една определена ситуација, зависи од повеќе работи. На овој момент укажа уште поодатна Џегер (Jeager, 1961) кој како фактори од кои зависи определбата на раководителот ги наведува: склоноста и ставот на самиот раководител, составот и квалитетот на работната група (колку поединците од групата се самостојни и искусни) природата на работата (рутинска или творечка) и ситуацијата (дали се работи за редовна работа или итен случај).

Фидлер (Fiedler, 1971), како еден од најголемите познавачи и експерти за раководење, исто така укажал на неколку позначајни димензии кои изгледа го определуваат видот на водствениот стил кој е потребен во различни ситуации:

1. Односот меѓу водачот и членот - овде се мисли на степенот до кој членовите од групата му помагаат на водачот и му веруваат, го сакаат и се согласни да го следат неговото водење; значи, важно е дали групата му е верна и лојална на водачот и дали му помага (оваа димензија има пресудно значење за стилот на раководење);
2. Структура на задачата односно работата - под оваа димензија Фидлер го подразбира степенот до кој задачата е целосно разработена и јасно поставена пред групата, или таа е нејасна и неопределена. Всушност, тука се мисли на степенот до кој задачата е јасно дефинирана во термини на цели и процедури, методи и стандарди на изведба;

3. Сила на положбата - оваа димензија се однесува на степенот до кој водачот може да ги наградува или казнува подредените (според Фидлер, оваа димензија е најмалку значајна при определувањето на еден конкретен стил на водење).

Очигледно, полесно е да се биде водач кога водачот е омилен, работи во ситуација со структурирани задачи и силата на положбата му е голема. Спротивно на ова, влијанието на водачот ќе биде отежнато кога тој не е омилен, има пред себе високо двосмислена работа и слаба сила на положбата.

Покрај ситуационите фактори кои очигледно се важен услов при определувањето на раководителот за еден конкретен стил на раководење во дадена ситуација, и мотивационата структура на водачот (целите и потребите на водачот) може да одигра големо влијание. Така, ако е таа усмерена кон групата - водачот го користи недирективниот стил, а воколку е усмерена кон задачите и работата - водачот постапува на автократски начин.

Значи водствената изведба, онака како што заклучуваат Фидлер и Махар (Fiedler, Mahar, 1979, 6) претставува контингент од два интерактивни фактори: мотивационата структура на индивидуата и степенот до кој ситуацијата прибавува водач кој има контрола и влијание врз последиците на задачата (работата).

Ние заклучуваме дека стилот на раководење и целото водство е определено од целите кои се поставени пред групата и видот на задачите кои таа ги извршува (дали тие се едноставни или сложени, креативни или манипулативни и тн.), од согласноста на целите на членовите од групата како поединци и групата како целина, големина-

та на социјалната група (од големината зависи меѓусебното комуницирање, како и процесите на одлучување), составот на членовите од групата и нивните особини (особини на личноста, способности, мотиви, ставови и тн.), надредената пирамида на раководители во организацијата и особини на личностите на самите раководители.

1.6.4. Кој стил на раководење е поефикасен

Во литературата за ова прашање постојат повеќе контрадикторни наоѓања. Рот (1980, б) се повикува на повеќе истражувачи, од кои на пример, Аргаил и Мек Грегор (Argyle, Mc Gregor) се определиле за демократскиот стил на раководење како поефикасен; Шо, Морс и Рајмер (Shaw; Morse, Reimer) автократскиот стил го сметале за поефикасен, а трети истражувачи сметале дека нема разлика меѓу стиловите во однос на нивната ефикасност. Добиени се различни резултати зашто продуктивноста на групата не зависи само од стилот на раководење туку и од некои други фактори, а и ефикасноста на групата е мерена на различни начини.

И Пец (Petz, 1974) исто така смета дека стилот на раководење не мора да има силно влијание врз продуктивноста на групата. Ова го заклучил врз база на преглед на повеќе истражувања направени до 1965 година. Забележал дека од шест експериментални истражувања, едно нашло дека демократското раководење е супериорно, едно дека автократското раководење е супериорно, а во четири истражувања не е најдена никаква разлика.

Пец се повикува и на укажувањата на Ман и Баумгартел (Mann, Baumgartel) како и на Роби, Никол и Фарел (Roby, Nicol, Farrell). Првите покажале дека во високо продуктивните работни групи преовладуваат раководители кои се "центрирани на луѓето" (демократско раководење), а во ниско продуктивните работни групи преовладуваат раководители кои се "центрирани на работата" (автократско раководење). Групите со мал број на изостаноци имаат раководители кои се карактеризираат со: спретност да се борат за своите луѓе, одржување групни дискусии со членовите, создавање поволна атмосфера во која може слободно да се дискутира за работните проблеми, одвојување време да се разговара со работникот за неговите лични проблеми.

Според Фидлер и Махар (1979, б) кој стил на водство е најдобар, зависи од погодноста на ситуацијата во која се наоѓа водачот. Така, во различни околности можат да бидат успешни и директивните и недирективните водачи. Автократското (директивно) водство е најдобро во многу погодните или во многу непогодните ситуации, а недирективното (пермисивно) водство е поуспешно кога ситуациите се осредни според својата тежина.

Значи, тргнувајќи од ситуационите фактори можете да констатираме дека понекогаш автократскиот стил на раководење е препорачлив, а во други прилики е штетен по ефикасноста на изведбата на задачите. Така, Звонаревиќ (1985) истакнува дека автократскиот стил има предности во оние групи чии задачи се од таква природа да не дозволуваат одолговлекување на работите и двоумење. Овој стил е неопходен и во оние групи чии членови се неискусни во работата што ја извршуваат, па барем во почетокот преголемата самостојност

на поединците може да го загрози работниот учинок на целата група.

Од друга страна пак долготрајното автократско раководење во стопанството има предизвикано бројни неповолни последици по работниците. Меѓу поважните, Аргирис (Argyris) го издвојува развивањето особини на пасивност и зависност, појавувањето на незадоволство, чувство на фрустрираност, агресивност и склоност кон конфликти, појава на апатичност, незаинтересираност за организацијата, пад во производството и престанок на работа (според: Бојановиќ, 1987).

Во прилог на ова се движат и наоѓањата на Дејвис (1972) кој укажал на податокот дека во една студија 50% од автократските раководители биле оценети од страна на нивните подредени како сиромашни мотиватори, а само еден процент бил оквалификуван како одличен мотиватор.

Што се однесува до демократскиот стил на раководење, ако го цитираме Звонаревиќ (1985, стр.343) треба да прифатиме дека "овој стил по правило е прикладен во сите околности и дистрибуцијата на социјалната моќ во него ги поттикнува сите членови од групата на максимално залагање и иницијатива".

Но, Роби, Никол и Фарел се попрецизни и истакнуваат дека проблемите кои бараат реакции на промените во околината многу побргу се решаваат при демократското раководење, а проблемите кои бараат координирана акција - побргу се решаваат при автократското раководење.

Третиот стил на раководење - либералниот, онака како што тоа го констатира Звонаревиќ (1985), ретко се сретнува во практика-

та. Тој се покажа како оправдан само во групите стручњаци и специјалисти каде секој член од групата морално и стручно е доволно изграден да може својата работа да ја обавува потполно самостојно и независно. Затоа овој стил се сретнува во истражувачките заводи, проектанските институции, специјализираните научни екипи и тн. Во контекстот на ова, Бујас (1968, стр. 302) истакнал дека "за остварување на стилот на "индивидуални слободи" потребен е еден долг процес на формирање не само на добри и самостојни стручњаци туку и личности кои ќе бидат толку изградени да во остварувањето на општествените вредности наоѓаат и остварување на своите лични потреби". Токму затоа групата која успешно се адаптирала на "лесе-фер" водачот, веројатно нема да преферира било кој друг стил на раководење.

Во системот на самоуправување, автократскиот стил на раководење, според Брекиџ (1970), апсолутно отпаѓа, а остануваат демократскиот и за повисокото образовно ниво-"стилот на индивидуалните слободи", со нагласок на директната одговорност на сите актери. Последниот стил бара поголема креативност на сите соработници и повисоко ниво на лична одговорност и заедничка доверба.

Нешто подоцна, футуролошкиот стил на раководење Брекиџ (1974) го определил како стил кој превзема елементи и од "демократскиот стил" на раководење и од оној на "индивидуални слободи", а го негира автократско-бироократскиот и техноменаџерскиот начин. Предвидува долгорочен развој кај сите членови од тимот, што неопходно побарува меѓутимско ускладување, односно делување на интердисциплинарните тимови.

На крајот ќе потсетите на фактот дека иако стилот на раководење се карактеризира со извесна стабилност, сепак неговата стабилност е релативна, значи, тој најчесто се карактеризира и со динамизам. Така, некои специјалисти за раководење сметаат дека "најдобар тип на раководител е динамичниот раководител" и дека "умешноста за раководење преставува умешност да се менува стилот на раководење".

Еден таков автор е Лолис (Lawless, 1972) кој иако разликува две димензии на раководењето - "иницирање и управување" и "водење грижа", сепак заклучува дека добриот раководител ги комбинира овие две димензии во својот стил на раководење создавајќи на тој начин една креативна синтеза.

На крајот од ова изложување ќе го цитираме Аргирис (Argyris) кој како најуспешен стил на раководење го предложил раководењето кое е устереено кон реалноста. Тргнал од тоа дека за да се избере најуспешен стил на раководење треба да се утврди каква е ситуацијата во која групата делува, а да се води сметка и за тоа како на ситуацијата гледаат членовите на групата (според: Likert, 1971).

1.7. Обучување за раководење

Уште одатна се согледа потребата од обучување на раководителите за раководење со цел тие да станат успешни раководни лица. Бартен (1964) укажува на извесни особини кои треба да ги поседува

успешниот и добар раководител: да има задоволителни интелектуални способности, да е стручен, да има основни знаења за обучување и природна стисла за раководење (демократско). Тој смета дека некои од овие особини можат целосно да се изградат во текот на обучувањето, додека други пак, каков што е стисолот за раководење и односите меѓу луѓето, само во извесен степен се изградуваат во текот на систематското обучување.

Денес е сосема прифатено дека формтирањето на добри раководители се реализира преку две фази: најпрвин се одбираат кандидатите кои имаат најголеми можности во текот на обучувањето да ги доразвијат потребните особини (изборот се врши по пат на интервју, испитување на општите способности, личноста, стручното знаење и тн.) Потоа, избраните кандидати се подвргнуваат на систематско обучување.

Во минатото, обучувањето најпрвин се изведувало во вид на предавања, потоа се преминало на обучување преку дискутирање за конкретните случаи - "дискусиони групи", но кога се увидело дека стилот на раководење е пред сè вештина, а не знаење, се пристапило кон "играње на улогите". Во прво време, критериум за проверување на успешноста на курсевите за "играње на улогите", од подрачјето на меѓучовечките односи, било задоволството на самите курсисти од овој вид обука. Тие биле многу задоволни зошто имале прилика да слушнат интересни работи од областа на психологијата, социологијата и педагогијата, кои до тогаш им биле непознати. Кога е ставен приговор на ова евалуирање како на субјективен критериум, се појавила идејата успешноста на преобразбата да се мери со тестови на знаење, кои на кандидатите им се задаваат пред и по завршувањето

на обуката. Забележано е дека знаењето на кандидатите за меѓучовечките односи било многу поголемо после обучувањето. Но, иако знаењето на кандидатите се зголемило, однесувањето на раководителите, според наоѓањата на некои истражувачи, не се променило брзо и значајно. Така, Пец (Petz, 1974) го цитира Флаишман (Fleishman) кој истакнал дека дури и кога ќе се појават промени во ставовите и однесувањето на раководителите под влијание на обуката, промените се појавуваат по неколку месеци од обучувањето. Од друга страна пак, како што истакнуваат Флаишман и Пелз (Fleishman, Pelz) често пати обучувањето во меѓучовечките односи не го постигнува саканиот и очекуван ефект бидејќи однесувањето на раководителот кон работниците зависи и од тоа како шефовите на раководителот се однесуваат кон него.

Од друга страна пак, некаде до 1970-те години се сметало дека раководителот ќе ја подобри својата изведба ако се обучува да се однесува на начин кој подразбира ориентација кон службениците, а ова, во крајна линија, се сведува на обучување на раководителите според принципите на добри односи меѓу луѓето на работа. Програмат од оваа област опфаќал: основни знаења за причините на фрустрациите, примена на соодветни методи за поттикнување, услови за прилагодување на работниците кон социјалната атмосфера и тн. Исто така низ програмат се совладувале и техниките на разни видови на интервјуи, сè со крајна цел - раководителите да создадат складни односи во својата работна единица и развијат позитивни ставови на работниците кон нив.

За разлика од некои автори кои безрезервно го фаворизираат принципот на добри односи меѓу луѓето, каков што е Флаишман кој

истакнал дека водачот може да ја подобри водствената изведба ако се обучува да се однесува на начин "ориентиран кон службениците", Фидлер (Fiedler, 1972) изразил извесна песимистичност во тој поглед. Тргнал од гледиштето дека релевантниот програм на обучување различно ќе делува врз однесувањето на раководителите кои се ориентирани кон работата односно кон службениците. Така, обучувањето кое раководителот кој е ориентиран кон луѓето го прави поориентиран кон себе и заинтересиран за работата, раководителот кој е поориентиран кон работата-истата програма ќе го направи да биде позаинтересиран за добрите меѓучовечки односи. Обучувањето пак кое раководителот ориентиран кон луѓето ќе го направи позаинтересиран за добрите меѓучовечки односи, раководителот ориентиран кон работата ќе го направи позаинтересиран за однесувањето кое е релевантно за работата. Затоа Фидлер заклучил дека ист програм на обучување ќе резултира во сосема различни типови на однесување и различна изведба од страна на раководителите зависно од тоа дали тие се ориентирани кон работата или кон луѓето.

Фидлер и Махар (Fiedler, Mahar, 1979, а) анализирале дванаесет студии кои ја тестирале ефективноста на обучувањето на раководителите кај 423 водачи кои биле подвргнати на обучување во споредба со 484 лица кои биле случајно назначени за членови на контролната група. Дел од овие студии, како онаа на Блејк и Мутон (Blake, Mouton), а исто така и на Мек Грегор (Mc Gregor), го базирале својот програм за водството врз усвојувањето дека постои еден "најдобар" стил на водство и раководење односно примерок на однесување. Вториот дел од студиите, за кои пример претставува студијата на Аргирис (Argyris) тргнале од уверувањето дека ние мораме да ги

научите раководителите како да ја променат својата личност. Последната група студии, на која и припаѓаат Таненбаум и Шмид (Tannenbaum, Schmidt) се интересирале како да го променат однесувањето и структурата на водачите за да тие се прилагодат на ситуацијата. Од сите 12 прегледани студии Фидлер и Махар заклучиле дека и раководителите кои се ориентирани кон луѓето и оние кои се ориентирани кон работата, а биле подвргнати на обучување, имаат подобра изведба од оние во контролната група што покажува дека обучувањето е бенефисно без оглед на стилот на раководење.

Фидлер е автор на еден популарен програм за обучување, наречен "лидерски натпревар". Тоа е всушност една тетратка-прашалник која водачот ја пополнува со сопствена брзина, а за тоа му се потребни 4 до 6 часа. За тоа време тој учи да го определи својот стил на раководење, да ја дијагностицира својата ситуација на раководење и да ги промени ситуационите фактори како неопходен услов за да ја зголеми својата изведба. Изведбата се разбира се тестира пред обучувањето и 2 до 6 месеци по обучувањето. Ако е потребно, прашалникот може да се прошири и на некои други лекции, групна дискусија и прожектирање на филмови. Низ овој вид на обучување му се укажува на раководителот кои потребни особини за раководење тој не ги поседува, кои ситуации треба да ги избегнува и кои задачи за кои не е способен исто така треба да ги избегнува. Оваа програма сугерира дека за раководителот е полесно да ја промени ситуацијата на раководење отколку да ја промени својата личност, мотивациона структура. Преку обучување во вид на прилагодување на раководителот, тој се подучува како да ги промени или модифицира ситуационите фактори и истите да ги прилагоди кон карактеристиките на

својата личност што му овозможува стилот на раководење да го прилагоди на ситуацијата.

Во исто време, тренираните се подучуваат и во тоа како да ги променат и ситуациите на своите подредени раководни лица. Така, Фидлер и Махар (Fiedler, Mahar, 1979, а) ги наведуваат Чока и Бонс (Csoka, Bons) кои изјавиле дека субјектите - водачи кои биле подвргнати на обучување нашле дека програмот за обучување е покорисен за подредените водачи. Исто така тие дошле и до наодот дека работната структура на подредените водачи полесно се модификува отколку онаа на повисоките водачи и тоа преку разјаснување на директивите.

Во поново време се користи еден нов приод кон создавање успешен раководител, па затоа се посматра раководителот под влијание на целата култура. Значи, се излегува дури и од рамките на организацијата на која тој е член, па целиот проблем се посматра од еден поширок аспект.

2. ОСНОВНИ ПОИМИ ЗА ЛИЧНОСТА

2.1. Дефинирање на личноста

Поимот на личноста, како еден од најфундаменталните во психологијата, често пати бил причина за многу спротивни гледишта во рамките на оваа научна дисциплина. Еден од првите обиди да се резимираат постојните дефиниции водат кон Олпорт кој утврдил дури осумдесет дефиниции на личноста кои му припаѓале на бихејвјористичкото свакраќе или на она на длабинската психологија. Но, и двата пристапа не се комплетни бидејќи апсолутизираат една страна од човековата личност, а го испуштаат другиот елемент на личноста кој е многу значаен-активноста. Имајќи го во предвид ова, Олпорт (Allport) ја определил личноста како "динамичка организација на оние психофизички системи на поединецот кои го определуваат за него карактеристичното однесување и мислење" (според: Рот, 1980, а, стр. 7). Тој предложил психофизичките системи да се означат како црти или особини на личноста кои делуваат како покренувачи на активноста.

Ајзенк (Eysenck, според: Шуковиќ, 1982, стр. 58) дал едно подетално определување на личноста и нејзината структура при што истата ја дефинирал како "целокупен збир од актуелни или потенцијални облици на однесување на организмот детерминирани од наследството и средината, кои се создаваат и развиваат преку функционална интеракција на четирите оформени подрачја во кои облиците на однесување се организирани: когнитивно (интелигенција), конативно (карактер), афективно (темперамент) и соматско (конституција)".

Звонаревиќ (1985, стр. 136) ја дефинира личноста како "специфична, релативно стабилна и неповторлива структура на психички особини на некој човек, во која секоја особина завзема посебно, со структурата определено место".

Дефиницијата на Рот (1980, а, стр. 8) е од понов датум и таа личноста ја определува како "единствена организација на особините која се формира преку взаемно делување на организмот и социјалната средина, и го определува општиот, за поединецот карактеристичен начин на однесување".

За разлика од сите други дефиниции на личноста кои ги истакнуваат единството или интегритетот на личноста, единственоста или особеноста на личноста и релативната доследност во однесувањето, само во дефиницијата на Рот покрај овие три моменти истакната е и улогата на конкретните услови во формирањето на личноста како и делувањето на поединецот врз средината во склад со своите наследени и стекнати особини.

2.2. Црти на личноста

Обидите психолошки да се анализира личноста се движеа во два методолошки правци: едниот е синтетичниот кој се темели на поимот-тип на личноста, а другиот е аналитичниот во основата на кој лежат цртите на личноста.

Типолошкиот приод во проучувањето на цртите на темпера-

ментот на човекот е најстар во психологијата бидејќи првата типологија датира уште од античко време. Кај Хипократ (5 в.п.н.е.) и Гален (2 в.н.е.) се сретнуваат првите типови темперамент: колектирик, сангвиник, меланхолик и флегматик. Потоа, преку Шпрангер, Јенш и Кречмер (*Spranger, Jaensch, Kretschmer*) доаѓаме до Јунг (*Jung*) кој е автор на една од најпознатите типологии според која се разликуваат интровертни и екстравертни лица.

Типот на личноста Звонаревиќ (1985, стр. 137) го определил како "специфична синтеза на низот од психолошки особини на човекот кои карактеризираат цела категорија на луѓе, а тие особини обично се собрани околу некоја главна особина која претставува некој вид на психолошка оска околу која се формира целата личност".

Наспроти типолошкиот, за природот на цртите на личноста се произнеле повеќе автори меѓу кои овде ќе ги издвоиме Креч, Звонаревиќ, Кател, Гилфорд и Рот.

Креч со соработникот (*Krech, Crutchfield*, 1978, стр.629) цртата ја дефинирал како "трајно обележје на некое лице кое се уочува во доследноста на нејзиното однесување во бројни и различни ситуации".

Звонаревиќ (1985, стр. 137) истакнува дека "цртата на личноста е издвоена психичка особина, релативно стабилна и независна од другите слични особини, која е заедничка за сите луѓе и која секој поединец ја поседува во помала или поголема мерка".

Бидејќи поединците се разликуваат меѓу себе во однос на тоа во кој степен ја поседуваат определената особина, затоа, за особините на личноста може да се зборува како за димензии на лич-

носта. Особините на личноста обично се биполарни, т.е. постојат разлики во степенот на нивната изразеност кои се движат од изразито развиен позитивен степен до изразито развиен негативен степен.

Особините можат да бидат повеќе или помалку универзални или општи и повеќе или помалку генерални или воопштени. Додека универзалните можете да ги најдете кај поголем број на поединци, потполно универзалните (на пример: висината, тежината) се оние кои се во поголема или помала мерка развиени кај сите луѓе.

Под генералност или воопштеност на особините се подразбира обемот во кој се огледа определена особина. Некои особини се манифестираат речиси во сите постапки на поединците (нервозност, воздржаност, самоконтрола, активитет), а други само во ограничен број на постапки (пример за ова е особината истрајност).

Особините на личноста можат да покажуваат поголема или помала доследност - конзистентност во манифестирањето. Во колку некоја особина е поизразена, во толку нејзината конзистентност е поголема. По правило, оние особини кои повеќе зависат од наследните фактори (на пример: интелигенцијата) се поконзистентни отколку особините кои повеќе зависат од факторите на средината.

Особините на личноста не ги гледате директно. Дали постои или не некоја особина кај поединецот, заклучувате врз основа на тоа што тој работи, односно што сака да работи, со каков успех работата ја извршува, на кој начин работи и постапува. Но, сепак, не е едноставно и лесно со сигурност да се оцени дали постои или не некоја особина кај некој човек.

Што се однесува до класификациите на особините на личноста овде ќе изнесете неколку, а ќе започнете со онаа на Кател (Cattell), кој разликувал особини на личноста кои се: одговорни за карактеристичните начини на емоционално реагирање (црти на темпераментот), карактеристични и одговорни за реагирањето и интеракцијата со другите луѓе (карактерни или интерперсонални црти) и динамични потенцијали на личноста (мотивациони поттикнувачи од различно ниво на општост). Оваа класификација е наведена кај Шуковиќ (1982).

Кај Рот (1980, а) е наведен Гилфорд (Guilford) кој меѓу првите автори исто така направил извесна поделба на особините на личноста. Тој ги разликува особините во однос на тоа дали тие првенствено кажуваат како лицето работи (особини на темпераментот), дали покажуваат колку добро некој работи (способности) или покажуваат зошто некој нешто работи (динамично мотивациони особини кои Гилфорд ги нарекол хорметички).

Потсетувајќи уште еднаш на понапред наведената дефиниција на Рот (1980, а) кој личноста ја определи како збир од особини или црти на личноста, овде ќе ја изнесете и неговата поделба на особините. Тој разликува: особини на темпераментот, особини на карактерот, способности и мотиви, како и за поединецот карактеристични начини за задоволување на неговите мотиви.

Од сето погоре кажано станува очигледно дека во последно време посебно е проширено свакраќето за структурата на личноста под кое се подразбира дека личноста може најцелисходно и најрационално да се прикаже на тој начин што ќе се изнесат својствата или

цртите, особините или аспектите на личноста, односно личноста треба да се разбере и прикаже како организација на особини или црти.

Ако под поимот особини, покрај особините на темпераментот, карактерот, телесната конституција и способностите, се опфатат уште и мотивите, ставовите и интересите, тогаш навистина можеме личноста да ја дефинираме како организација на особини или црти.

Овде ќе кажеме нешто повеќе во прилог на цртите на темпераментот и ставовите на личноста како динамички црти, бидејќи овие особини на личноста се предмет на нашето истражување.

Ќе се користиме со дефиницијата на Звонаревиќ (1985, стр 136) кој особините на темпераментот ги определил како "посебна група на психички особини на човечкиот однос, и тоа, онаа страна од личноста која првенствено е поврзана со емоционалните доживувања".

Од определбата на овие особини произлегува дека темпераментот преставува диспозиција за начинот на емоционално реагирање. Но, тој и неговите особини не се манифестираат само во емоционалните реакции туку се изразуваат и во целокупната активност на човекот. Во поново време некои автори го дефинираат темпераментот како начин за мобилизирање на енергијата со која човекот располага.

Особините на темпераментот се воглавно определени од биолошката структура на човекот, иако под влијание на околината можат во определена мерка да се менуваат и модификуваат. Влијанието на околината, а во крајна линија и влијанието на социјалните фактори врз човечкиот емоционален живот, не се гледа само во неговото делување на обликување на особините на темпераментот, каде тоа влијание е прилично ограничено, туку многу повеќе се забележува во не

кои други емоционални карактеристики: богатство на емоционалниот живот, промени во интелектуалната подлога на емоциите, како и промени во нивното надворешно изразување и контрола.

Што се однесува до ставовите ќе истакнеме дека тие се значајна динамичка црта на личноста на секој човек. Добивањето потполна слика за ставовите на човекот кон објектите од неговиот општествен свет, може да ни овозможи многу поуздани предвидувања за неговото однесување во повеќе ситуации.

Ако тргнете од најјупростената дефиниција, ставовите можеме да ги определите како тенденции било позитивно било негативно да се реагира кон некое лице, предмет, ситуација или институција. Од ваков вид е дефиницијата на Морган (Morgan) кој за ставовите вели дека претставуваат "настојување да се реагира било позитивно било негативно кон лицата, објектите или ситуациите". Цитирајќи ја Моргановата дефиниција Звонаревиќ (1985, стр. 124) предлага и своја, нешто попроширена: "Ставот е стекната тенденција да се реагира било позитивно било негативно кон лицата, објектите или ситуациите надвор од нас, било кон сопствените особини, идеи или постапки".

Уште посложена и посеопфатна е дефиницијата на Олпорт (Allport) според кој ставовите се "неурална и ментална состојба на подготвеност, формирана врз основа на искуството, која врши директивно или динамичко влијание на реагирањето на поединецот на објектите и ситуациите со кои доаѓа во допир". Од оваа дефиниција се уочува дека таа истакнува неколку поважни карактеристики на ставовите: ставот претставува трајна особина која има своја неурофизиолошка основа, тој е стекнат во текот на индивидуалниот живот а врз

основа на личното искуство на еден човек, претставува диспозиција која се активира кога поединецот ќе дојде во контакт со некои објекти или ситуации, тој има и директивно и динамично дејство, а бидејќи секогаш претставува ангажираност за нешто или против нешто-истиот е пропратен повеќе или помалку со интензивни емоции (според: Рот, 1980, а).

Иако горенаведената дефиниција истакна повеќе важни карактеристики на ставовите, сепак, се забележува дека Олпорт не опфатил уште една значајна особина на ставовите, а тоа е дека тие претставуваат интеграција од три основни ментални функции: когнитивни, емоционални и конативни. Овој момент го истакна Креч со соработниците (Krech et al . , 1972, стр. 143) во чија дефиниција е цитирано дека ставовите претставуваат "трајни системи на позитивни или негативни оценувања, емотивни состојби и тенденции да се превземе акција за или против во однос на општествените објекти".

Познато е дека при формирањето на ставовите делуваат личните особини на поединецот, родителските влијанија, влијанието на различни групи како и севкупната културолошка сфера во која се наоѓа поединецот. Веќе формираните ставови иако се релативно отпорни на промени сепак можат да се изменат под влијание на создавањето нови податоци, подеталното информирање за фактите и појавите, како и заради развојот на личноста и нејзината сè поголема зрелост.

Кога ќе се појави еден став тој се манифестира во изјавите и акциите на поединците. Почесто се манифестира во изјавите, но, попоуздано се пројавува низ делувањето. Од друга страна пак, ни акцијата на поединецот не мора секогаш да биде адекватна на ставот.

Како ќе се однесувате во определени ситуации не зависи само од тоа какво мислење ќе имате кон нешто, туку и од тоа како другите ќе го прифатат нашето однесување и какви последици тоа однесување може да има за нив. Токму затоа меѓу ставовите и постапките може да постои несклад.

За ставовите овде ќе издвоиме неколку нивни поспецифични својства кои посебно ги карактеризираат како особини на личноста. Тука ќе потсетиме на:

- а/ Дирекцијата која означува дали односот кон објектот кон кој имате став е позитивен или негативен. Според оваа димензија ставовите можат да бидат оквалификувани како позитивни или негативни, со една неутрална точка во средината од тој континуум.
- б/ Екстремноста го означува степенот на позитивност или негативност на ставот.
- в/ Сложеноста ја означува количината и видот на сознанијата, емоциите и тенденциите кон акциите вклучени во ставот.
- г/ Интензитетот е поврзан со отпорноста на ставот кон промените односно кон податоците кои му се нему спротивни.
- д/ Доследноста се огледа во тоа во која мерка ставот се применува во сите случаи каде може да се примени, односно, во која мерка некој усвоен став доследно го користите во различни подрачја.
- ѓ/ Трајноста се однесува на временското траење на ставот. Оваа димензија е тесно поврзана со интензитетот на ставот, па така, интензивните ставови по правило се трајни, и обратно.

Но, некогаш и помалку интензивните ставови можат да бидат многу трајни, посебно ако се однесуваат на некои поспoredни проблеми или ако не се изложени на интелектуални и емоционални притисоци од другите ставови.

е/ Акционото влијание определува во која мерка една индивидуа ќе делува во склад со своите ставови. Додека со вообичаените психолошки техники релативно лесно може да се утврди правецот и интензитетот на ставовите, многу потешко може да се определи нивната акциона вредност.

Повеќе од наброените димензии на ставовите се однесуваат и на директивниот став, кој како димензија на личноста на секој поединец, е предмет на нашето истражување. Тој е дефиниран од страна на Хаџиселимовиќ и неговите соработници (1979, стр. 1-2) кои "директивниот став" на едно лице го определуваат како "устерување и контрола на акциите на другите лица како и начинот на нивните доживувања, а според своите сопствени претстави". Спротивниот пак пол на оваа димензија на личноста - "недирективен став" е означен како "избегнување на устерувањето и контролата на другите лица и акцептирање на нивните начини на доживување и однесување".

Од дефинициите се уочува дека оваа димензија на личноста доаѓа до израз пред сè во управувањето и водењето на групите. Така во повеќе воспитни ситуации и други видови на социјални интеракции често пати е изолиран еден фактор кој е означен како устерување, влијание и контрола. На овој фактор прв укажал Бастин (Bastine) кој го именувал како "директивен став". Очигледно е дека овој став се појавува во сите систематски и целисходни влијанија на едни поединци врз други.

Нешто подоцна е забележано дека димензијата на устерување може да се разбере како еден од најважните аспекти на "авторитарното" однесување. Во врска со ова Бастин го извел заклучокот дека авторитарните водачи на групите како и авторитарните раководители ја поседуваат оваа особина како изразена во нејзината најекстремна форма.

Отогаш почнуваат и првите тестирања на директивниот став кај раководните лица и водечките кадри во организациите на здружен труд и тоа во истражувачкото, советодавното и терапевтското подрачје на психолошката работа.

Според наодите на Бастин, Екерт, Шуок, Бишоф и Чарлтон (Bastine, Eckert, Schmook, Bischoff, Charlton), сè според Хаџиселимовиќ и соработниците (1979), директивниот став е поврзан со димензијата на личноста - екстравертност (екстравертните се подирективни), полот (мажите се подирективни), професијата (офицерите се подирективни) и степенот на учество во дискусионите групи (членовите кои повеќе "учествуваат" се подирективни). Директивниот став не е поврзан со интелектуалните способности на лицето.

2.3. Некои теории на личноста со посебен нагласок на Ајзенковата

Структурата на личноста не може да се разбере ако не се проследат развојните процеси со чие посредство структурата евалуирала. Бидејќи со структурата и развојот најмногу се занимаваат

теориите на личноста, веројатно овде е корисно да се истакне барем некоја од теориите која е евентуално поврзана со предметот на истражувањето (подолу изложените теории се разработувани според: Krech, Crutchfield, 1978).

Најпрвин ќе ја издвоиме теоријата на Адлер (Adler) која се појави во 1930-та година и го истакна тежнението за совршенство (супериорност). Оваа теорија ги потенцира општествените повеќе отколку биолошките одредби на личноста. Таа тргна од тоа дека детските природни слабости во светот на возрасните најчесто доведуваат до појава на тежнение тие слабости да се надвладаат и тоа со помош на компензацијата. Адлер истакна дека секоја личност е единствена според тоа што секое лице се држи до сопствен правец во тежнението за совршенство.

"Основното стрепење" (анксиозност) на Хорнај (Horney) исто така потекнува од детството. Детето се бори против анксиозноста прилагодувајќи и се на различни начини и тоа најчесто преку ирационални постапки. Ако анксиозноста е силна и долготрајна, тогаш споменатите методи на прилагодување се вообликуваат во постојани мотивациони примероци кои се јавуваат во вид на "неуротски потреби". "Основната анксиозност", "неуротските потреби" и судирите кон кои тие водат во крајна линија, имаат општествено потекло, произлегуваат од пореметувањата во развојот на детското искуство под влијание на културата.

Функционалната автономија на Олпорт (Allport) подразбира дека мотивите кај човекот се неограничени според бројот и разновидноста. Дејностите кои му служеле на некој изворен мотив, подоцна

можат сами по себе мотивационо да делуваат. Во својата теорија на личноста, на цртите на личноста Олпорт им го дал клучното место. Според него, цртата претставува постојана предиспозиција на посебен и доследен адаптивен начин да се одговара на извесни општи класи на дразби. Некои црти имаат централно место во составот на личноста на некое лице, а други завземаат попериферно место. Посебниот начин како цртите се групирани и сложени го дава личниот карактер на личноста на поединецот.

Актуализацијата на личноста на Маслов (Maslow) претпостави дека "природниот" тек на развојот опфаќа постепено "никнување" на суштинските потреби и атрибути на човековата природа, односно, постојат низ на степени во редоследот преку кои лицето поминува напредувајќи кон сè повисоките нивоа на мотивација. Тој посебно истакнал пет нивоа на потреби, поредени по должината на една скала, почнувајќи од "пониски потреби" па сè до "повисоки потреби": физиолошки потреби, потреби за сигурност, потреби за припаѓање и љубов, потреби за ценење и потреби за актуализација на личноста.

Ајзенковата теорија на личноста, меѓу останатите овде споменати теории, ќе го добие заслужениот третман и акцент бидејќи истата го отсликува целокупното негово учење кое кулминираше во повеќе прашалници на личноста, а еден од нив е користен како инструмент во истражувачкиот дел на овој труд.

Неговата теорија во домашната литература понекогаш е сврстувана во физиолошките теории на личноста или во факторските, додека во странската литература таа се сретнува вметната и меѓу типолошките теории. Но, додека првата и втората класификација се оправдани, третата е неоправдана бидејќи токму со димензионалниот

приод кон личноста Ајзенк ја надминал главната слабост на типологијата-битодално разврстување на популацијата.

Несразмерно нагласување на значајноста на социјалните влијанија врз формирањето на личноста на една страна и запоставувањето на биолошките детерминанти на друга страна, присутно посебно во последните децении, Ајзенк го наталил преку својот димензионален приод кон личноста, а личноста се обидел да ја објасни и на физиолошко ниво преку трите најважни физиолошки системи: централен нервен систем, автономен нервен систем и ендокринен систем. Според него, поголемиот дел од личноста ја сочинуваат трите основни димензии: психотицизам, екстравертност и неуротицизам, а степенот на нивната изразеност повеќе зависи од наследените основи отколку од непријатните влијанија на околината.

Ајзенк тврди дека сите индивидуални разлики во однесувањето на луѓето се базираат на реактивноста (лабилноста) на вегетативниот нервен систем, на тоа колку лесно и брзо се менува кортикалното ширење и кочење на раздразнувањата во централниот нервен систем (односно брзината и леснотијата на стекнување условни одговори), како и на истрајноста и подготвеноста на социјалната средина кај младата индивидуа да го условува стекнувањето на реакцијата на страв и вина заради изразеното општествено неприфатливо однесување кај лицето.

Ако поединецот се одликува со лабилен вегетативен нервен систем, стравувањата ќе бидат основна особеност на однесувањето на лицето во возрасниот период. Ако неуратнотеженоста на вегетативниот нервен систем е изразена, лицето брзо и цврсто ги учи условните одговори (интровертно), а средината не влијае на тоа да се воспостави

било каква контрола, тогаш лицето е осудено, кога ќе порасне да пројави неуротски симптоми (фобии, стравови, принудни мисли или активности и сл.).

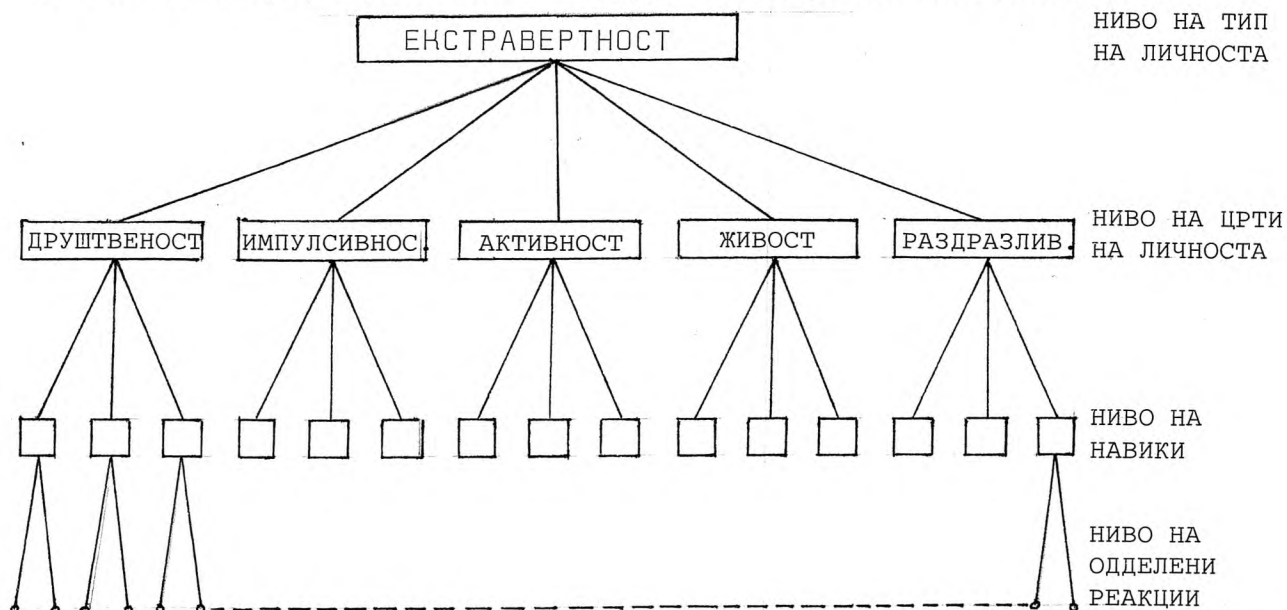
Ако кај лицето преовладува ширење на кортикалното раздражување, тоа брзо и лесно ќе изградува силни условни одговори на барањата на социјалната средина, па ќе се одликува со интровертни особини. Ако кај лицето генетски преовладува кочењето на кортикалното раздражување, лицето потешко и посποро ќе изградува слаби условни одговори, односно ќе изразува однесување на екстравертен тип на личноста.

Ако на потенцијално екстравертното дете општествената средина не влијае со цел да стекнува услови на реакцијата на страв и вина кога манифестира социјално неприфатено однесување, тоа, кога ќе порасне, ќе покажува психопатски одлики. Лицето кое е генетски крајно предодредено за кортикална инхибиција на жариштето на нервно возбуждување (Павлов), а покрај тоа сосет споро ги учи условните одговори, а стекнатите условни врски брзо ги гасне, "судбински" е осудено на шизоидност, психопатија, престапништво, сексуални абнормалности и порететувања во однесувањето (Овој дел е напишан според Поповиќ, 1977; Хал и Линдзи, 1983; Лојн, 1979 и Фулгоси, 1981).

Освен димензионалниот начин на дескрипција на личноста, Ајзенковата теорија на личноста се карактеризира и со хиерархиски начин на дескрипција на личноста (според: Хал и Линдзи, 1983). Авторот смета дека за секој тип на личноста карактеристични се определени црти на личноста, за цртите типични се определени облици на навики, а последните се составени од поединечни реакции. Подолу ќе

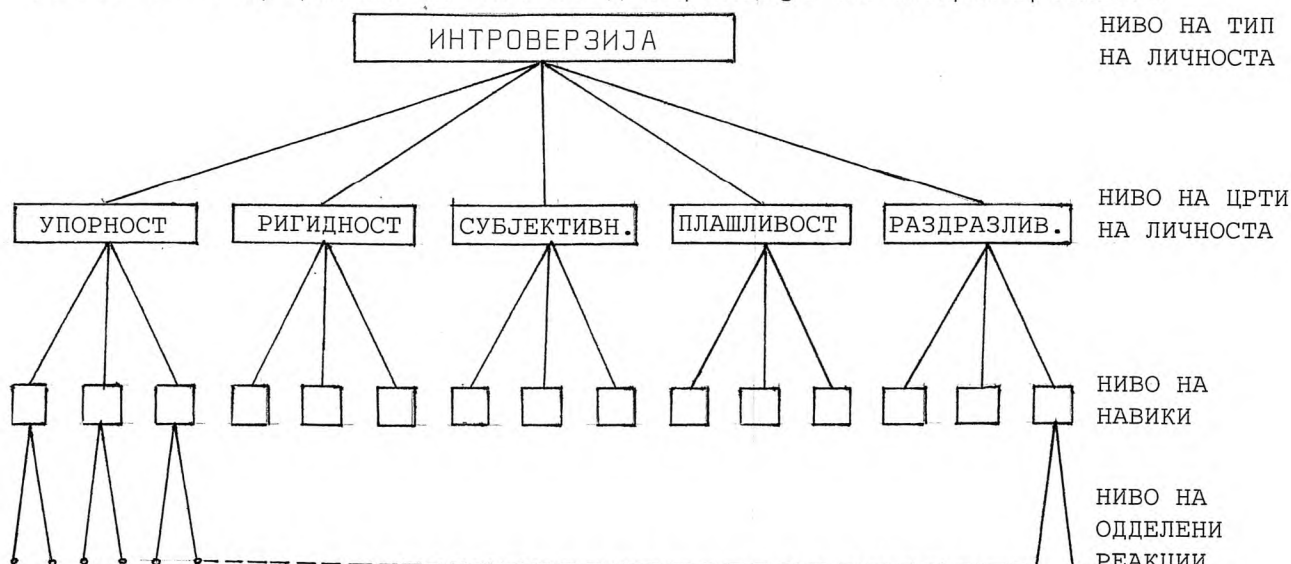
покажете како екстравертноста-интровертноста, една од основните димензии на личноста, Ајзенк шематски ја расчленил.

Слика 5: Хиерархиски начин на дескрипција на екстравертноста



Извор: Lojk L., "EPQ-Eysenckov upitnik ličnosti"-Priručnik, Zavod SR Slovenije za produktivnost dela Ljubljana, Center za psihodijagnostička sredstva, Ljubljana, 1979, str. 8.

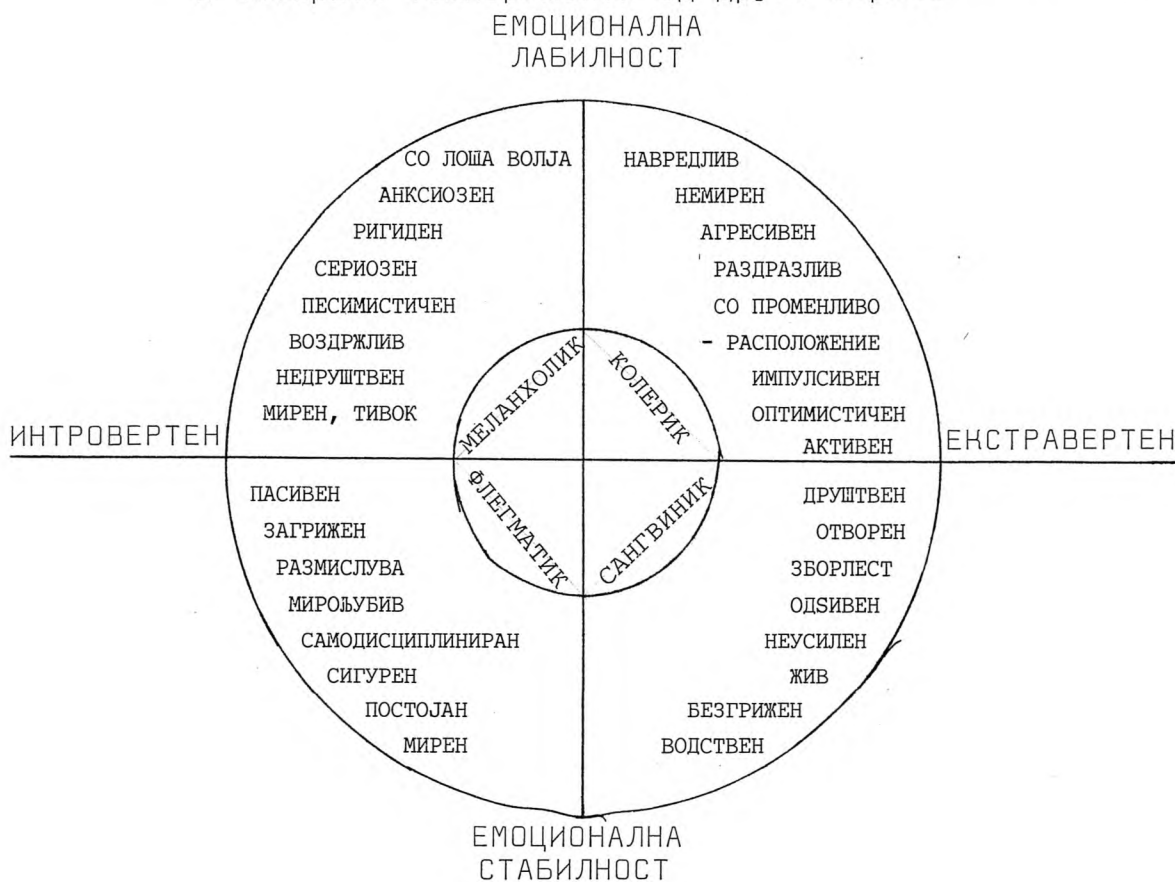
Слика 6: Хиерархиски начин на дескрипција на интровертноста



Извор: Fulgosi A., "Psihologija ličnosti-teorije i istraživanja", Školska knjiga, Zagreb, 1981, str. 388.

Тука исто така ќе го претставиме и односот меѓу двете димензии на личноста, екстравертност-интровертност и емоционална лабилност-емоционална стабилност (резултат на факторската анализа на Ајзенк), и класичната Galen - Kant - Vundt - ова шема на четири видови темперамент. (Цртите на личноста се прикажани на надворешниот круг на дијаграмот).

Слика 7: Однос меѓу екстравертноста-интровертноста и емоционалната стабилност-емоционалната лабилност од една страна и четирите темпераменти од друга страна



Извор: Lojk L., "EPQ-Eysenckov upitnik ličnosti"-Priručnik, Zavod SR Slovenije za produktivnost dela Ljubljana, Center za psihodijagnostička sredstva, Ljubljana, 1979, str. 15.

3. ИСТРАЖУВАЧКИ НАОДИ ЗА ЛИЧНОСТА НА РАКОВОДИТЕЛОТ И РАКОВОДЕЊЕТО

3.1. Истражувања извршени во странство

Најраните забелешки за раководењето се однесуваат токму на личните способности на водачот. Во прво време водството било поврзувано со специјални моќи и надарености. Се сметало дека главните водачи имаат не само нормални способности какви што имаат и повеќето луѓе, туку, на нив им биле препишувани и натприродни способности каква што е онаа да се чита умот на луѓето, да се присилуваат луѓето на хипнотичка послушност, да се предвидува нивната иднина и тн. Овие способности и натприродни сили се сметале како подароци од господата, условни позајмувања од Ѓаволот или резултат на некои натприродни услови кои го следеле раѓањето или раното дејство на едно лице. Денес, поретки се сваќањата за натприродните способности но и натаму се сретнуваат извесни поумерени сваќања каква што е неуморноста, поузданоста на интуицијата, блескавите сили на одлуката и тн.

Во поново време, за водството се сретнуваат порационални објаснувања. Тоа сè уште се сваќа во термини на лични способности, но сега е направено едно усвојување дека способностите се исти како и оние кои ги поседуваат и сите други нормални луѓе само што индивидуите кои стануваат водачи најверојатно ги поседуваат во произразен степен.

Обидите да се определат и изтерат овие способности со години наназад биле погрешни и тоа не само затоа што поранешните

техники на мерење биле примитивни и нерелијабилни, туку и заради една друга, многу поважна причина. Цртите кои се сметале како значајни за водството често пати биле само вербални експресии на испитувачот за тоа како водачот треба да изгледа. Типично за ајтемите кои често се јавувале во листите-црти биле: побожноста, вредноста, чесноста, храброста, поузданоста, имагинацијата, интелигенцијата и др. Иако овој начин на размислување не е корисен при анализирањето и разбирањето на феноменот водство, тој сè уште постои зашто ја изразува длабоката желба за тоа какви треба да бидат водачите.

Посовременото истражување на цртите постапува на еден поинаков начин. Цртите на личноста веќе не се произволно селектирани туку најчесто се извлечени од резултатите на тестовите кои се внимателно означени, администрирани и толкувани. Развиени се и рафинирани во меѓуврете и применетите техники за мерење и анализа на податоците.

За разлика од тестовите на личноста и други инструменти, цртите на личноста на водачите биле испитувани и со експериментална постапка која е позната под името "групна дискусија без водач", а е создадена од страна на Бас (Bass) во 1954 година. На група од 4 до 10 лица и поставувал проблем што треба да се реши за половина час. Членовите од групата не се познавале и никој не бил упатен да води дискусија. Тој го посматрал однесувањето на сите членови од групата во текот на решавањето на проблем-задачата, а посебно на оној член кој се здобива со положба на водач и се испитуваат неговите карактерни особини. Се покажало дека резултатот на утврдување на водачите на овој начин високо корелира со процените кои

ги даваат познавачите на тие лица за нивната подобност како водачи (според: Рот, 1983).

До денес, направени се бројни студии што ги проучувале цртите на водачите, односно нивните физички, интелектуални и социјални карактеристики. Од физичките карактеристики најчесто била тестирана висината на водачите. Резултатите укажуваат на тоа дека висината може да корелира со водството, но таа не е ниту единствен ниту важен фактор. Така, Лолис (Lawless, 1972) ги резимирал дотогашните податоци и изјавил дека девет студии покажале дека водачите се повисоки од следбениците, две дека се пониски, а две не регистрирале никаква разлика во тој поглед. И другите физички карактеристики, какви што се големината на телото, физичката енергија, физичката сила, здравјето, биле тестирани, но, и за нив се добиени слични резултати како и за карактеристиката-висина на водачот.

Во однос на интелектуалните способности Звонаревиќ (1985) ги наведува најпрвин Терман (Terman) како автор кој уште одамна укажал на тоа дека разликата во интелигенцијата меѓу големите водачи и нивните следбеници мора да биде во корист на водачите, а потоа и Холингворт (Hollingworth) кој истакнал дека односот на водење нема да се формира или ќе се распадне ако меѓу водачот и оние кои него го следат постои разлика поголема од околу 30 поени во коефициентот на интелигенција.

Во врска со интелигенцијата Лорд, Де Вејдер и Елиџер (Lord, De Vader, Alliger, 1986) се повикуваат на Стогдил (Stogdill) кој прегледувајќи ги студиите направени во временскиот период од 1904-1947 година заклучил дека најмногубројни се оние кои

укажале на тоа дека просечниот водач го надминува просечниот член од групата по интелигенција, меѓутоа пет студии не покажале разлики во интелигенцијата, а пет студии укажале на фактот дека претногу големата разлика е штетна за водството. Во седумнаесет студии кои покажале корелации, највисоката добиена корелација изнесувала .90, а просечната корелација била .28. Со ова е докажано дека меѓу водството и интелигенцијата на водачите постои поврзаност.

Со помош на "групната дискусија без водач" Стогдил (Stogdill, 1948) заклучил дека водачите, повеќе отколку другите членови од групата покажуваат некои специфични карактеристики, и тоа: некои способности (интелигенција, вербална способност, увидување на суштината во ситуацијата, прилагодливост), црти на социјабилност (социјална партиципација, активитет, кооперативност, чувство на одговорност и популарност) и мотивациони карактеристики (иницијативност и упорност).

За горенаведеното зборуваат и Холендер и Џулијан (Hollander, Julian, 1969), но, на нешто посимплифициран начин. Тие потсетуваат на наодот на Стогдил дека меѓу карактеристиките на личноста "адаптибилност", "оригиналност" и "иницијативност" и статусот на водачот постои низок но позитивен однос.

Рот (1980, 6) наведува две истражувања кои се обиделе да одговорат на прашањето за цртите на личноста на водачот. Првиот од овие обиди потекнува од Боргата, Коуч и Беилс (Borgatta, Couch, Bales) кои ги потенцирале следните црти на водачот: умешност да се решаваат поставените задачи и воочување на таа способност за решавање на задачите од страна на членовите од групата;

упорност и ангажирање во групата и оцена за истакнатата партиципација од страна на членовите; и социјална прифатеност (популарност) која се изразува во задоволството да се соработува со водачот.

Автори на второто истражување се Мек Дејвид и Херери (Mc David, Harari) кои заклучиле дека карактеристични особини на водачите на групите се: флексибилноста која му овозможува на водачот да се прилагодува кон промените, чувството на одговорност за напредокот на групата што се манифестира во подготвеноста да се превземе иницијатива како и евентуалниот ризик за постапките: за нс се очекува дека ќе допринесат кон успехот на групата, и осетливоста за потребите и барањата на членовите од групата.

Гузина, Штајнбергер и Митиќ (1971) истакнуваат некои особини на кои укажа Ејплвайт (Applewhyte) како на одлики на раководителите. Тие лица се емоционално постабилни, имаат послабо изразена депресија од неводачите, посоцијабилни се, покооперативни, поактивни, позадоволни, пообјективни, посамопоуздани.

И кај Дејвис (Davis, 1972) се сретнуваат четири особини за кои тој претпоставил дека изгледа се поврзани со работата на успешниот раководител на организацијата:

- а/ Интелигенција - работата на раководителот бара аналитичка способност за да ги согледа присутните проблеми и комплицираните односи со кои се соочува. Раководителот треба да е способен за комуникација за да ги пренесе своите идеи на членовите од групата, да ги мотивира да се придржуваат кон нив, и да разбира што другите нему му велат.

б/ Социјална зрелост и ширина - раководителите се емоционално зрели, имаат висока доза на толерантност на фрустрации, голема самодоверба и самопочит, а поседуваат сосема малку антисоцијални ставови. Од друга страна, тие тендираат да имаат широки интереси и активности.

в/ Внатрешна мотивација и нагон за постигнување - тие напорно работат повеќе заради сатисфакција на своите внатрешни нагони отколку заради надворешните награди, иако и раководните лица очекуваат извесна количина на награди.

г/ Ставови за човечките односи - тие развиваат почит кон луѓето зашто нивниот успех како раководители зависи од кооперацијата со членовите од групата.

Најисцрпен осврт на целокупната литература за односот на личноста на една индивидуа кон нејзиното однесување или статус во групата, и тоа од 1900-та па сè до октомври 1957-та година, направил Ман (Mann, 1959). Во ревидираните студии забележал дека биле користени над 500 различни терми на личноста. Меѓу бројните студии посебно значајни биле емпириските работи на Френч (French), Ајзенк (Eysenck) и онаа на Кател (Cattell). Со еден исклучок, седум димензии или фактори на личноста биле изолирани преку факторска анализа, а две димензии во некои извештаи се појавиле само како фактори од втор ред.

1. Најчесто цитиран фактор на кој укажал Ман е "Интелигенцијата" која е разбрана како фактор што вклучува различни и специфични ментални способности.

Од вкупно вклучените 500 варијабли во истражувањата, 69 варијабли биле мерки на интелигенцијата. Од овие 69 мерки, 45 биле добиени преку објективни тестови и прашалници, а 24 преку придавско проценување.

Ман заклучил дека 173 (88%) од 196-те односи меѓу интелигенцијата на водачите и нивното водство биле позитивни, 92% од 196-те односи биле значајни, а дури 99% од сите значајни односи биле во позитивен правец. (Упатена е критика на овие наоѓања на Ман бидејќи 196-те односи што тој ги испитувал потекнуваат само од 28 различни студии).

2. Втор фактор кој Ман го издвоил е "Прилагодувањето" (флексибилноста). Позитивниот крај на оваа димензија се нарекува его сила, нормалност, прилагоденост, а негативниот крај-несреденост, анксиозност, неуротицизам и психотицизам.

Како мерки на овој фактор користен е 71 тест и прашалник и 60 придавски проценувања.

Ман заклучил дека 96% од значајните резултати биле во позитивен правец.

3. "Екстраверзијата-интроверзијата" Ман широко ја дефинирал ставајќи ги заедно димензиите социјабилност, сургенцу и циклотија наспроти шизотимија. Со оваа димензија тој ја означил отвореноста на лицето и лесното воспоставување контакти со другите членови.

Во прегледаните студии регистрирал 38 прашалника и објективни тестови варијабли и 61 придавска проценка. Вкупно 21 студија ја испитувала поврзаноста меѓу екстравертноста и водството.

Од добиените резултати 72% се негативни, а 85% од 43-те значајни резултати се позитивни. 33% од резултатите се и значајни и негативни, позитивната поврзаност е значајна на ниво .01.

4. "Доминантноста" се изразува во желбата за престиж и моќ. Позитивниот крај на оваа димензија е определен со конзервативност, конвенционалност или авторитарност, а негативниот крај со радикализам.

Користени биле 36 прашалници и објективни тест варијабли, а како придавски проценки биле користени F скалата и Q₁ факторот од 16 Р.Ф.

Од регистрираните значајни разлики 71% биле во позитивен правец.

5. "Маскулиноста-фемининоста" ја означува самодовербата и сигурноста на лицето во себе.

Врз база на податокот дека 92% од значајните разлики биле во позитивен правец, Ман заклучил дека постои сосема мала позитивна поврзаност меѓу тажевноста и водствениот статус.

6. "Конзервативизмот" подразбира авторитарни членови на групата кои преферираат автократски водачи.

Ман забележал дека само 15% од значајните разлики биле во позитивен однос, од што заклучил дека постои негативна поврзаност меѓу конзервативизмот и водството. Авторитарните индивидуи биле оценети како попожелни за водство отколку неавторитарните лица.

7. "Интерперсоналната сензитивност" ја означува способноста да се оценат туѓите мотиви, тенденции и ставови. Иако овој фактор не е пронајден во студиите за факторска анализа на личноста на во-

дачите, сепак тој е вклучен во овој преглед бидејќи е поврзан со статусот на индивидуата во групата. Овој фактор ја претставува способноста на индивидуата да го определи правилно својот статус во групата, да ја погоди хиерархијата на статусот на целата група онака како што е определена од проценките кои ги даваат членовите на групата и да ги погоди мислењата и ставовите на членовите.

Ман заклучил дека изгледа постои ниска, но јасна позитивна поврзаност меѓу интерперсоналната сензитивност и водството затоа што 15 од 16-те значајни резултати, односно 94% од значајните резултати, биле во позитивен однос со водството.

Пред да го изведе конечниот заклучок во врска со прегледаните студии за водството и личноста на водачот, Ман констатирал дека во сите случаи водството, како статусна варијабла, е мерено на четири начина: самопроцена на индивидуата, процена на индивидуата од страна на подредените, мерка на посматрачот за постигнатото сегашно водство на индивидуата и мерки на критериумот.

Иако направил импресивни заклучоци, сепак Ман ја потенцирал и варијабилноста на резултатите како и ниските медијана корелации. Својот извештај го завршил изјавувајќи дека "во ниеден случај медијана корелацијата меѓу еден аспект на личноста и изведбата на истата личност не е повисока од .25, а повеќето медијана корелации се поблиску до .15".

Поновите текстови во применетата психологија, каков што е оној на Лорд, Де Вејдер и Елигер (Lord, De Vader, Alliger, 1986), го цитираат Мачински (Muchinsky) кој истакнал дека постои "мала или непостои поврзаност меѓу цртите на личноста и ефективноста на

водачот". Во склад со оваа изјава е и цитатот на Ленди (Landy) кој откога ги прегледал наодите на Ман и Стогдил заклучил дека "нема поврзаност меѓу факторите на личноста и водствената ефикасност".

Кај Лорд, Де Вејдер и Елигер (1986) ја сретнуваме и изјавата на Стогдил дека прегледот на Ман од 1948-та година бил интерпретиран претногу негативно и песимистично. Затоа, Стогдил уште еднаш ги прегледал сите студии направени и објавени од 1904 до 1947 година кои ги користеле психолошките карактеристики за да направат разлика меѓу водачите и неводачите. За повеќе предиктор варијабли тој нашол различни резултати во студиите, но забележал и дека мерките на водството, предиктор варијаблите и истражената популација исто така многу се разликувале во овие студии.

Не согласувајќи се со забелешките на Мачински и Ленди, Лорд, Де Вејдер и Елигер (1986), со цел ревизија на студијата на Ман, примениле сосема понова методологија која обезбедувала попрецизни начини за обединување на резултатите од студиите и истражување на популационите параметри. Нивната анализа дала поинаква слика од која заклучиле дека цртите на личноста се поврзани со водството во поголем степен, кој е многу поконзистентен од оној на кој укажуваше дотогашната литература. Тие покажале дека "интелигенцијата, маскулиноста-фемининоста и доминантноста се значајно поврзани со водството, додека наоѓањата за екстравертноста-интровертноста, се доста непостојани".

Во литературата не е доволно акцентиран најновиот истражувачки наод на Стогдил (Stogdill), не ни е познато од кои причини,

па затоа овде ние посебно на него ќе се осврнете, како што тоа исцрпно го прави Костиќ (1984). Стогдил ги присобрал сите истражувања кои биле направени од 1945-та година па сè до 1970-та, а се однесувале на испитување на особините на личноста на водачите. Од неговиот преглед е воочливо дека по 1948-та година значајно пораснал бројот на истражувањата кои се однесуваат на оваа проблематика, што не беше случај со истражувањата направени од почетокот на XX-от век па сè до '48-та. Како највалидни особини на личноста за успешност на раководителите се покажале:

- Социјалните вештини - подготвеност и способност да се влијае на другите луѓе, нивното однесување и мислење и нивната спремност тоа влијание доброволно да го прифаќаат;
- Интелектуалните способности - разбирање и решавање на проблемите, планирање и предвидување на следните резултати врз база на сегашните состојби, развивање симболички-ментални шети на престојните акции;
- Самодовербата - сигурност во себе, верување во исправноста на сопствените убедувања и планови, но и готовност борбено и упорно да се следи својот пат на акција;
- Надмоќноста - наметливост, тежнение за независност, целисходно прекршување на правилата на однесување, контролирана борбеност, наклоност кон такмичење со другите луѓе и отпорност на тешкотиите, како и чувство на превласт над другите луѓе;
- Образованието - ширина, длабочина и соодветност на задачите на групата со претходно стекнатите знаења и умеења.

Преку интеркорелација на сите добиени особини во анализираните 52 студии од страна на Стогдил, а потоа со факторска анализа, истражувачот издвоил 26 фактори. Меѓу нив, најчесто се појавувал факторот "способност за социјална блискост" и "техничко-стручни способности" по 18 пати, односно во 18 студии; потоа следеле факторите "грижа за задачите на групата" и "прифаќање на задачите на групата" (по 17 пати); "социјални вештини" (16 пати); "раководителско постигнување" и "контрола на емоционалната рамнотежа" (15 пати). Најретко се јавувале следните фактори: "општо образование, култура" и "воздржаност во однесувањето" (само 3 пати), а "неформалната контрола на групата", "воспитувачкото однесување", "искуството" и "одважноста" се сретнале само во 4 студии.

Заради резимирање на Стогдиловите наоди ќе истакнеме дека постојат толку различни фактори на личноста на раководителите колку што има социјални групи во кои тие лица се наоѓаат на раководни работни места, но од друга страна пак постојат безброј особини на личноста кои ги раздвојуваат раководителите од нивните следбеници.

Приодот за водството да се заклучува врз база на цртите на личноста на водачите, во последните години е изложен на силна критика. Така, Бејвилас (Bavelas, 1971) пројавил негодување во однос на тоа дека резултатите се добиени преку метод кој бара почетно одвојување на луѓето на "водачи" и "неводачи" или "добри водачи" и "не многу добри водачи". Оваа констатација го повлекува прашањето: "Врз кои основи е направено почетното одвојување на субјектите и дали е тоа оправдано?"

Вториот приговор на кој укажува Бејвилас се однесува на природата на самите "црти" кои се разбрани како прикази за личните карактеристики. Приговорот кон ова свакрање оди во прилог на тоа дека степенот до кој една индивидуа го покажува водството не се базира само врз нејзините карактеристики туку исто така и врз карактеристиките на ситуацијата во која се наоѓа.

На овој начин се доближуваме до определбата на водството не само како личен квалитет туку како една организациска функција. Ако го цитираме Гиб (Gibb) онака како што тоа го прави Лолис (Lawless, 1972, стр. 309), ќе истакнеме дека: "... "Водството е една функција на личноста. Тоа е исто така и функција на социјалниот систем. Всушност, тоа е функција од овие две работи ставени во интеракција".

Интеракцијата на цртите на личноста и ситуационите фактори, како најпожелна варијанта во разбирањето на водството, инсистира дека постои сигнификантна постојаност на личноста во стекнувањето на положбата-водач и во успешното вршење на функцијата на водач. Лицата избрани за водачи во една група често пати стануваат водачи и во нови групи во кои се вклучиле. Но, ова е така само додека активностите и условите во кои ова се случува се слични. Во спротивно, дотогаш успешниот и прифатен водач, лесно станува неуспешен и неомилен. Понекогаш, и во нова група, водачот успева да си ја задржи дотогашната положба зашто го ускладува своето однесување со новите услови. Тоа говори за релативната стабилност на водството и за извесна улога на личноста во стекнувањето и одржувањето на водството.

Во прилог на овој заклучок оди и предлогот на Сарџент и Пиис (Sargent, Pease), кои ги наведува Рот (1987), при утврдувањето на особините на личноста да се посматра однесувањето на поединецот во различни ситуации. Заради тоа, овие два автори предлагаат да се конструираат тестови за особините на личноста со кои определена особина ќе се проверува во поголем број различни ситуации во кои поединецот се наоѓа.

За разлика од идејата за раководењето како личен квалитет, постои и идеја за раководењето како една организациска функција. Додена првата се однесува на една специјална комбинација на лични квалитети, втората се однесува на дистрибуцијата на моќта кога една организација донесува одлуки.

Бауерс и Сишор (Bowers, Seashore, 1966) ја тестирале организациската ефективност со Теоријата на водство на четири фактори. Во истражувањето опфатиле 725 субјекти кои работеле во 40 различни агенции на една компанија за осигурување на живот. Од добиените резултати ги извеле следните заклучоци:

- кога лицата сами си поставуваат цели на работата, тие стануваат меѓусебно позадоволни, а во такви услови претпријатието постигнува поголем обем на работа;
- кога членовите сами си ги поставуваат целите и си помагаат еден на друг, работните трошоци се пониски;
- кога членовите си помагаат еден на друг и кога кај нив е регистрирана повисока потреба за интимност (афилијација), по тои поголема работна сатисфакција;
- раководителите кои им помагаат на службениците создаваат ли

ца кои се позадоволни од приходот и од целото претпријатие. Сличен ефект се добива и кога раководителите ја олеснуваат интеракцијата со своите подредени, и во тој случај потребите и аспирациите на подредените лица и целите на претпријатието стануваат покомпатибилни;

- членовите се позадоволни од својот раководител кога тој им помага и е стручно лице;
- доаѓа до пораст на работата кога постои кооперирачки професионализам (раководителот го охрабрува професионалниот развој преку прифаќање на мислењата и идеите на членовите).

Во прилог на погореизнесеното оди и наоѓањето на Брн (Burke, 1966) дека неуспехот на водачот да прибави ориентација кон целта во групата-води кон антагонизам, тензија и апсентизам.

Креч со соработниците (Krech et al., 1972) ги цитира Аргаил, Гарднер и Сајофи (Argyle, Gardner, Cioffi) кои ги проучувале односите меѓу продуктивноста на работните групи и петте димензии на однесување на раководителите, кои поранешните студии ги прикажале како поврзани со продуктивноста: општ наместо непосреден надзор, ставови ориентирани кон вработениот наспроти кон продуктивноста, демократски метод наспроти автократски методи на надзор, ставови за казнување наспроти на ставови против казнување и притисок кон продуктивноста. Разгледувањето на корелациите меѓу овие пет димензии открило дека тие формираат доследна и смислена структура. Раководителите опишани како ориентирани кон работникот, обавувале општ надзор, правеле помал притисок за продуктивност на работата, биле демократски расположени и тежнеееле кон неказнување. Продуктив-

носта на работната група со ваков раководител се покажа како многу повисока отколку онаа која работела со раководител кој бил ориентиран на сосема поинаков начин.

Експериментот на Деј и Хемблин (Day, Hamblin, 1964) тргнал од наоѓањата на истражувачкиот тим при Истражувачкиот центар на Универзитетот во Мичиген кој бил предводен од Кац, а го студирал блискиот надзор, и први укажале дека истиот провоцира агресивни чувства кај работниците. Под близок надзор тие го подразбирале степенот до кој раководителот ги определува правилата за работа на подредените и врши контрола за да провери дали тие се придржуваат кон спецификациите. На другиот екстрем од блискиот надзор Деј и Хемблин разликувале "анотик" надзор (тука не се поставуваат норми, очекувања, покорувања), а во средната област на овој теоретски континуум-општ стил на надзор кој вклучува определен број на спецификации со цел работникот да знае што стее да прави и да не се чувствува како напуштен и изгубен.

Нивното истражување покажа дека блискиот надзор ги зголемува агресивните чувства на работниците кон раководителот, тие развиваат индиректна агресија кон раководителот во вид на намалена продуктивност, а незначајно ја зголемуваат и вербалната агресија кон раководителот. Во исто време се зголемуваат и нивните агресивни чувства кон соработниците. Дали ќе се јават или не агресивни чувства при блискиот надзор, зависи од самопроцената на подредениот. Така, авторите покажаа дека само лицата кои имаат ниска самопроцена пројавуваат агресивни чувства при блискиот надзор.

За разлика од блискиот надзор кој предизвикува агресија

само при неговата манифестна примена која го повредува подредениот или му наштетува, казнениот надзор вклучува стислена употреба на агресија за да се добие послушност од подредените. Во овој случај самиот раководител е свесен дека неговата агресија (во форма на лутина, строги укорувања) ги поттикнува подредените на возвратна агресија, но при тоа раководителот е свесен дека заради својот авторитет тој ќе излезе како победник во било која ситуација.

Казнувачкиот во споредба со неказнувачкиот надзор води кон значајно зголемување на индиректната агресија која се изразува во вид на сталена продуктивност и зголемена вербална агресија кон раководителот, но не е забележано значајно зголемување на агресијата кон соработниците. И овде важи истиот коментар како кај блискиот надзор дека дали ќе се појави агресија при казнувачкиот стил на надзор зависи од самопроцената која се јавува како еден вид посредничка варијабла.

Фјодор (Fodor, 1976) спровел еден индустриски симулиран експеримент со цел да студира како влијае стресот присутен во една група врз склоноста кон авторитарниот стил на водење и употребата на силата од страна на индустриските надзорници во текот на нивните односи со членовите од една специјално фортирана работна група. Стресот во групата бил обезбеден преку потценување на експерименталната работа и лично на надзорникот од страна на еден член од групата. Во експериментот биле користени 50 лица (25 надзорника кои се наоѓале под услов на групен стрес и 25 лица кои ја сочинувале контролната група). Фјодор забележал дека оние надзорници кои биле подвргнати на групен стрес во текот на своето водствено однесување покажале поголема тенденција кон авторитарните начи-

ни на контрола во споредба со надзорниците кои биле изложени на неутралниот услов. Исто така, првите покажале дека се помалку подготвени да им ги зголемат платите на работниците, а пониско ја проценувале и изведбата на своите членови.

Слично како Фјодор, Розенбаум и Розенбаум (Rosenbaum, Rosenbaum, 1971) заклучиле дека групата која била изложена на висока стрес манипулација (се одликувала со натпреварувачка работа) била најефикасна при автократскиот стил на водство, додека групата во која натпреварувачкиот притисок бил минимален, најдобро работела при демократскиот стил на водење.

Креч и соработниците (Krech et al., 1972) наведуваат повеќе експерименти направени во оваа област и исто толку наоди. На пример Ланзета (Lanzetta) ги довел лабораториските групи во состојба на напнатост принудувајќи ги да ја завршат експерименталната работа за невозможно кратко време. Во ваква ситуација нашол дека автократскиот поединец има поголеми можности да се појави како успешен водач во групата во состојба на напнатост отколку во групата без напнатост.

И Зилер (Ziller) нашол дека поставените водачи на групата (водачи кои ги избрал експериментаторот) кога се изложени на неизвесност и ризик, се однесуваат на авторитарен начин и се релативно незаинтересирани за мислењето на другите членови од групата.

Креч со соработниците го спотнува и Пелз (Pelz) кој во една електронска компанија ги проучувал односите меѓу праксата и ставовите на раководителите од една страна и ставовите и моралот на работниците од друга страна. Утврдил дека работниците поволно

реагирале кон раководителите кои имаат "влијание нагоре" кон своите претпоставени и ги следат надзорните начини на работа за кои се смета дека претставуваат успешно однесување во раководењето. Кога раководителите на кои им недостасува влијание кај претпоставените, ги употребуваат тие исти начини на работа, на нив или не им поаѓа од рака да обезбедат поволна реакција кај подредените или од нив добиваат негативна реакција.

Во студијата на Конар - Голбенд, Раис и Монкеирш (Konar-Golband, Rice, Monkarsh, 1979) биле испитувани интеродносите меѓу атмосферата во групата, стилот на водачот и изведбата во 80 кошаркарски тимови. Тие констатирале дека водствениот стил и атмосферата во групата имаат посебна способност да ја предвидат подоцнежната изведба во групата, а од друга страна пак стилот на водење и изведбата на групата имаат исто така способност да ги предвидат промените во атмосферата. Во своите резултати од истражувањето овие автори покажале дека LPC скорот на водачот може да игра значајна, но комплексна улога во предвидувањето на групната изведба. Тврдат дека изведбата на групата е постабилна кога групата има водач со висок LPC скор, а атмосферата во групата е посилно поврзана со изведбата на тимовите кои располагаат со водачи кои имаат низок LPC скор.

За разлика од погорните студии, онаа на Хамер и Трк (Hammer, Turk, 1987) претставува емпириска информација за надворешните детерминанти на раководните активности. Тие го испитувале ефектот на организациските карактеристики врз четирите димензии на водственото однесување и авторитетот на 160 раководители од прва линија. Од поттикнувачите од организациско ниво врз кои раководители

те немаат контрола, авторите ги вклучиле следните присилби: технологија, зависност на организацијата од работната единица или оддел, моќ на постоечката работна единица и отилена филозофија на раководење во вид на близок надзор. Подразбирајќи под технологија "механизација и автоматизација на производниот процес", истражувачите го користеле моделот на Томпсон (Thompson) кој организациските единици ги класификувал во три технолошки типови:

- долга врска (пр: производна линија со НК и ПК работници)
- посредувачка, сврзувачка врска (пр: банки, агенции за осигурување)
- силна, интензивна врска (пр: истражувачка лабораторија).

По истражувањето, Хатер и Трк заклучиле дека раководителите во долгите технологии го користеле својот авторитет и поголем дел од работното време го трошеле на одржување на работната група; раководителите пак од интензивните технологии најмногу време поминувале во развивање и одржување на врските со другите административни единици; раководителите во поунионизирани оддели се во интеракција со подредените пред сè со оглед на пишуваните правила и регулации, а раководителите чии претпоставени лица фаворизираат близок, стриктен надзор одговараат преку втурнување на подредените да работат под еден казнувачки начин на раководење (ги ставаат под редените да работат на потешки работни места).

Фидлер (Fiedler, 1971) е еден од најголемите и најпознатите истражувачи на водството чии први истражувања датираат од 1951 година и траат сè до денешните денови. Под патронат на Службата за истражувања во воената морнарица ја создал теоријата на

водствена ефективност која ја нарекол "контингенциски модел". За прв пат овој модел го прикажал во 1964 година, а потоа го поткрепил со некои модификации во повеќе последователни студии. Неговата теорија покажа дека водачот кој го опишува својот најмалку префериран соработник во релативно погоден стисол, тендира да биде ориентиран кон човечките односи и концентриран на чувствата на своите луѓе, тој е пермисивен и недирективен. Лицето пак кое го опишува својот соработник во непријатен стисол тендира да биде ориентиран кон работата, контролор на задачите. Личностите кои се ориентирани кон работата ги означил со ниско LPC, а оние кои се ориентирани кон човечкиот однос со високо LPC. Значи, LPC скорот ја мери ориентацијата кон работата наспроти ориентацијата кон односот.

Како важен предиктор на интерперсоналното однесување, Фидлеровиот LPC скор подоцна е користен во многу истражувања на интерперсоналните односи, едукативните проблеми, работната сатисфакција и водството. Така, бројни студии покажаа дека личностите со висок LPC скор се "поориентирани кон себе" (отколку оние со низок LPC скор), додека личностите со низок LPC скор се "поориентирани кон интеракцијата". Со други зборови, личностите со висок LPC скор тендирале да се опишат себе си како да бараат сопствен напредок, положба на значајност и јавно признание за своите постигнувања. Оние пак со низок LPC скор се опишале себе си како да бараат добри персонални односи и интеракција со другите. Всушност, како што укажуваат Бас, Фидлер и Кригер (Bass, Fiedler, Krueger), како и Бишоп и Нили (Bishop, Nealey) водачот со ниско LPC ги користи меѓучовечките односи за да постигне добра изведба на работата, до-

дека водачот со високо LPC ги забележува своите функции на ориентација кон работата како издвоени, па дури и антагонистички на неговите добри односи со членовите од групата. Во пријатни и незакачуваачки ситуации водачите со високо LPC ќе се однесуваат на начин кој води кон задоволување на нивните секундарни цели: потреба за признание, напредок, добра положба. Во услови на закана, тие ќе се концентрираат на обезбедување на своите примарни цели, ќе се грижат да ги зајакнат добрите односи со соработниците. Во пожелни и незакачуваачки ситуации, водачите со ниско LPC ќе се обидат да ги поддржат добрите меѓучовечки односи, а кога ситуацијата е непријатна и закачуваачка ќе се концентрираат на есенцијалните функции.

Од горенаведените студии забележуваме дека LPC скоровите се поврзани со ситуационите погодности. Реакциите на водачите во пријатна ситуација тендираат да бидат конзистентни со самоописите од страна на водачите со високо и ниско LPC. Од друга страна пак, во непријатни ситуации, однесувањето на водачите со високо и ниско LPC е послично со опсервациите на индивидуите со високо и ниско LPC во тест околности или заклучувања врз база на индиректната мерка на личноста и однесувањето.

"Контингенцискиот модел" на Фидлер го користеа повеќе истражувачи кои Фидлер (Fiedler, 1972) ги цитира во една од своите попознати студии. На пример, Ејар (Ayer) покажал дека водачите со висок LPC скор се поанксиозни и понепријатни кога работат со интелигентни групи, а водачите со низок LPC скор им пожелуваат добредојде на интелигентните членови зашто тие ќе им помогнат да ја завршат успешно работата.

Мјуес и Фидлер (Meuwese, Fiedler) покажале дека сатисфакцијата на членот е релативно голема ако имаат неинтелигентен водач со високо LPC, или интелигентен водач со ниско LPC. Објаснувањето за овој наод се состои во тоа дека неинтелигентниот водач со високо LPC обично се концентрира на својата примарна цел-воспоставување блиски меѓучовечки односи со групата, а интелигентниот водач со низок LPC скор воспоставува подобри меѓучовечки односи со своите членови отколку неинтелигентниот водач со високо LPC.

Студијата на Бишоп (Bishop) покажа дека прилагодувањето на водачот со висок LPC скор (сатисфакцијата на водачот со групата) се зголемува како функција од искусениот меѓучовечки успех, додека прилагодувањето на водачот со низок LPC скор се зголемува како функција од доживеваниот работен успех.

Мек Грет и Џулијан (Mc Grath, Julian) нашле дека скорот на групната атмосфера на водачот со низок LPC скор значајно се зголемува кога тој мисли дека бил успешен во некое договарање за работата. Ваков ефект не е забележан кај субјектите со висок LPC скор.

Хејли (Hawley) ја испитувал поврзаноста меѓу LPC скоровите на учениците и нивното водствено однесување со помош на еден прашалник кој содржел 12 фактори. Потоа, бројот на факторите го редуцирал на само два фактора: "ориентација кон личноста" (им дава слобода на членовите, ја толерира нивната несигурност, дозволува сугестии од страна на членовите) и "ориентација кон системот" (го истакнува производството, ги убедува членовите да ги усвојат готовите улоги). Испитувањето покажало дека кога ситуацијата била

непријатна (ниска групна атмосфера) водачите со висок LPC скор биле опишани од страна на подредените лица како да се ориентирани кон личноста, а оние со низок LPC скор биле опишани како да се ориентирани кон системот.

Студијата на Фидлер, О' Брајан и Илген (Fiedler, O' Brien, Ilgen) покажа дека во непријатни ситуации прилагодувањето на членовите од групата е подобро во групите кои имаат водач со висок LPC скор, а во погодни ситуации прилагодувањето на членовите тендира да биде подобро во групите со водач кој има низок LPC скор.

Креч со соработниците (Krech et al., 1972) го цитираат Врум (Vroom) кој спровел една студија преку која покажал дека корисните последици од учествувањето во донесувањето на групни одлуки, се ограничени од личноста на работниците. Во експериментот опфатил 108 раководители од I, II и III линија кои работеле во една компанија за разнесување пакети. За секој раководител тој ги добил следните мерки: доживеано учествување-обем на влијанието кое поединецот, според своето убедување, го има при донесувањето на одлуката; потреба за независност; став кон работата; вршење на работата и авторитаризам. Врум нашол дека поповолните ставови кон работата и доживеаното учествување се поповрзани кај раководителите со силна потреба за независност и слаба авторитарност. И обратно. Од друга страна пак се покажало дека доживеаното учествување тежнее да се здружи со доброто вршење на работата кај лицата кои имаат потреба за независност и покажуваат ниска авторитарност.

Студијата на Кабанов и О' Брајан (Kabanoff, O' Brien, 1979) е од поново време. Тие тргнале од претпоставката дека креа-

тивната способност на водачите и членовите на групата максимално ќе делува врз нивната изведба во една координирана организација. За докажување на својата претпоставка тие користеле 48 трочлени групи од кои барале да извршат една креативна вербална задача додека работеле под една форма на кооперирачка структура, или во услови на колаборација или во услови на координација. Колаборацијата го определува степенот до кој членовите на групата треба да работат симултано еден со друг на секоја подзадача. Координацијата се базира на степенот до кој подзадачите се подредени во еден ред според својот приоритет. Од резултатите на нивната студија се заклучува дека:

- креативната способност на членовите од групата е значајна детерминанта за продуктивноста на групата; групите со водачи или членови со висока креативна способност се попродуктивни отколку групите во кои членовите имаат слабо изразена креативна способност;
- начинот на кој групите кооперираат или меѓу себе се организираат е исто толку важна детерминанта за изведбата на групата како и креативната способност на нејзините членови; координирачките групи се посупериорни од взаемно делувачките групи, а колаборативните групи се најмалку продуктивни;
- организацијата на групата значајно ги ублажува ефектите на способноста на водачот врз изведбата на групата.

Нако препорака од студијата авторите истакнуваат поголемо внимание да и се посвети на интеракцијата на варијаблите на водачот (способност и стил) со барањата кои ги поставува задачата (работата, занимањето) и организацијата на групата.

3.2. Истражувања извршени во нашата земја

Овде ќе се осврнете само на наоѓањата на домашните автори за оваа област кои истражувањата ги правеле во нашето поднебје кое се одликува според својата специфичност од другите земји.

Иако уште од 1950-те години Југославија се декларира како самоуправна социјалистичка земја која се определи за демократичност на севкупните односи во процесот на трудот, па и во процесот на раководењето, сепак, првичните истражувања на начинот на раководење кои потекнуваат од средината на 1960-те години, а ги направија независно еден од друг Брекиќ (1966) и Рус и Жупанов, во периодот од 1965 до 1969-та година, укажаа на автократичност во кадровската политика. Брекиќ сметал дека автократичноста е резултат на автократичноста пред сè на раководителите, како и на автократичноста на самите извршители. Но, исто така, удел во тоа имаат и затечените бирократски односи, како и неадекватноста на конкретниот организациски облик на самоуправување. Тој укажал и на поврзаноста меѓу автократичната дистрибуција на влијанијата од една страна и незадоволството на работниците од друга страна.

И истражувањето на Рус и Жупанов одеше во прилог на тоа дека меѓу нашите раководители во производството раширено е автократското однесување. На тој начин тие покажаа дека во нашите претпријатија можна е конзистенција на демократско општествено уредување и автократска дистрибуција на моќта. Доминантноста на влијанијата на раководителите овде се покажала не само на ниво на претпријатието и работните единици туку и во органот на само-

управување-во работничкиот совет. Меѓутоа, сè до истражувањето на овие автори емпириски не била истражувана структурата на личноста на раководителот во нашите работни организации, па затоа не можела да се провери хипотезата дека раководителот има авторитарна личност.

Овие први истражувања на стилот на раководење јасно укажуваат на тоа дека автократското работење не се јавува само во општества со автократски диктатури туку и во демократски системи. Но, во тоа време со право се поставуваше прашањето во која мера во демократското општество може да биде проширен автократскиот начин на раководење со групите и организациите, а да не се попречува демократскиот развој?

Ова прашање во врска со нашиот самоуправен социјалистички систем го постави Јушиќ (1970) кој на намерен примерок од 2 705 работника од 22 претпријатија од Југославија ја испитуваше дистрибуцијата на влијанијата на членовите на самоуправните одлуки, нивните авторитарни ставови и оцената на автократското однесување на раководителите.

Како мерка за авторитарност во неговото истражување послужи една листа на ставови односно предрасуди од поедини подрачја на раководењето преку кои се согледува склоноста кон демократичноста и автократичноста како синдром. Освен оваа карактеристика, која си ја давал сам за себе испитаникот, Јушиќ користел уште две други скали преку кои испитаниците давале оценка за демократичноста односно автократичноста на својот непосреден раководител на подрачјето на "давање иницијатива" и на подрачјето на "почитување на

нивните потреби”.

Авторот нашол дека постои доминантно влијание на раководителите врз самоуправните одлуки, авторитарните ставови се доста распространети и карактеристични за 42% од раководителите и за 31% од работниците (веројатно ова е последица на патријархалноста на фамилиите и воено-племенските традиции на нашата земја), а повеќето испитаници однесувањето на раководителите го оцениле како автократско. Тие изјавиле дека дури 70% од раководителите го наметнуваат своето мислење и ставови при донесувањето на одлуките, а од тоа, околу 30% го постигнуваат по секоја цена.

Во другото подрачје во кое е испитувана автократичноста, оцена на ”почитување на потребите на работниците” во рамките на поставените работни задачи, автократичноста е забележана како неизразена во споредба со подрачјето ”давање иницијатива”. Испитаниците од околу 20% на случаи процениле дека нивните непосредни раководители немаат разбирање за нивните проблеми, 43% изјавиле дека тие имаат сосема мало разбирање, а 36% - покажуваат големо разбирање.

Резултатите на Јушиќ укажуваат на тоа дека автократскиот стил на раководење во принцип е штетен за самоуправното одлучување во кадровската политика: таму каде автократичноста во раководењето е поголема може да се очекува послабо самоуправување. Затоа, тој предложил нешто да се промени во поимот хиерархиска структура: да се подигне и значајно да се измени социјалниот статус на работниците кои слободно се здружуваат во работната заедница. Во прв ред, тука се мисли на рамноправноста на иницијативата на секој

поединец како и на водење сметка за потребите на работниците во рамките на дефинираната задача.

Очигледно е дека таква промена може да се оствари со измена на профилот на организациските карактеристики на раководителите, но и со измена на аналогните карактеристики на останатите работници. Авторитарните девијации и на едните и на другите се резултат на ставовите и предрасудите кои се од порано наследени, тие не се вкоренети само во односите кон раководителите и извршителите туку во фамилијарните односи како и во односите на администрацијата и граѓанството. Бидејќи коренот на овие негативни појави е така длабок, тој не може да се промени само со декларирање на потребата да се измени, туку преку подобро демократско воспитување и образување на новите генерации. При тоа, значајна улога сигурно игра општата карактеристика на нашата култура-потребата за истакнување. Компетицијата како средство за поттикнување кон подобри резултати, се разбира дека има свое оправдување. Но, сепак, нашето секојдневно искуство покажува повеќе нејзини девијации, какви што се ривалството и личните судири. Најлошо при тоа е што на сметка на воспитувањето за натпревар се запоставува воспитувањето за кооперативност која би морала да доминира во нашето општество не само како средство на мотивацијата туку и како морален квалитет.

Само една година подоцна Чукиќ (1971) го испитувал стилот на раководење на раководителите онака како што е забележан од страна на работниците-проценувачи. Подготвил само три прашања кои се однесувале на "стилот на потпомагање" во раководењето (колку раководителот им верува на работниците и им пружа помош) и "стилот

на непомагање” (во колкав степен раководителот употребува притисоци врз работниците). Автор на овие два стила на раководење е Ликерт, а Чукиќ користејќи ги овие стилови во своето истражување и базирајќи се на Ликертовиот модел за успешно раководење, очекувал подобри проценки за работната успешност да добијат раководителите кои во својата раководна пракса повеќе се ослонувале на довербата во работниците. Но, добиените резултати не се во согласност со ова очекување што може да се објасни со извесна фетишизација на контролирањето, кое во определена средина, во определен период и околности, се разбира може да има и позитивна смисла.

Резултатите од ова истражување покажаа дека раководителите, за разлика од работниците, поповолно ја процениле работната успешност на оние раководни лица кои немаат доверба во работниците туку нив ги контролираат. Спротивно на ова, работниците пак, како поповолно го оцениле давањето помош и поддршка на работниците од страна на нивното претпоставено лице. Значи, додека застапеноста на карактеристиката ”вршење притисок” е во позитивна корелација (иако статистички незначајна) со процената на раководителот на работната успешност на неговиот шеф, истата таа карактеристика е во негативна и статистички значајна корелација со процената на работникот на работната успешност на неговиот шеф.

Неколку години подоцна Бојановиќ и Хрњица (1979) меѓу првите истражувачи ги испитуваат особините на личноста на раководителите. Примерокот го извлекле од две работни организации во Белград и Чачак, а во заклучокот од истражувањето истакнале дека повеќето испитаници се определиле за демократско одлучување на работа. Од друга страна меѓу испитаниците во значајна мерка биле при-

сутни оние особини на личноста кои се конституент на антидемократската ориентација. Таков е случајот посебно со особините на авторитарноста и конформизмот. Значи, авторите регистрирале извесен несклад меѓу степенот на определбата за демократско одлучување и структурата на личноста на испитаниците. Овој несклад лесно може да се објасни: испитаниците ја направиле својата определба делумно врз база на особините на личноста, а делумно врз основа на општествената пожелност на ставот кон одлучување. Односно, односот кон демократското однесување е воглавно општествено условен и е последица на општествената клима, нормите на општествената пожелност и општоприфатените ставови во врска со облиците на одлучување во работните организации. Од друга страна, односот кон одлучувањето е всаден длабоко во личноста на луѓето и најверојатно особините на личноста кои го условуваат настанале како последица на обликот на воспитување и фамилијарната клима.

Авторите заклучиле дека најверојатно овие раководители кои пројавија психолошки предиспозиции за антидемократско однесување, какви што се: недовербата во луѓето, конформизмот, доминантноста, особини на авторитарност, субмисивност и тн., присутни се во претпријатијата уште од периодот кога самоуправувањето не било воведено во нашите работни организации. Затоа, Бојановиќ и Хрњица претпоставиле дека преку натамошен развој на самоуправувањето, контролата (автократијата) на групното одлучување од страна на раководителите ќе стане помала. Во исто време треба да се променат и некои ставови, вредности и особини на личноста на работниците, тие треба да се оспособат за групно одлучување, и да се совладаат сите отпори на работниците кои не се за групно одлучување.

Во истражувачката ретроспектива ќе застанеме овде. Нашето истражување кое сака да одговори и на некое од гореспоменатите прашања, направено е десет години подоцна и ќе се обиде преку тестирање на проблемот на проучување исто така да го определи и стилот на раководење кој е присутен во работните организации кон крајот на 1990-те години. Дали тој значајно отстапува од оној кој го регистрираа претходните истражувачи или пак сè уште не може да стане збор за квалитативно нов стил на раководење во денешните услови на работење, иако се навршуваат веќе 40 години откога зачекоривме во самоуправувањето?

4. ПРОБЛЕМ И ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

4.1. Проблем и задачи

Раководењето уште одатна го побудува интересот на повеќе научни дисциплини, меѓу кои и на психологијата, што станува разбирливо кога се има предвид важноста на истото во процесот на трудот. Проследувајќи ги поважните психолошки истражувања направени во оваа област, констатираме дека поретки се оние кои се однесуваат на поврзаноста на стилот на раководење со некои димензии на личноста на раководните лица. Токму затоа, основен проблем на ова истражување е да се испита поврзаноста на стилот на раководење со некои димензии на личноста на раководните лица. Значи, основно прашање на кое истражувањето треба да даде одговор е - дали димензиите на личноста на раководните лица се важен фактор за определување на нивниот стил на раководење? Ако се потврди предвидената поврзаност, следи утврдување на релативната важност на различните димензии на личноста во определувањето на стилот на раководење, од што индиректно може да се заклучува и за валидноста на конкретниот терен инструмент за определување на стилот на раководење.

Заради детално проучување на поставениот проблем, ќе се постават неколку задачи кои се во функција на проблемот на проучување:

1. Да се испитаат стиловите на раководење што се присутни во организациите на здружен труд. Ќе се регистрира присуството на "целосно демократскиот" и "целосно автократскиот" стил на раководење, како и на преодните стилови кои се во рамките на комбини-

раниот" стил на раководење но покажуваат извесна "устереност кон целосно демократски" стил во раководењето или "устереност кон целосно автократски" стил. Покрај утврдување на степенот на изразеност на секој од овие наведени стилови на раководење, се поставува за задача да се определи и доминантниот стил на раководење во работните средини.

Од друга страна пак, доминантниот стил на раководење на непосредните раководители ќе овозможи да се извлечат заклучоци и за стилот на раководење на раководните лица од повисокото ниво. На тој начин ќе се располага со една поцелосна претстава за начинот на раководење на целата раководна структура во организациите на здружен труд.

2. Да се испитаат некои димензии на личноста на раководните лица и тоа: попустливост - непопустливост, емоционална стабилност - емоционална лабилност, интровертност - екстравертност и искреност - неискреност.

Се определивме за овие особини на темпераментот заради неможноста да се испита целокупната структура на личноста на раководителот како и заради претпоставката дека токму овие особини најверојатно секое раководно лице треба да ги поседува во извесен степен. Исто така, изборот падна врз овие особини на личноста и заради нашето убедување дека веројатно тие се во извесна поврзаност со стилот на раководење.

Регистрирањето на присуството и интензитетот на секоја од овие димензии на личноста ќе овозможи да се определи и профилот на личноста на непосредниот раководител кој раководи на еден или

друг начин, и тоа барем во поглед на тестираните аспекти на личноста.

Воедно, ќе се определат и димензиите на личноста на раководното лице чиј стил на раководење е најдоминантно присутен во процесот на трудот во денешни услови на стопанисување.

3. Да се испита присуството и степенот на изразеност на директивниот став кај раководните лица.

Ако се тргне од тоа дека директивниот став е динамична особина во структурата на личноста на секоја индивидуа која доаѓа до израз пред сè во управувањето и водењето на групата, ова истражување има за задача да провери дали и во кој степен директивниот став е присутен меѓу раководителите. Истовремено, треба да се даде одговор и на прашањето - дали раководните лица го поседуваат потребното ниво на директивност што претставува гаранција за успешно раководење?

4. Да се испита дали постои поврзаност меѓу стилот на раководење на раководните лица и нивните димензии на личноста: попустливост - непопустливост, емоционална стабилност - емоционална лабилност, интровертност - екстравертност, искреност - неискреност и недирективност - директивност.

Се претпоставува дека во колку постои поврзаност меѓу стилот на раководење и димензиите на личноста на раководните лица, тогаш, особините на личноста ќе се појават како различно изразени според интензитетот во структурата на личноста на оние раководни лица кои го практикуваат "целосно демократскиот" стил, "целосно авторитарскиот" стил или пак нивните преодни форми.

5. Да се испита дали постои извесна поврзаност меѓу стилот на раководење на раководните лица и некои карактеристики на раководителите, какви што се: полот, возраста, степенот на образованието, вкупниот работен стаж, годините поминати во раководење, работното место и работната организација.

Тргнувајќи од наодите на некои истражувачи кои изведуваат извесни заклучоци за евентуалната поврзаност на овие карактеристики со стилот на раководење на раководните лица, а располагајќи со податоци за овие карактеристики на раководните лица од нашиот примерок, истите се искористени со цел да се дојде до заклучоци по однос на тие релации.

6. Да се испита дали постојат разлики меѓу димензиите на личноста на раководните лица кои потекнуваат од различни работни организации.

Ако се тргне од претпоставката дека во различни работни организации стилот на раководење најверојатно е различен, оправдано е да се очекуваат разлики во димензиите на личноста на раководните лица кои работат и раководат во различни работни средини, сè под претпоставка дека постои поврзаност меѓу стилот на раководење и димензиите на личноста на раководното лице. Токму во ова образложение се наоѓа основата на нашата определба за испитување на евентуалните разлики меѓу димензиите на личноста на раководните лица кои потекнуваат од различни работни организации.

4.2. Хипотези

Во врска со проблемот што е поставен како тема на проучување во овој труд, се формулираат следните хипотези:

I. Основна хипотеза: Помеѓу стилот на раководење и некои димензии на личноста на раководните лица постои поврзаност.

Помошни хипотези:

- а/ помеѓу стилот на раководење и димензијата на личноста попустливост - непопустливост постои поврзаност,
- б/ помеѓу стилот на раководење и димензијата на личноста интровертност - екстравертност постои поврзаност,
- в/ помеѓу стилот на раководење и димензијата на личноста емоционална стабилност - емоционална лабилност постои поврзаност,
- г/ помеѓу стилот на раководење и димензијата на личноста искреност - неискреност на раководните лица постои поврзаност,
- д/ помеѓу стилот на раководење и димензијата на личноста неиндирективен - директивен став постои поврзаност.

II. Основна хипотеза: Помеѓу раководните лица од двата пола постојат разлики во стилот на раководење.

Помошни хипотези:

- а/ раководните лица од женски пол раководат на демократски начин,
- б/ раководните лица од машки пол раководат на автократски начин.

III. Основна хипотеза: Помеѓу раководните лица од различна возраст постојат разлики во стилот на раководење.

Помошни хипотези:

- а/ помладите раководни лица раководат на демократски начин,
- б/ постарите раководни лица раководат на автократски начин.

IV. Основна хипотеза: Помеѓу раководните лица со различен степен на образование постојат разлики во стилот на раководење.

Помошни хипотези:

- а/ раководните лица со понизок степен на образование раководат на автократски начин,
- б/ раководните лица со повисок степен на образование раководат на демократски начин.

V. Основна хипотеза: Помеѓу раководните лица со различна должина на вкупниот работен стаж постојат разлики во стилот на раководење.

Помошни хипотези:

- а/ раководните лица со пократка должина на вкупниот работен стаж раководат на демократски начин,
- б/ раководните лица со подолг вкупен работен стаж раководат на автократски начин.

VI. Основна хипотеза: Помеѓу раководните лица со различна должина на работниот стаж поминат на раководни работни места постојат разлики во стилот на раководење.

Помошни хипотези:

- а/ раководните лица кои помалку години поминале во раководење раководат на демократски начин,
- б/ раководните лица кои повеќе години поминале во раководење раководат на автократски начин.

VII. Основна хипотеза: Помеѓу раководните лица од различни раководни работни места постојат разлики во стилот на раководење.

Помошни хипотези:

- а/ раководните лица од административните служби раководат на демократски начин,
- б/ раководните лица од ресторанскиот дел на услуги раководат на автократски начин.

VIII. Основна хипотеза: Помеѓу раководните лица од различни работни организации постојат разлики во стилот на раководење.

IX. Основна хипотеза: Помеѓу раководните лица од различни ООЗТ/РЗ во рамките на само една работна организација постојат разлики во стилот на раководење.

Помошни хипотези:

- а/ раководните лица од Работна заедница раководат на демократски начин,
- б/ раководните лица од услужните работни средини раководат на автократски начин.

X. Основна хипотеза: Помеѓу раководните лица од различни работни организации постојат разлики во димензиите на нивната личност

4.3. Варијабли и индикатори

Независно променливите го сочинуваат конативното подрачје на личноста на раководното лице. Конативните димензии на личноста, како составен дел на конативното подрачје, претставуваат всушност латентни структури на личноста од кои зависат модалитетите на човечките реакции во однос на себе, другите луѓе, општеството во целина како и на карактеристичните модели на човечкото реагирање.

Во рамките на конативното подрачје за тестирање се избрани следните варијабли кои ценевме дека се интересни за проучување заради нивната евентуална поврзаност со стилот на раководење: непопустливост (P), екстравертност (E), емоционална лабилност (N), неискреност (L) и директивен став во раководењето (DS).

Овие варијабли имаат константно и трајно влијание врз зависните варијабли, а последните пак се менуваат во зависност од самото тоа влијание. Всушност, секоја независна варијабла содржи индикатори што индуцираат некој процес.

Пред да се дефинираат основните димензии на личноста, што се предмет на ова истражување, ќе се потенцира дека сите описи се однесуваат само на екстремните вредности на секоја димензија, која всушност е биполарна. Секоја димензија на личноста е нормално дистрибуирана што подразбира распоредување на луѓето по целата должина на димензијата, со најголема зачестеност околу средината, а најмала на краевите.

Непопустливоста (P) како димензија на личноста поблиску ќе биде определена преку дефинирање на нејзините крајни вредности.

"целосна попустливост" и "целосна непопустливост".

- Попустливоста е црта на личноста која се карактеризира со осетливост, чувствителност и љубезност, полно разбирање за сè она што наоколу се случува, несигурност во себе, повлеченост и послушност, и висока доза на доживување на истата емоција која некое друго лице ја изразило.

- Непопустливоста како црта на личноста во себе ги опфаќа: самодовербата, вообразеноста и тврдоглавоста како и наметливоста и насилничкиот однос кон работите. Лицето кое се одликува со висок степен на непопустливост во суштината е "тешка" индивидуа која отежнато се прилагодува било каде, било кога и на било што. Има инсуфициентна чувствителност и емпатија, односно е неосетлива и нема разбирање за луѓето и случките. Може да биде непријателски расположена дури и кон своите најблиски, а понекогаш и агресивна кон оние кои ги сака (сурова и нехумана). Очигледно е дека сака да ги вознемирува луѓето при што нема чувство на вина, а лично, за опасноста - многу не се грижи (според: Lojk, 1979).

Непопустливоста (P) е тестирана преку P - скалата од Ајзенковиот инвентар на личноста (EPQ).

Екстравертноста (E) како димензија на личноста ќе се определи преку дефинирање на нејзините две екстремни вредности - интровертност и екстравертност.

- Интровертноста е црта на личноста која се занимава пред сè со своите идеи, фантазии и внатрешен свет, значи, има субјективна ориентација. Според сваќањето на Јунг (Jung), по својата природа "интровертот е блага особа која е пред сè идеалиста" (според: Krech,

Crutchfield, 1978, стр. 632). Лојн (1979) ова лице го опишува како мирно и повлечено, сериозно и песимистично расположено. Најчесто се држи на отстојание од луѓето со кои многу ретко воспоставува врски. Не сака возбудувања, долго размислува, истрајно е во работата. Држи до етичките норми, а чувствата строго ги контролира и ретко агресивно се однесува. Општото расположение на интровертот е песимистично.

- Екстравертноста е црта на лицето кое, како што вели Јунг (Jung), е свртено кон надвор, кон објективниот свет на работите и случките. Има остра природа и во суштината е реалиста. Заинтересирано е пред сè за општествените дејности и практичните прашања (според: Krech, Crutchfield, 1978). Лојн (1979) типичниот екстраверт го опишува како отворено лице, пријатно, оптимистички расположено, социјабилно, комуникативно, лице на кое му е потребно друштво и разговор со луѓето. Екстравертот е безгрижен и често пати спремен за шега. Од друга страна пак тој делува врз база на својата моментална состојба, недоволно ги контролира своите чувства, лесно го менува расположението, импулсивен е, и склон кон агресивни реакции. Бидејќи брзо го губи своето трпение и недоволно се контролира, тој може да биде и несигурен како личност. Општиот тон на расположението му е оптимистичен.

Екстравертноста (Е) како димензија на личноста е тестирана со Е - скалата од Ајзенковиот инвентар на личноста како и со Е - скалата од Прашалникот за мерење на директивните ставови.

Емоционалната лабилност (N), една од тестираните димензии на личноста на раководните лица, ќе се определи на тој начин што ќе

се дефинираат нејзините крајни вредности - емоционалната стабилност и емоционалната лабилност.

- Емоционалната стабилност е црта на личноста на индивидуата која има секогаш слично расположение и не се грижи за секоја ситуација. Во суштината, тоа е тивко лице кое реагира емоционално поспоро и поблаго, знае да се контролира и од секоја состојба на вознемиреност брзо се враќа во основната емоционална состојба.

- Емоционалната лабилност е својство на личноста на индивидуата која е загрижена, анксиозна, често пати лошо расположена, па дури и депресивна. Претерано интензивно емоционално реагира на сите видови дразби, и многу тешко се смирува по доживувањето во кое емоционално се ангажирала (според: Лојк, 1979). Основна особеност на однесувањето и доживувањето на емоционално лабилното лице е неговото реагирање со претерана и безразложна загриженост на сите предизвици на човековото живеење. Ова лице повеќе исчекува отколку што навистина доживува непријатни случки и несреќи, а самото исчекување претставува основен извор на неговите лични тешкотии.

Емоционалната лабилност (N) како димензија на личноста на раководните лица е испитувана со N - скалата од Ајзенковиот инвентар на личноста.

Неискреноста (I) ќе биде определена на ист начин како и другите димензии на личноста - преку дефинирање на нејзините екстремни облици: искреност и неискреност.

- Искреноста како особина на човекот е карактеристична за лицето кое е објективно при личната самопроцена, себе си се прикажува токму онака какво што е, ни подобро ни полошо. Лицето кое се

на карактеризира со оваа особина од друга страна пак покажува и извесно тежнение кон социјална прифатеност.

- Неискреноста како особина на човекот се сретнува кај лицето кое се прикажува во подобро "светло" од она што е навистина карактеристично за него, дисимулира и се преправа, па дури може да покажува и видна тенденција да се "прави совршено".

Неискреноста (L) како димензија на личноста на раководните лица е испитувана со L - скалата од Ајзенковиот инвентар на личноста.

Директивниот став (DS) е исто така димензија на личноста, а на ова место ќе бидат дефинирани нејзините екстремни облици: недирективен и директивен став.

- Недирективниот став Тојша и Тојша и Реинер Бастин (Tausch, Tausch, Bastine) го определиле како "став на некое лице кое го избегнува устерувањето и контролата на другите лица како и акцептирањето на нивните начини на доживување и однесување" (според: Hadžiselimović et al ., 1979, стр. 1).

- Директивниот став, како спротивен пол на димензијата - директивност, од истите автори е дефиниран како "став на некое лице кое ги устерува и контролира активностите и начините на доживување на другите лица според своите сопствени претстави".

Оваа димензија на личноста - директивен став е тестирана со Прашалникот за мерење на директивни ставови, поточно со субскалата - DS од овој Прашалник.

Зависно променливата - стил на раководење ќе биде определена преку дефиницијата на Анџиќ (1986) која под стил на раководе-

ње го подразбира "начинот на кој раководителот го стимулира колективот за иницијативно и творечко извршување на нему поставените задачи и начин на кој ги контролира резултатите од работата на извршителите".

Од оваа воопштена дефиниција се пристапува кон определување на двата најчесто цитирани и разработувани во литературата стилови на раководење, кои се предмет и на ова истражување: демократскиот и автократскиот стил на раководење, чија специфичност се должи на видот на моќта која ја поседуваат и применуваат раководителите, понатаму, на начинот на кој раководителите се однесуваат кон членовите од групата како и на ефектот кој го постигнува определениот стил на раководење. Иако овие два стила на раководење во својот чист облик поретко се сретнуваат во практиката, значи најчесто се присутни премини од едниот кон другиот екстреман облик, сепак, овде ќе бидат определени само нивните најизразени облици.

Уште Липит и Вајт (Lippitt, White) го дефинирале автократскиот стил на раководење како вклучување на водачот во тоталната детерминација на целата политика и во сите техники и чекори на активноста за да се следат групните цели и за да поединечната задача биде подетално изведена од страна на секој член од групата (според: Fodor, 1976).

Демократскиот стил на раководење Креч и Кречфилд (Krech, Crutchfield, 1978, стр.715) го определиле како "однесување на водачот кој тежнее да ја поттикне максималната ангажираност на секој член од групата во поглед на насоките на работа, тежнение да ја пренесе одговорноста на што поголем број на членови, ги охрабрува меѓусебните контакти на членовите и тежнее да го избегне формирањето на таква групна структура во која доминираат специјални привилегии поврзани со разликите во статусот".

5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

5.1. Примерок

Популацијата од која е избран примерокот на ова истражување ја сочинуваат непосредните раководители од три организации на здружен труд од хотелско-угостителска дејност во Скопје: ХУРО "Метропол", ХУРО "Македонијатурист" и УРО "Меркез". Од метрополската популација на непосредни раководители во примерокот се вклучени 99%, а од популациите на "Македонијатурист" и "Меркез" по 70%.

Примерокот го сочинуваат 149 непосредни раководители, 103 од "Метропол", 29 од "Македонијатурист" и 17 од "Меркез". Во однос на половата структура на примерокот ќе истакнеме дека истиот се состои од 107 мажи и 42 жени, односно, 71,81% се мажи, а 28,19% се жени.

Во однос на возрасната структура испитаниците односно непосредните раководители се распоредени на следниот начин:

- до 25 г. - ниедно лице
- 26 до 35 г. - 20,80%
- 36 до 45 г. - 43,62%
- 46 до 55 г. - 30,87%
- над 56 г. - 4,70%

Процентуалната застапеност на раководните лица според степенот на образованието е следна:

- НСС (НК и ПК) - 2,01%
- ССС (и КВ) - 51,01%

- ВШС (и ВКВ) - 40,94%
- ВСС - 6,04%

Во однос на вкупниот работен стаж што го поседуваат раководните лица, истите се вака дистрибуирани:

- до 5 г. - 0,67%
- 6 до 15 г. - 20,13%
- 16 до 25 г. - 44,97%
- 26 до 35 г. - 30,20%
- над 36 г. - 4,03%

Годините поминати во раководење ги карактеризираат раководните лица на следниот начин:

- до 5 г. - 36,24%
- 6 до 15 г. - 35,57%
- 16 до 25 г. - 20,13%
- над 26 г. - 8,05%

Во примерокот, според раководното работно место на раководителот по процентуалната застапеност најдоминантни се раководните лица од кујната (шефови на кујна и погон) кои се застапени со 33,56%, потоа следат шефовите на сала, сервис и автомати - 26,17%, раководителите на објекти (кафеани, продавници, киосци) - 21,48%, одговорните во хотелскиот дел (рецепција, собарки, перачки, хигиеничарки) - 12,08%, и одговорните на служби (правна, кадровска, обрачунска, ликвидатура и др.) - 6,71%.

Во составот на ХУРО "Метропол" во Скопје егзистираат и работат една Работна заедница и четири основни организации на здружен труд. Од сите испитаници во примерокот 33,01% потекнуваат од

ООЗТ "Хотели"; 30,1% се од ООЗТ "Победа"; 23,30% од ООЗТ "Ресторани"; 9,71% од Работна заедница и 3,88% од ООЗТ "Исхрана".

5.2. Инструменти

За приспособирање на податоците од испитаниците во врска со проблемот на проучување, користени се определени истражувачки техники, и тоа, еден анкетен лист и два прашалника.

а/ Анкета

За утврдување на стилот на раководење на непосредните раководители направен е посебен анкетен лист кој се состои од два дела.

Првиот ги содржи општите карактеристики за испитаникот какви што се полот, возраста, степенот на образованието, должината на вкупниот работен стаж, времето поминато во раководење, работното место на кое раководителот работи, како и работната организација односно основната организација во која е вработен.

Вториот дел од анкетниот лист опфаќа прашања од областа на раководењето, а одговорите треба да обезбедат податоци за тоа на кој начин непосредните раководители раководат, "целосно демократски", "целосно автократски" или пак се устерени кон еден од овие два екстремни стилови на раководење, а во суштината раководат на еден осреден - "комбиниран" начин. Затоа, еден дел од прашањата се однесуваат на "ценењето на работниците" - тоа е една од двете

основни димензии на водството кои ги предложи Студијата "Охајо", односно на соодветниот концепт кој произлезе од Истражувачката програма при Универзитетот во Мичиген - "ориентација кон работникот". Овие прашања се однесуваат на тоа колку раководителот е подготвен да им ја објасни предвидената акција на работниците, дали и во колкав степен им овозможува партиципација на работниците при донесувањето на одлуките, колку е подготвен и расположен да го сослуша нивното мислење и идеи, дали ја прифаќа индивидуалноста на членовите од групата, дали води сметка за нивните лични потреби, какви комуникации со нив воспоставува, дали и колку ги наградува, на кој начин интервенира во судирите меѓу работниците и оние кои евентуално ќе се појават на релацијата меѓу него и некој член од групата и тн.

За разлика од "ориентацијата кон работникот" преку која се определува демократскиот стил на раководење, автократскиот стил на раководење се идентификува преку сосема други функции на раководење кои се подведуваат под другата основна водствена димензија на "Охајо студијата" - "иницирање на структурата", или вториот концепт на Мичигенскиот програм - "ориентација кон производството". Во прилог на ова одат прашањата што се однесуваат на задачите и должностите што треба да ги изврши раководителот, определување на односите или улогите, утврдување на планот на работа, координирање на работата како и некои други моменти кои повеќе се однесуваат на сатиот работен процес отколку на работните луѓе.

Неколку прашања се однесуваат и на односот на непосредниот раководител со неговиот претпоставен, нивната соработка, комуникација, а определбата за овој однос се должи на укажувањата на

повеќе автори за значајноста на оваа релација. Токму затоа, во ова истражување се обидуваме преку третманот на непосредните раководители од страна на оние од повисокото ниво, на еден поинаков, индиректен начин, да прибавиме информации за стилот на раководење на непосредните раководители во организациите на здружен труд.

Вториот дел од анкетниот лист кој има директна цел да го определи стилот на раководење се состои од 36 тврдења од затворен тип од кои 18 се однесуваат на "ориентацијата кон работникот", а 18 на "ориентацијата кон производството".

б/ Инвентар на личноста

Со цел истражување на личноста на раководните лица, и тоа конкретно заради тестирање на присутноста и изразеноста на определени димензии на личноста за кои претпоставивме дека се евентуално поврзани со нивните стилови на раководење, применет е Ајзенковиот инвентар на личноста (EPQ).

Овој инвентар претставува резултат на долгогодишната работа на брачниот пар Ајзенк (Hans, Sybil Eysenck) кои за прв пат го применија во 1964 година. Нивниот прв мерен инструмент MMQ (Maudsley Medical Questionnaire, 1952) мерел само две димензии на личноста - неуротичност и емоционалност. Затоа, нешто подоцна, тие го конструирале прашалникот MPI (Maudsley Personality Inventory) кој освен скала на неуротичност содржел и скала на екстравертност. Како трет по ред, најцелосен и најусовршен, се појавил EPQ (Eysenck Personality Questionnaire) кој освен горенаведените димензии на личноста содржи и скала на искреност која ја мери дисимулацијата на испитаникот.

Со Ајзенковиот прашалник на личноста се тестираат трите карактеристики односно димензии на личноста за кои авторите на прашалникот сметаат дека се најважни определби на личноста, освен интелигенцијата: психотицизам (P), неуротицизам (N) и екстравертност (E). Истовремено, тие нагласуваат дека психијатрискиот термин "психотицизам" нестее да не наведе на помисла дека P - скалата (скалата на психотицизам) е неупотреблива за мерење на карактеристиките на личноста на нормалните лица. Терминот "психотицизам" овде ја означува онаа карактеристика на личноста која се јавува во различен интензитет кај сите луѓе, а само ако се јави во екстреман облик може да се посомневате дека е во прашање психијатриска абнормалност. Наспроти употребените психијатриски изрази и сличности кои овие изрази ги имаат со психијатриските концепти, мора да нагласиме дека P - скалата многу се разликува од психопатолошката скала, каква што е онаа на **MMPI**. Ајзенк и соработниците се занимавале само со нормалното однесување, а не со симптомите на абнормалноста. Како и во случајот на психотицизмот така и со неуротицизмот сакале да ги откријат основните димензии на личноста кои како патолошки се изразуваат само во својот екстреман облик. Токму тоа е причината што овој прашалник е употреблив за нормалните примероци од популацијата и заради тоа сосема прикладна е Ајзенковата сугестија дека кога разговарате со лица кои не се од струката и не ги познаваат термините "психотицизам" и "неуротицизам" подобро е да го користите терминот "попустливост" (мекост) односно "непопустливост" (цврстина, ригидност), и "емоционална стабилност" (урамнотеженост) односно "емоционална лабилност" (неурамнотеженост). Во ова истражување, повикувајќи се на Ајзенковата сугестија, користени се термините "емоционална стабилност - емоционална лабилност" и "по-

пустливост - непопустливост" наспроти нивните психијатриски еквиваленти .

Како што е истакнато и на почетокот, овој прашалник содржи и скала на искреност (L) која ја мери тенденцијата на некои лица да се "прават совршени" што е посебно значајно кога прашалникот се пополнува во услови во кои таа тенденција е нормална.

Овој инвентар на личноста содржи 90 прашања кои и припаѓаат на една од постојните четири скали: P - скалата се состои од 25 тврдења, E - скалата од 21 тврдење, N - скалата од 23 тврдења и контролната скала L од 21 тврдење.

Истражувањата на брачниот пар Ајзенк (според: Lojk, 1979) покажуваат дека полот, возраста и националната припадност влијаат на висината на мерките на примероците на речиси сите скали. Мажите постигнуваат повисоки резултати од жените на скалата на непопустливост, но мерките опаѓаат со годините на старост. Жените постигнуваат повисоки резултати на скалата на емоционална лабилност, но постарите лица од обата пола имаат помали резултати од помладите. И мажите и жените со годините стануваат поповлечени во себе, но интровертното однесување е потипично за постарите мажи. Желбата себе си, тестовно, да се опише како лице без "мани", опаѓа со годините односно со стареењето се намалува мерката на L - скалата.

Валидноста на P - скалата (според: Lojk, 1979) се докажува на неколку начини. Ќе ги издвоиме следните: повисоки мерки на оваа скала постигнуваат психотичните личности, престапниците и асоцијалните лица, мажите, мажите и жените кои имаат машкобањасто сексуално однесување, лицата кои имаат крути социјални ставови, чести

полови болести, склоност кон наркоманија, алкохолизам и хромозомска аномалија XYZ.

На ист начин, преку испитување на познати, критериумски групи, докажана е и валидноста на N скалата. На пример, неуротичарите имаат висока мерка на N а ниска на E, осудените лица и психопатите - високи мерки на P, N, E а просечни на L, додека наркоманите ги одликува високо P и L (сè според: Lojk, 1979).

Лојк ја наведува и поузданоста на скалите на овој тест која се движи од 0.71 до 0.90 (тест - ретест постапка), односно од 0.68 до 0.91 (внатрешна хомогеност); значи тестот е доволно поуздан за истражувачки и практични цели.

в/ Прашалник за мерење на директивниот став

Во истражувањето се примени и Прашалникот за мерење на директивниот став кај раководните лица (UDS), што е прво и единствено психодијагностичко средство за мерење на ставот кон директивноста, во Југославија.

Овој Прашалник е подготвен како резултат на работата на Реинер Бастин (Bastine) кој при конструирањето ја користел и скалата на екстраверзија од E.N.NR. - тестот на Брингелмен и Брингелмен (Brenghelmann, Brenghelmann).

Основната употребна вредност на овој Прашалник е мерењето на директивните ставови кај испитаниците. Директивните ставови на луѓето доаѓаат до израз пред сè во нивното управување и водење на групите, па затоа како дијагностичко средство овој Прашалник досега најчесто се користел за утврдување на особините потребни за

раководење. За нас, уште поинтересно е што со него се утврдува тенденцијата на раководното лице за устерување и контрола на социјалните ситуации, а посебно во такви ситуации во кои се изразува авторитарно однесување. Затоа овој Прашалник е употребен во истражувањето со цел определување на степенот на изразеност на директивниот став кај раководните лица, како индикатор за автократско раководење.

Прашалникот се состои од две субскали со вкупно 32 ајтеми. Од нив, 16 ајтеми ја сочинуваат скалата на директивни ставови (DS- скала), а останатите ја сочинуваат скалата на екстраверзија (E - скала). Двете скали се биполарни. Со нивна помош се добиваат наполно различни информации за варијаблите на личноста во подрачјето на социјалните интеракции. Комбинирањето на двете скали во UDS има за цел да ги спречи ирелевантните одговори на испитаниците (на пример: генерализацијата во стисол на "хало ефект"), па затоа прашалникот е применет во неговиот оригинален облик.

Поузданоста на двете субскали може да се смета за висока било да се работи за интерна конзистенција или пак за ретест-поузданост. Во целина, за внатрешната конзистентност и стабилност на двете скали може да се прифати минималната вредност од $r_{tt} = .80$.

5.3. Постапка

Теренскиот дел од истражувањето е спроведен во тек на месец март и делумно во април 1989 година. Обезбедени беа приклад-

ни простории за тестирање односно пополнување на истражувачкиот материјал. Испитаниците работеа во состав на поголеми или помали групи, а само во некои случаи користен е поединечен приод кон испитаникот. Сепак, водено е сметка условите на истражување во сите прилики да бидат колку што е можно поидентични и контролирани.

Затоа, сите испитаници ги добиваа потребните информации во врска со целта на истражувањето, начинот на кој е направен изборот на испитаниците, потенцирање дека материјалот е анонимен и загарантирана е дискрецијата, како и обезбедување на планираниот материјал и прибор за пополнување и давање одговори на прашањата и тврдењата.

Тестниот материјал им беше задаван според следниот редослед: најпрвин Анкетниот лист за определување на стилот на раководење, потоа Ајзенковиот инвентар на личноста и на крајот Прашалникот за мерење на директивните ставови. Иако секој од овие мерни инструменти содржи во писмена форма дадено - Упатство за работа, сепак, и во усмена форма на испитаниците им е објаснувано упатството.

Упатството за пополнување на Анкетниот лист ја содржи инструкцијата дека како одговор на секое тврдење на испитаникот му се понудуваат две алтернативи: "ДА" и "НЕ". Меѓу нив, тој прави избор по пат на заокружување на соодветната алтернатива во зависност од тоа дали се согласува со тврдењето или не.

Што се однесува до Прашалникот за мерење на директивните ставови, истиот содржи писмено упатство кое исто така на испитаниците им беше презентирано и во усмена форма. Истото објаснува дека на нив како одговор им се понудуваат шест степени на согласување со

ајтемот, кои се движат од "воопшто не се однесува" (1), "одвај се однесува" (2), преку "во нешто помала мерка се однесува" (3), "во нешто поголема мерка се однесува" (4), "воглавно се однесува" (5), па сè до "потполно се однесува" (6).

Само упатството што им беше зададено на испитаниците за пополнување на Ајзенковиот инвентар на личноста беше нешто поинаку од вообичаеното, цитирано во Прирачникот на EPQ и отпечатено под заглавјето на тестниот лист. Тргувајќи од укажувањата на повеќе автори, меѓу кои и на Михаелис и Ајзенк (Michaelis, Eysenck) дека луѓето се обидуваат да се прикажат себе си во "подобро светло" од она што навистина се, и препорачуваат, при давање на стандардното упатство да се инсистира на искрено одговарање и опишување на својата личност, односно да се користи тнр. упатство на "искреност" затоа и ние при примената на овој Прашалник задолжително водевме сметка за горенаведената сугестија и истата ја практикувавме (според: Žužel, Petz, Vitez - Vidović, 1984).

Покрај упатството на "искреност" на испитаниците им се објаснуваше и начинот на пополнување на Прашалникот: се одговара по пат на заокружување на одговорот "ДА" или "НЕ" зависно од тоа дали испитаникот се согласува со тврдењето или пак го негира.

На крај само ќе додадеме дека бидејќи времето за пополнување на анкетниот лист и прашалниците не е ограничено, секој испитаник работеше со свое индивидуално темпо, а во задолжително присуство на анкетарот.

5.4. Методи за обработка на податоците

Податоците што се добиени во истражувачкиот дел, обработувани се во две етапи: најпрвин, оценети се одговорите на испитаниците на анкетниот лист и двата прашалника, а потоа истите се математичко - статистички обработени. Со цел тестирање на хипотезите односно анализа и толкување на добиените податоци, применети се неколку статистички постапки:

а/ мерка на централната вредност (M)

б/ мерка на варијабилноста (SD)

в/ постапка за заклучување за значајноста на разликите помеѓу просечните вредности (D , $SD(D)$, CR)

г/ χ^2 - квадрат тест (χ^2)

д/ T однос (t)

ѓ/ анализа на варијансата ($ANOVA$)

Одговорите на испитаникот на Анкетниот лист за определување на стилот на раководење се оценети со помош на шаблон што ги регистрира само автократските одговори на испитаникот. Значи, стилот на раководење на едно раководно лице е определен преку скорот на автократичност. Со одземање на скорот на автократичност од максималниот број на автократски одговори (36), се добива скорот на демократичност. Бидејќи секое тврдење има значење на автократски одговор но во исто време и на демократска определба, зависно од тоа дали испитаникот се согласува или не со тврдењето, тој може во краен случај - теоретски, да добие 36 одговори во прилог на "ориентацијата кон работникот" (ова раководно лице применува "целосно демократски" стил на раководење) или 36 одговори кои се во прилог на

"ориентацијата кон производството" (ова раководно лице раководи на "целосно автократски" начин).

Располагајќи со низ од сирови - несредени податоци (скорови на автократичност) за кои е претпоставено дека се правилно распоредени во користениот примерок (во вид на нормална дистрибуција), израчуната е аритметичката средина (M) на сировите мерки. Но, бидејќи важна карактеристика на секој низ од мерки, покрај мерката на централната вредност - M , претставува и варирањето или распрсканоста на мерките во низот околу мерката на просекот на тој низ, пресметана е и мерката на варијабилноста (мерката на дисперзијата) - стандардната девијација (SD или σ). Со аритметичката средина и стандардната девијација за низот од скорови на автократичност, ги определуваме границите на четирите различни категории на стилови на раководење, на следниот начин:

"Целосно демократски" - протезираат раководните лица чии скорови на автократичност имаат пониска вредност од $M - 1 SD$. Оваа категорија опфаќа 25% од непосредните раководители со потпросечна изразеност на скорот на автократичност.

"Комбиниран" стил на раководење - е одлика на раководителите чии скорови на автократичност достигнуваат вредности што се движат во границите на интервалот $M \pm 1 SD$. На оваа категорија и припаѓаат 50% од раководните лица кои покажуваат просечна изразеност на скоровите на автократичност.

"Комбинираниот" стил на раководење во себе, се разбира, содржи многу нијанси на стилови кои повеќе или помалку се доближуваат до едниот или другиот екстреман дел на континуумот на раководење. Заради попрецизно определување на стилот на раководење, "комбиниранот" стил кој опфаќа 50% на раководителите според начинот на раководење, е поделен на два симетрични дела и на тој начин добиени се два потстила во рамките на "комбинираниот" стил:

- а/ "Устереност кон целосно демократски" стил на раководење - на оваа поткатегорија и припаѓаат раководителите чии скорови на автократичност се во состав на интервалот $M - 1 SD$.
- б/ "Устереност кон целосно автократски" стил на раководење - скоровите на автократичност на раководните лица се движат во рамките на интервалот $M + 1 SD$.
- "Целосно автократски" стил на раководење - ваков стил на раководење практикуваат раководните лица чии скорови на автократичност имаат повисока вредност од $M + 1 SD$. Во оваа категорија се наоѓаат 25% од сите раководители кои имаат натпросечна изразеност на скорот на автократичност.

Во натамошната математичко - статистичка обработка, на овој начин добиените четири стила на раководење ќе бидат вака нумерирани:

1. "Целосно демократски" стил
2. "Устөреност кон целосно демократски" стил
3. "Устөреност кон целосно автократски" стил
4. "Целосно автократски" стил

Што се однесува до обработката на податоците во врска со димензијата на личноста непопустливост (P), ќе споменеме дека користен е соодветниот шаблон од EPQ за утврдување на скорот на непопустливост кој кога е изразен во помал степен означува попустливо лице, и обратно.

Користејќи ги нормите дадени во Прирачникот на EPQ (M и SD), посебно за мажи и жени, испитаниците од примерокот на раководни лица според своите скорови на непопустливост се категоризирани во една од следните посебно дефинирани категории:

- "Целосна попустливост" - тоа е одлика на раководните лица чии скорови на димензијата непопустливост имаат пониска вредност од $M - 1 SD$. Оваа категорија опфаќа 25 отсто од непосредните раководители со потпросечна изразеност на скорот на непопустливоста.
- "Комбинирана попустливост" - имаат раководителите чии скорови на непопустливост достигнуваат вредности што се движат во границите на интервалот $M \pm 1 SD$. Оваа категорија

опфаќа 50% од раководните лица со просечна изразеност на скорот на непопустливоста.

Овој интервал, односно целата "комбинирана попустливост" е поделена на два идентични дела и на тој начин добиени се две поткатегории во рамките на "комбинираната попустливост" кои се наречени:

- | | |
|--|--|
| а/ "Устереност кон целосна попустливост" | - во оваа поткатегорија се наоѓаат раководителите чиј скорови на непопустливост се движат во интервалот $M - 1 SD$. |
| б/ "Устереност кон целосна непопустливост" | - скоровите на непопустливост на раководителите се движат во интервалот $M + 1 SD$. |
| "Целосна непопустливост" | - ова е одлика на раководните лица чиј скорови на димензијата непопустливост имаат повисока вредност од $M + 1 SD$. Оваа категорија опфаќа 25% од непосредните раководители со натпросечна изразеност на скорот на непопустливоста. |

Во натамошниот текст четирите категории на изразеност на непопустливоста, ќе бидат означени на следниот начин:

1. "Целосна попустливост"
2. "Устереност кон целосна попустливост"

3. "Устереност кон целосна непопустливост"
4. "Целосна непопустливост"

Пребројувањето на скоровите на димензијата на личноста екстравертност (E) е изведувано на едноставен и брз начин со помош на соодветниот шаблон од EPQ. Ако се добие скор на екстравертност кој е изразен во помал степен - одлика е на лицето кое е пред сè интровертно, а во спротивно - тоа е одлика на екстравертното лице.

Исто како и кај димензијата непопустливост, и овде испитаниците се распоредени во четири посебно дефинирани категории, според изразеноста на екстравертноста во нивната структура на личноста:

1. "Целосна интровертност"
2. "Устереност кон целосна интровертност"
3. "Устереност кон целосна екстравертност"
4. "Целосна екстравертност"

Скорот на емоционалната лабилност (N), како одлика на изразеноста на оваа димензија на личноста кај раководните лица, е пресметуван со соодветниот шаблон од EPQ. Помалиот износ на овој скор е ознака на емоционално стабилното лице, и обратно.

И овде, според изразеноста на емоционалната лабилност во структурата на личноста на раководителите, тие се распоредени во една од следните категории:

1. "Целосна емоционална стабилност"
2. "Устереност кон целосна емоционална стабилност"
3. "Устереност кон целосна емоционална лабилност"
4. "Целосна емоционална лабилност"

L - шаблонот од EPQ овозможува да се израчуна L - скорот на испитаникот кој укажува на неговата искреност во одговарањето. Пониските скорови индицираат повисок степен на искреност, а повисоките се ознака за неискреност во одговарањето.

Во однос на оваа димензија на личноста раководните лица се групирани во една од следните четири категории:

1. "Целосна искреност"
2. "Устереност кон целосна искреност"
3. "Устереност кон целосна неискреност"
4. "Целосна неискреност"

Статистичката обработка на димензијата на личноста - директивен став (DS) отпочна со пребројување на одговорите на испитаниците со помош на соодветниот шаблон - DS од UDS. По формула се доаѓа до скорот на директивноста кој кога е изразен во помал степен претставува ознака за недирективно лице, и обратно.

Раководните лица, според степенот на изразеноста на директивниот став во својата личност, потоа се разврстени во една од овие четири категории:

1. "Целосна недирективност"
2. "Устереност кон целосна недирективност"
3. "Устереност кон целосна директивност"
4. "Целосна директивност"

За разлика од оваа категоризација која е направена врз база на резултатите и искуството на странските автори кои понудија странски норми дадени во Прирачникот на Прашалникот на директивни ставови (DS вредностите нормирани според странските критериуми во

натомошниот текст се означени со DS_1), DS скоровите се нормирани и на еден друг начин - според словенечките норми. Имено, пред две години, Билтенот на Центарот за психодијагностички средства од Љубљана објави словенечки норми што се добиени врз основа на едно истражување направено на репрезентативен примерок во Бор и Јежице (DS вредностите кои се обработени според домашните норми во натомошниот текст се означени со DS_2).

Со цел утврдување дали раководните лице го поседуваат бараното и неопходно ниво на изразеност на директивниот став во структурата на нивната личност, а заради успешно и ефикасно раководење, Билтенот понуди пет категории на изразеност на директивниот став. Петтата, нова категорија, ја претставува всушност најпожелната варијанта во списол постоење на директивниот став и негова застапеност кај раководното лице во најприкладен степен.

1. "Целосна недирективност"
2. "Устереност кон целосна недирективност"
3. "Најпожелна варијанта"
4. "Устереност кон целосна директивност"
5. "Целосна директивност"

Постапката за заклучување за значајноста на разликите помеѓу просечните вредности (D , $SD(D)$, CR) е користена за тестирање на разликите помеѓу средните вредности на:

- стилот на раководење на раководните лица кои потекнуваат од различни работни организации,
- различните димензии на личноста на раководните лица кои потекнуваат од различни работни организации.

χ^2 - квадрат тестот како статистички тест е пресметуван од табели на контингенција. Бидејќи димензиите на табелата на контингенција директно зависат од бројот на категориите на опфатените варијабли, добиените табели на контингенција имаат различни димензии: (4 x 2), (4 x 3), (4 x 4) и (4 x 5). Во полињата на χ^2 - тестот сместени се нумеричните податоци - фреквенции кои се групирани според категориите на класификацијата. Така, направени се повеќе класификации меѓу стилот на раководење (4 категории) и различните димензии на личноста на раководните лица:

- непопустливост (4 категории)
- екстравертност (4 и 5 категории)
- емоционална лабилност (4 категории)
- неискреност (4 категории)
- директивен став (4 и 5 категории)

Исто така направени се и табели на χ^2 - тестот по пат на класификација на стилот на раководење (4 категории) и некои карактеристики на раководните лица:

- пол (2 категории)
- возраст (2 и 5 категории)
- степен на образование (4 категории)
- вкупен работен стаж (2 и 5 категории)
- години поминати во раководење (2 и 4 категории)
- работно место кое го завзема раководното лице (5 категории)
- работна организација (3 категории)
- основни организации во рамките на една работна организација (5 категории).

Те - односот (t) е пресметуван само при утврдување на значајноста на разликите меѓу аритметичките средини на стилот на раководење кај раководните лица од различен пол.

При статистичка обработка на дел од податоците користена е и една од наједноставните методи на анализа на варијансата (ANOVA), метода со помош на која може одеднаш да се провери значајноста на поголем број на разлики помеѓу аритметичките средини кои потекнуваат од независни примероци. Варијансата се анализира на тој начин што варијациите на аритметичките средини на групите, или примероците, меѓусебно или во однос на параметарот, се споредуваат со варијациите на поединечните мерки во однос на истиот параметар. Првиот вид на варирање потекнува од различните услови чиј ефект врз зависната варијабла сакаме преку истражувањето да го утврдиме, додека вториот вид на варирање потекнува од индивидуалните разлики меѓу испитаниците. Анализата треба да утврди дали овие варирања меѓусебе значајно се разликуваат и според тоа, дали потекнуваат само од различни фактори или факторите на варирање се систематски, односно не можат да и се препишат на случајноста.

6. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Добиените резултати од истражувањето, во овој дел ќе бидат редоследно прикажани според поставените задачи. Така, презентацијата на резултатите ќе ја започнете со определувањето на стиловите на раководење на непосредните раководители кои претставуваат основа за утврдување на нивната поврзаност со некои димензии на личноста на раководните лица. Потоа, ќе бидат разгледани податоците за поврзаноста на стилот на раководење и некои димензии на личноста на раководните лица, и тоа, конкретно, поврзаноста меѓу стилот на раководење и непопустливоста, екстравертноста, емоционалната лабилност, неискреноста и директивниот став. Податоците на ова ниво ќе бидат анализирани со цел да се определи каков е придонесот на одделни особини на личноста во објаснувањето на разликите во стилот на раководење на непосредните раководители.

Во посебен дел ќе бидат презентирани резултатите кои ќе се обидат да одговорат на прашањето дали стиловите на раководење се во извесен однос и поврзаност со некои основни карактеристики на испитаниците. Тука се мисли на нивниот пол, возраст, степен на образование, вкупен работен стаж, години потинати во раководење, работно место на раководното лице.

Работните организации од кои потекнуваат испитаниците ќе бидат посебно разгледувани во однос на стилот на раководење што го практикуваат раководните лица во овие работни средини, како и во однос на димензиите на личноста на раководните лица.

На крајот ќе биде резимиран и просечниот стил на раководење кој егзистира и доминира во самоуправно - социјалистичките

услови на стопанисување, а истовремено ќе бидат прикажани и димензиите на личноста на раководните лица кои го протежираат токму просечниот, типичен стил на раководење.

6.1. Определување на стиловите на раководење

Со цел определување на стиловите на раководење, двата екстремни ("целосно демократски" и "целосно автократски") како и на другите два стила кои се во границите на комбинираното раководење но покажуваат усмереност кон едниот или другиот екстрем во раководењето ("усмереност кон целосно демократски" стил и "усмереност кон целосно автократски" стил), се пресметани нивните аритметички средини и стандардни отстапувања при што ја добивме следната табела:

Таб.1 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скорот на автократичност кај четирите стилови на раководење

	M	SD	N
Целосно демократски стил	9.00	2.22	16
Усмереност кон цел. демократски стил	13.64	1.01	62
Усмереност кон цел. автократски стил	16.96	0.85	48
Целосно автократски стил	19.61	0.94	23

За да проверите дали Анкетниот лист за определување на стилот на раководење навистина утврдува различни стилови на раководење, израчуната е анализата на варијансата која треба да покаже дали постојат статистички значајни разлики меѓу различните стилови на раководење.

Таб.2 Анализа на варијансата за четирите стилови на раководење

Извор	S.S.	df	MS	F	p
Вкупно	1549.32	148			
Меѓу групите	1359.73	3	453.24	346.65	<0.01
Во групите	189.59	145	1.31		

Високата значајност на F односот укажува дека постои значајна разлика меѓу сите четири стилови на раководење, онака како што ние ги определивме.

6.2. Стилот на раководење и некои димензии на личноста на раководните лица

6.2. 1. Стилот на раководење и непопустливоста

Непопустливоста како димензија на личноста на индивидуите кои се дел од нормалната популација, е вклучена во ова истражување на личноста на раководните лица во надеж дека оваа димензија ќе покаже значајна поврзаност со различните стилови на раководење. Но, добиените резултати не ги исполнија предвидувањата. До овој

заклучок се доаѓа врз база на увидот во табелата за χ^2 тестот.

Таб.3 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и четирите категории на димензијата на личноста попустливост - непопустливост

		Стил на раководење				
		1	2	3	4	Вкупно
P	1	3	4	5	0	12
	2	11	54	38	21	124
	3	2	4	4	2	12
	4	0	0	1	0	1
		16	62	48	23	149
		$\chi^2 = 8.16$		df = 9		P > 0.05

Од табелата се уочува дека вредноста на χ^2 тестот е мала и статистички незначајна бидејќи не достигнува ниедна од граничните вредности на значајност.

Ова уште попрегледно се согледува од табелата 4 на која се прикажани аритметичките средини и стандардните отстапувања на димензијата P во однос на различните стилови на раководење.

Таб.4 Просечните вредности и стандардни отстапувања на скорот на непопустливост кај четирите стилови на раководење

	M	SD	N
Целосно демократски стил	3.81	2.95	16
Устереност кон цел.дем.стил	4.10	2.06	62
Устереност кон цел.авт.стил	3.92	2.39	48
Целосно авторитарски стил	4.09	2.23	23

Бидејќи фреквенциите во определени полиња на χ^2 тестот се помали од пет случаи, сметавме дека е статистички пооправдано да изработиме анализа на варијансата за димензијата Р.

Таб.5 Анализа на варијансата на димензијата на личноста попустливост - непопустливост претходно категоризирана во однос на четирите стилови на раководење

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	768.99	148			
Меѓу групите	1.64	3	0.55	0.10	>0.05
Во групите	767.35	145	5.29		

F односот има извонредно мала вредност, тој не е статистички значаен од што заклучуваме дека аритметичките средини на димензијата Р не се разликуваат значајно меѓу себе во однос на различниот стил на раководење.

6.2.2. Стилот на раководење и екстравертноста

6.2.2.1. Екстравертноста мерена со EPQ

Заради тестирање на евентуалната поврзаност на димензијата на личноста - екстравертност со стилот на раководење на раководните лица пресметан е χ^2 тестот кој е подолу прикажан.

Таб.6 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и четирите категории на димензијата на личноста интровертност - екстравертност ($E_{(EPQ)}$)

		Стил на раководење				Вкупно
		1	2	3	4	
$E_{(EPQ)}$	1	2	9	2	7	20
	2	3	26	16	6	51
	3	9	21	22	10	62
	4	2	6	8	0	16
		16	62	48	23	149

$\chi^2 = 16.83 \qquad df = 9 \qquad P = 0.05$

Бидејќи χ^2 тестот се доближува до критичната вредност на помала значајност заклучуваме дека постои извесна поврзаност меѓу стилот на раководење и димензијата екстравертност на раководните лица.

Малите фреквенции во полињата на χ^2 тестот не принудија да направите анализа на варијансата која е овде табеларно прикажана.

Таб.7 Анализа на варијансата на димензијата на личноста интровертност - екстравертност ($E_{(EPQ)}$) претходно категоризирана во однос на четирите стилови на раководење

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	2104.51	148			
Меѓу групите	171.82	3	57.27	4.30	<0.01
Во групите	1932.69	145	13.33		

Бидејќи F односот се покажа како статистички значаен на ниво .01 заинтересирани сме да видиме каква е изразеноста на екстравертноста во личноста на раководителите кои раководат на различен начин. Од таа причина се прикажани аритметичките средини и стандардните отстапувања на димензијата E во однос на четирите стилови на раководење.

Таб.8 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скорот на екстравертноста (E_{EPQ}) кај четирите стилови на раководење

	M	SD	N
Целосно демократски стил	14.19	3.52	16
Устереност кон цел.дем.стил	11.85	3.91	62
Устереност кон цел.авт.стил	13.62	3.34	48
Целосно автократски стил	11.17	3.61	23

Од таб.8 се воочува дека средната вредност на E кај раководните лица кои се "устерени кон целосна автократичност" значајно се разликува од оние кај раководните лица кои се повеќе "устерени кон целосна демократичност" или се "целосно автократски" ориентирани во раководењето. Заради оваа нелогичност сумирани се средните два просечни стила на раководење и на тој начин се добиени овие резултати:

Таб.9 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скорот на екстравертност (E_{EPQ}) кај трите стилови на раководење

	M	SD	N
Целосно демократски стил	14.19	3.52	16
Устмереност кон цел.дем.стил	12.63	3.76	110
Целосно автократски стил	11.17	3.61	23

Дека разликите меѓу групата раководители кои раководат на демократски односно автократски начин во однос на екстравертноста се статистички значајни, покажува првата табела од Прилогот, дадена на стр.248. F односот е значаен на ниво .05 од што заклучуваме дека раководителите кои раководат на различен начин статистички значајно меѓу себе се разликуваат според димензијата на личноста - екстравертност.

6.2.2.2. Екстравертноста мерена со UDS

6.2.2.2.1. Странски норми

За да одговорите на прашањето дали постои поврзаност меѓу стилот на раководење и димензијата на личноста - екстравертност (мерена со помош на UDS), пресметан е χ^2 тестот за овие две варијабли.

Таб.10 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и четирите категории на димензијата на личноста интровертност - екстравертност ($E_{(DS_1)}$)

		Стил на раководење				Вкупно
		1	2	3	4	
$E_{(DS_1)}$	1	0	1	0	0	1
	2	4	15	8	5	32
	3	10	41	37	17	105
	4	2	5	3	1	11
		16	62	48	23	149

$\chi^2 = 3.85 \qquad df = 9 \qquad P > .05$

Во прилог на горенаведениот незначаен χ^2 тест одат и резултатите кои се добиени со примена на анализата на варијансата, а се подолу прикажани.

Таб.11 Анализа на варијансата на димензијата на личноста интровертност - екстравертност ($E_{(DS_1)}$) претходно категоризирана во однос на четирите стилови на раководење

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	14453.25	148			
Меѓу групите	402.46	3	134.15	1.38	>0.05
Во групите	14050.79	145	96.90		

F односот не е значаен на ни едно ниво од што се заклучува дека непостои статистички значајна разлика меѓу аритметичките средини на екстравертноста во однос на различните стилови на раководење.

Затоа ќе ја приложиме и долната табела која уште попрегледно ни ги прикажува аритметичките средини и стандардните отста-

пувања на димензијата Е кај раководителите кои раководат на сосем различен начин:

Таб.12 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скорот на екстравертноста ($E_{(DS_1)}$) кај четирите стилови на раководење

	M	SD	N
Целосно дето-кратски стил	25.06	9.88	16
Устереност кон цел.дет.стил	22.03	11.02	62
Устереност кон цел.авт.стил	25.50	9.15	48
Целосно авто-кратски стил	22.22	7.54	23

6.2.2.2.2. Словенечки норми

Димензијата екстравертност е обработувана и со помош на словенечките норми според кои димензијата Е се разврстува во пет категории, а вкрстувањето го дава следниот χ^2 тест:

Таб.13 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и петте категории на димензијата интровертност-екстравертност ($E_{(DS_2)}$)

		Стил на раководење				Вкупно
		1	2	3	4	
$E_{(DS_2)}$	1	0	1	0	0	1
	2	0	12	5	3	20
	3	8	26	14	9	57
	4	2	8	11	9	30
	5	6	15	18	2	41
		16	62	48	23	149

$$\chi^2 = 19.25 \quad df = 12 \quad P > .05$$

Кон табелата за χ^2 тестот кој се покажа како статистички незначаен, ја приложуваме и табелата за анализа на варијансата на димензијата E.

Таб.14 Анализа на варијансата на димензијата на личноста интровертност - екстравертност ($E_{(DS_2)}$) претходно категоризирана во однос на четирите стилови на раководење

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	1549.32	148			
Меѓу групите	48.32	4	12.08	1.16	>0.05
Во групите	1501.00	144	10.42		

Незначајниот F однос покажува дека незначајно меѓу себе се разликуваат средните вредности на $E_{(DS_2)}$ кај различни стилови на раководење.

Подолната табела ги прикажува вредностите на аритметичките средини и стандардните девијации на стилот на раководење во однос на петте категории на димензијата на личноста $E_{(DS_2)}$.

Таб.15 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скорот на авторитарност кај петте категории на димензијата $E_{(DS_2)}$

	M	SD	N
Целосна интровертност	14.00	0	1
Устереност кон цел.интроверт.	15.1	2.55	20
Најпожелна варијанта	14.74	3.48	57
Устереност кон цел.екстраверт.	16.23	2.97	30
Целосна екстравертност	14.93	3.33	41

Бидејќи вредноста на ова F е поголема од оние кои се предвидени како гранични вредности на двете нивоа, заклучуваме дека F односот е значаен на ниво .01. Со тоа потврдуваме дека значајно меѓу себе се разликуваат аритметичките средини на N - димензијата кај различни стилови на раководење.

Овде ќе ја прикажете и табелата која прегледно ни ги претставува средните вредности на N - димензијата и стандардните отстапувања во споредба со стилот на раководење:

Таб.18 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скорот на емоционална лабилност кај четирите стилови на раководење

	M	SD	N
Целосно демо-кратски стил	10.25	4.12	16
Устереност кон цел.дем.стил	11.52	3.55	62
Устереност кон цел.авт.стил	13.62	3.37	48
Целосно авто-кратски стил	12.43	4.43	23

Од оваа табела точно може да се регистрира кај кои стилови на раководење се забележуваат разлики во средните вредности на димензијата N .

6.2.4. Стилот на раководење и неискреноста

Како и досега, за да проверите дали стилот на раководење е поврзан со искреноста на испитаниците, пресметан е χ^2 тестот за овие варијабли.

Таб.19 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и четирите категории на димензијата на личноста искреност - неискреност

		Стил на раководење				Вкупно
		1	2	3	4	
L	1	0	1	1	0	2
	2	1	4	5	1	11
	3	8	22	19	12	61
	4	7	35	23	10	75
		16	62	48	23	149

$\chi^2 = 4.11 \qquad df = 9 \qquad P > .05$

χ^2 тестот не ги достигнува критичните вредности, тој не е значаен на ниедно ниво, односно, не постои поврзаност меѓу стилот на раководење и искреноста - неискреноста на раководните лица.

Во прилог на ова оди и многу малиот F однос кој докажува дека не постои разлика меѓу аритметичките средини на димензијата L кај различни стилови на раководење. Неговата вредност од 0.22 е значајно помала од критичната вредност за значајност на F односот, па затоа заклучуваме дека не постојат статистички значајни разлики во изразеноста на димензијата L кај раководните лица кои раководат на различен начин (Прилог, стр. 248, таб.2).

Ова се потврдува и од прегледот на табелата 20 на која се прикажани средните вредности и стандардните отстапувања на L.

Таб.20 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скорот на неискреноста кај четирите стилови на раководење

	M	SD	N
Целосно демократски стил	16.38	3.14	16
Устереност кон цел.дем.стил	17.03	3.09	62
Устереност кон цел.авт.стил	16.92	3.19	48
Целосно авторитарски стил	16.70	2.67	23

6.2.5. Стилот на раководење и директивниот став

6.2.5.1. Странски норми

Поврзаноста меѓу стилот на раководење и $DS_{(1)}$ е испитана преку χ^2 тестот. Бидејќи χ^2 ја достигна граничната вредност за значајност на ниво .05 изведуваме заклучок дека стиловите на раководење се поврзани со различна изразеност на директивниот став кај раководните лица. Тоа се согледува од подолната табела.

Таб.21 χ^2 меѓу четирите стилови на раководење и четирите категории на димензијата на личноста - $DS_{(1)}$

	Стил на раководење				Вкупно
	1	2	3	4	
$DS_{(1)}$	1	0	0	0	0
	2	4	7	1	14
	3	9	41	33	103
	4	3	14	14	32
	16	62	48	23	149

$\chi^2 = 13.20 \qquad df = 6 \qquad P < .05$

За да проверите кај секој од четирите стилови на раководење кој е просечниот скор на изразеност на директивниот став, пресметани се аритметичките средини и стандардните отстапувања на $DS_{(1)}$ за секој од различните стилови на раководење.

Таб.22 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скорот на директивноста - $DS_{(1)}$ кај четирите стилови на раководење

	M	SD	N
Целосно демократски стил	-3	10.60	16
Устереност кон цел.дем.стил	-0.61	9.93	62
Устереност кон цел.авт.стил	+2.81	7.59	48
Целосно авторитарски стил	-2.35	7.82	23

Со цел да се провери дали значајно меѓу себе се разликуваат аритметичките средини на $DS_{(1)}$ кај различни стилови на раководење, израчуната е анализа на варијансата што е подолу прикажана.

Таб.23 Анализа на варијансата на димензијата на личноста недирективен - директивен став ($DS_{(1)}$) претходно категоризирана во однос на четирите стилови на раководење

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	12446.83	148			
Меѓу групите	673.59	3	224.53	2.77	<0.05
Во групите	11773.24	145	81.19		

Бидејќи добиениот F однос е поголем од критичната вредност предвидена за нивото на значајност .05, се заклучува дека ари-

тметичките средини на димензијата - директивност значајно се разликуваат кај раководните лица во однос на различните стилови на раководење.

6.2.5.2. Словенечки норми

Користејќи ги петте категории на $DS_{(2)}$ и стиловите на раководење, пресметан е χ^2 тестот со цел да се провери дали димензијата на личноста - директивност (нормирана според словенечките норми) е поврзана со стилот на раководење.

Таб.24 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и петте категории на димензијата на личноста недирективен - директивен став ($DS_{(2)}$)

		Стил на раководење				
		1	2	3	4	Вкупно
DS ₍₂₎	1	3	9	0	2	14
	2	9	43	27	17	96
	3	3	5	16	3	27
	4	1	4	5	0	10
	5	0	1	0	1	2
		16	62	48	23	149

$$\chi^2 = 23.86 \quad df = 12 \quad P < .05$$

Како и кај $DS_{(1)}$ и овде χ^2 тестот се покажа како значаен на ниво .05 од што се извлекува заклучок дека стилот на раководење е тесно поврзан со $DS_{(2)}$.

Бидејќи секој стил на раководење се одликува со различен степен на изразеност на директивниот став кај раководните лица, овде ќе бидат прикажани и средните вредности и стандардните отстапувања во стиловите на раководење кај петте категории на директивни ставови.

Таб.25 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скоровите на автократичност кај петте категории на димензијата директивен став ($DS_{(2)}$)

	M	SD	N
Целосна недирективност	13.07	3.77	14
Устереност кон цел.недиректив.	15.20	3.21	96
Најпожелна варијанта	16.15	2.82	27
Устереност кон цел.директив.	14.6	2.63	10
Целосна директивност	15.5	4.95	2

Анализата на варијансата, прикажана на табела 3 во Прилогот на стр.248 покажа дека F односот е на граница на значајност на ниво .05. Тоа докажува дека стиловите на раководење речиси значајно меѓу себе се разликуваат во колку ги посматраме според петте групи на раководители со различна изразеност на $DS_{(2)}$.

6.3. Стилот на раководење и полот на раководните лица

Тргувајќи од главната хипотеза дека меѓу раководните лица од двата пола постојат разлики во стилот на раководење, пресметан е χ^2 тестот кој е подолу прикажан.

Таб.26 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и полот на раководните лица

		Стил на раководење				
		1	2	3	4	Вкупно
П о л	1	6	12	19	5	42
	2	10	50	29	18	107
		16	62	48	23	149

$\chi^2 = 6.63 \quad df = 3 \quad P > .05$

Бидејќи χ^2 тестот не ја достигна критичната вредност 7.82 за да истиот биде значаен на ниво .05, се заклучува дека меѓу стилот на раководење и раководните лица од двата пола не постои поврзаност.

Таб.27 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скоровите на автократичност кај раководителите од различен пол

	M	SD	N
Жени	15.29	3.22	42
Мажи	15.07	3.26	107

$t = 0.36 \quad df = 147 \quad P > .05$

Многу нискиот t - однос оди во прилог на резултатот дека средните вредности на стилот на раководење кај раководните лица од различен пол се така блиску една до друга од што се заклучува дека тие меѓу себе воопшто и не се разликуваат.

6.4. Стилот на раководење и возраста на раководните лица

Поврзаноста на стилот на раководење со возраста на раководните лица, како и досега, е проверувана со χ^2 тестот. Пресметани се вкупно три χ^2 : првиот ги опфаќа петте возрасни категории кои се дадени во Анкетниот лист за определување на стилот на раководење, додека другите χ^2 тестови се пресметани од табелите 2 x 2. Овде ќе биде прикажан само првиот χ^2 тест, додека, другите се во Прилогот, на стр.249 (табела 4 и 5).

Таб.28 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и четирите категории на возраста на раководните лица

		Стил на раководење				Вкупно
		1	2	3	4	
В о з р а с т	2	6	13	9	3	31
	3	5	24	26	10	65
	4	5	21	12	8	46
	5	0	4	1	2	7
		16	62	48	23	149
		$\chi^2 = 8.51 \qquad df = 9 \qquad P > .05$				

Незначајниот χ^2 тест укажува дека меѓу стилот на раководење и возраста на раководителите не постои поврзаност. Незначајни се и другите χ^2 тестови дадени во Прилогот (стр.249, таб.4 и 5).

Табелата за анализата на варијансата (Прилог, стр.249, таб.6) покажа дека нема разлика меѓу средните вредности на стилот на раководење кај раководните лица од различна возраст. Тоа се воочува и од следната табела која ги претставува средните вредности на стиловите на раководење и стандардните отстапувања според возрас-

ните категории.

Таб.29 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скоровите на автократичност кај раководните лица од различна возраст

	M	SD	N
до 35 г.	14.35	3.51	31
36 - 45 г.	15.42	3.08	65
46 - 55 г.	15.11	3.39	46
над 56 г.	16.14	2.04	7

6.5. Стилот на раководење и степенот на образование на раководните лица

За да проверите дали постои извесна поврзаност меѓу стилот на раководење и степенот на образованието на раководните лица, пресметан е χ^2 тестот кој не ја достигна критичната вредност за значајност на ниво .05 ($P.05 = 16.92$) од што се заклучува дека стилот на раководење не е поврзан со оваа карактеристика на раководниот кадар. Табелата за χ^2 тестот е прикажана во Прилогот, на стр.250, таб.7.

Бидејќи фреквенциите во некои полиња на овој χ^2 тест се помали од вредноста пет, пресметана е и анализата на варијансата со цел да се дојде до попрецизни резултати.

Таб.30 Анализа на варијансата на скоровите на автократичност претходно категоризирани во однос на четирите категории на степени на образование

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	1549.32	148			
Меѓу групите	151.80	3	50.60	5.25	<0.01
Во групите	1397.52	145	9.64		

При анализата на варијансата **F** односот се покажа како значаен од што се резимира дека статистички значајно меѓу себе се разликуваат аритметичките средини на стилот на раководење во групите раководители со различен степен на образование.

Табелата 31 точно ќе ни покаже меѓу кои средни вредности на стилот на раководење се забележуваат статистички значајни разлики кај раководителите кои имаат различен степен на образование.

Таб.31 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скоровите на автократичност кај раководните лица со различен степен на образование

	M	SD	N
НСС, НКВ и ПКВ	15.67	2.08	3
ССС и КВ	15.01	3.02	76
ВШС и ВКВ	15.80	3.00	61
ВСС	11.44	4.53	9

6.6. Стилот на раководење и вкупниот работен стаж на раководните лица

За да ја тестираме главната и помошните хипотези во врс-
на со должината на вкупниот работен стаж на раководните лица, прес-
метан е χ^2 тестот кој е подолу прикажан.

Таб.32 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и петте категории на вкупен работен стаж на раководните лица

		Стил на раководење				
		1	2	3	4	Вкупно
В к. р а б. с т а ж	1	1	0	0	0	1
	2	4	12	11	3	30
	3	7	24	24	12	67
	4	4	23	12	6	45
	5	0	3	1	2	6
		16	62	48	23	149

$\chi^2 = 14.48 \qquad df = 12 \qquad P > .05$

Бидејќи вредноста на овој χ^2 тест многу отстапува од пред-
видената критична вредност за значајност на ниво .05, се заклучува
дека тестираните две варијабли не се поврзани меѓу себе. Во прилог
на ова приложен е и другиот χ^2 тест (Прилог, стр.250, таб.8).

6.7. Стилот на раководење и годините поминати во раководење

Долуприложениот χ^2 тест ја проверува евентуалната поврза-
ност меѓу стилот на раководење на раководните лица и должината на
времето што овие лица го поминале во раководење.

Таб.33 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и годините поминати во раководење од страна на раководните лица

		Стил на раководење				Вкупно
		1	2	3	4	
Г о д. в о р а н.	1	9	21	17	7	54
	2	3	20	22	8	53
	3	2	14	9	5	30
	4	2	7	0	3	12
		16	62	48	23	149

$\chi^2 = 12.65 \qquad df = 12 \qquad P > .05$

χ^2 тестот не е значаен на ниедно ниво, значи, меѓу стилот на раководење и годините поминати во раководење не постои поврзаност. Незначајна е и вредноста на χ^2 тестот што е прикажан во Прилогот (стр.250, таб.9), а кој ја испитува поврзаноста меѓу истите варијабли.

6.8. Стилот на раководење и
работното место на раководните лица

Пресметаниот χ^2 тест треба да одговори на прашањето дали работното место на раководните лица е поврзано со стилот на раководење на истите лица.

Таб.34 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и раководното работно место на раководните лица

		Стил на раководење				Вкупно
		1	2	3	4	
Раковод- ните лица	1	5	15	12	7	39
	2	4	17	16	13	50
	3	1	18	11	2	32
	4	4	6	7	1	18
	5	2	6	2	0	10
Вкупно		16	62	48	23	149

$$\chi^2 = 17.78 \quad df = 12 \quad P > .05$$

Иако χ^2 тестот се покажа како незначаен, сепак, престе-
тана е и анализа на варијансата која е овде прикажана.

Таб.35 Анализа на варијансата на скоровите на автократичност прет-
ходно категоризирани во однос на работното место на раковод-
ните лица

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	1549.32	148			
Меѓу групите	110.98	4	27.74	2.78	<0.05
Во групите	1438.34	145	9.99		

Бидејќи F односот се покажа како значаен на ниво .05 се
заклучува дека постојат разлики меѓу аритметичките средини на сти-
лот на раководење кај раководните лица од различни работни места.
Затоа, подолу се прикажани средните вредности на стилот на раково-
дење и стандардните отстапувања според работните места на раководи-
телите.

Таб.36 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скоровите на автократичност кај различни раководни работни места

	М	SD	N
1. Шеф на сала	14.92	3.61	39
2. Шеф на кујна	16.1	3.08	50
3. Раковод.на објект	14.97	1.98	32
4. Одг.на хот.дел	14.5	3.57	18
5. Одг.на служби	12.8	3.97	10

6.9. Стилот на раководење и работните организации

Табелата на χ^2 тестот е подолу прикажана за да се провери дали постои поврзаност меѓу стилот на раководење и работните организации во кои се реализира конкретното раководење.

Таб.37 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и работните организации

		Стил на раководење				Вкупно
		1	2	3	4	
Р а б. о р г а н.	1	13	45	32	13	103
	2	2	9	9	9	29
	3	1	8	7	1	17
		16	62	48	23	149

$$\chi^2 = 8.70 \quad df = 6 \quad P > .05$$

И од табелата за анализа на варијансата (Прилог, стр.251, таб.10) се забележува F односот ($F = 2.10$) кој бидејќи не ја достиг-

на критичната вредност за значајност ($P.05 = 3.06$) се смета за не-значаен. Оттука се заклучува дека не постојат статистички значајни разлики меѓу аритметичките средини на стиловите на раководење во различни работни организации.

Гореизнесеното се потврдува и со табелата 38 која ги дава средните вредности и стандардните отстапувања на стиловите на раководење во однос на трите работни организации од кои потекнуваат непосредните раководители.

Таб.38 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скоровите на автократичност кај раководните лица од различни работни организации

	M	SD	N
1. ХУРО "Метропол"	14.82	3.24	103
2. ХУРО "Македон."	16.21	3.59	29
3. УРО "Меркез"	15.18	2.19	17

Во прилог на ова, подолу ќе бидат прикажани и три табели кои прегледно ги претставуваат средните вредности и индексите на варијабилитетот помеѓу секои две работни организации од можните три вклучени во ова истражување.

Таб.39 Разлики во стилот на раководење помеѓу раководителите од "Метропол" и "Македонијатурист"

Стил на раководење	Метропол			Македонијатур.					
	N	M	SD	N	M	SD	D	SD (D)	CR
	103	14.83	3.24	29	16.21	3.59	1.38	0.73	1.89

Таб.40 Разлики во стилот на раководење помеѓу раководителите од "Метропол" и "Меркез"

Стил на раководење	Метропол			Меркез					
	N	M	SD	N	M	SD	D	SD (D)	CR
	103	14.83	3.24	17	15.18	2.19	0.35	0.62	0.58

Таб.41 Разлики во стилот на раководење помеѓу раководителите од "Македонијатурист" и "Меркез"

Стил на раководење	Македонијатур.			Меркез					
	N	M	SD	N	M	SD	D	SD (D)	CR
	29	16.21	3.59	17	15.18	2.19	1.03	0.96	1.07

Бидејќи сите три CR односи се помали од критичната вредност за значајност на CR односот ($CR > 1.96$), се заклучува дека не постои разлика во стилот на раководење на раководните лица од трите работни организации.

6.9.1. Стилот на раководење и основните организации во рамките на само една работна организација

Заради тестирање на хипотезата дека меѓу раководните лица од различни основни организации во рамките на само една работна организација постојат разлики во стилот на раководење, пресметан е χ^2 тестот кој треба да испита дали воопшто постои поврзаност меѓу овие две варијабли.

Таб.42 χ^2 тест помеѓу четириите стилови на раководење и основните организации

		Стил на раководење				N(Мет.)
		1	2	3	4	
О О З Т / Р З	1	2	6	2	0	10
	2	4	11	12	7	34
	3	4	11	7	2	24
	4	2	15	10	4	31
	5	1	2	1	0	4
		13	45	32	13	103

$\chi^2 = 8.52 \quad df = 12 \quad P > .05$

χ^2 тестот се покажа како незначаен и од тоа се извлекува заклучок дека непостои поврзаност меѓу стилот на раководење на непосредните раководители и основните организации во кои овие лица работат и раководат.

Во прилог на овој резултат оди и незначајниот F однос (F = 2.40) добиен преку анализа на варијансата, кој докажува дека не постојат разлики меѓу аритметичките средини на стиловите на раководење во различни основни организации во рамките на ХУРО "Метропол" (Прилог, стр.251, таб.11).

И средните вредности со стандардните отстапувања на стилот на раководење во различни ООЗТ/РЗ користат за изведување на извесни заклучоци.

Таб.43 Просечни вредности и стандардни отстапувања на скоровите на автократичност кај раководните лица од различни основни организации

	M	SD	N (Мет.)
1. Работна заедница	12.8	3.97	10
2. 003Т "Хотели"	15.68	3.04	34
3. 003Т "Ресторани"	14.46	2.95	24
4. 003Т "Победа"	15.16	2.74	31
5. 003Т "Исхрана"	12.25	5.68	4

6.10. Димензиите на личноста на раководните лица и работните организации

Добиените резултати ќе ги групираме во три посебни табели, и тоа: димензиите на личноста на раководните лица од "Метропол" и "Македонијатурист", "Метропол" и "Меркез", како и "Македонијатурист" и "Меркез".

Таб.44 Разлики во димензиите на личноста на раководните лица помеѓу раководителите од "Метропол" и "Македонијатурист"

Димензии на личн.	Метропол			Македонијатурист					
	N (Мет.)	M	SD	N (Маке.)	M	SD	D	SD (D)	CR
P	103	3.83	2.34	29	4.14	2.33	0.31	0.49	0.63
E	103	12.26	3.68	29	12.45	4.13	0.19	0.85	0.22
N	103	12.14	3.90	29	12.48	3.30	0.34	0.73	0.47
L	103	17.17	2.64	29	15.93	4.18	1.24	0.82	1.51
DS	103	+ 0.86	9.42	29	- 3.38	8.29	+4.24	1.80	2.36 ⁺
E (DS)	103	+23.09	10.37	29	+23.24	9.19	0.15	1.99	0.08

х) Објаснување за ознаката +: разликата е значајна на ниво .05.

Таб.45 Разлики во димензиите на личноста на раководните лица помеѓу раководителите од "Метропол" и "Меркез"

Димензии на личн.	Метропол			Меркез			D	SD (D)	CR
	N _(Мет.)	M	SD	N _(Мер.)	M	SD			
P	103	3.83	2.34	17	4.82	1.70	0.99	0.47	2.11 ⁺
E	103	12.26	3.68	17	14.65	3.20	2.39	0.85	2.81 ⁺⁺
N	103	12.14	3.90	17	12.12	4.46	0.02	1.15	0.02
L	103	17.17	2.64	17	16.65	2.89	0.52	0.75	0.69
DS	103	+ 0.86	9.42	17	+ 0.24	8.15	+0.62	2.18	0.28
E (DS)	103	+23.09	10.37	17	+26.47	7.75	3.38	2.14	1.58

x) Објаснување за ознаката +: разликата е значајна на ниво .05.

Објаснување за ознаката ++: разликата е значајна на ниво .01.

Таб.46 Разлики во димензиите на личноста на раководните лица помеѓу раководителите од "Македонијатурист" и "Меркез"

Димензии на личн.	Македонијатурист			Меркез			D	SD (D)	CR
	N _(Мак.)	M	SD	N _(Мер.)	M	SD			
P	29	4.14	2.33	17	4.82	1.70	0.68	0.64	1.06
E	29	12.45	4.13	17	14.65	3.20	2.2	1.17	1.88
N	29	12.48	3.30	17	12.12	4.46	0.36	1.15	0.31
L	29	15.93	4.18	17	16.65	2.89	0.72	1.13	0.64
DS	29	- 3.38	8.29	17	+ 0.24	8.15	3.62	2.47	1.46
E (DS)	29	+23.24	9.19	17	+26.47	7.75	3.23	2.65	1.22

6.11. Просечниот стил на раководење и просечните димензии на личноста на раководните лица

Овде ќе бидат претставени резултатите кои се однесуваат на просечниот стил на раководење кој е најприсутен во организациите на здружен труд како и просечните димензии на личноста на раководните лица кои раководат преку просечниот стил на раководење.

Таб.47 Просечни вредности и стандардни отстапувања на стилот на раководење и димензиите на личноста на раководните лица

	X Y P O		
Стил на ра- ководење	N	M	SD
	149	15.13	3.24
Димензии на личноста	N	M	SD
P	149	4.01	2.28
E	149	12.57	3.77
N	149	12.20	3.83
L	149	16.87	3.05
DS	149	- 0.03	9.17
E (DS)	149	+23.50	9.88

На подолната табела ќе бидат претставени просечните вредности на димензиите на личноста на просечниот Југословен за да послужат во компаративни цели со податоците со кои ние располагаеме за раководните лица. Бидејќи податоците за личноста на просечниот Југословен не се комплетни (не содржат стандардни отстапувања) споредбите и толкувањата што дополнително ќе се прават, треба со претпазливост да се прифаќаат.

Таб.48 Просечни вредности на димензиите на личноста на просечниот Југословен и оние на раководните лица

	P		E		N		L	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
EPQ (ЈУ)	5.64		13.12		8.23		11.54	
EPQ (МАК)	4.01	2.28	12.57	3.77	12.20	3.83	16.87	3.05

7. ДИСКУСИЈА

Определување на стиловите на раководење

Преку математичко - статистичка обработка на податоците во врска со стилот на раководење, изведен е заклучокот дека најмалку застапен во раководењето е "целосно демократскиот" стил, а речиси со иста застапеност е присутен и "целосно автократскиот" стил на раководење. Потоа следи оној кој покажува "устереност кон целосно автократски" стил, а како најизразен и најраспространет стил на раководење во работните средини се покажа оној кој означува "устереност кон целосно демократски" стил.

Застапеноста на поединечните стилови на раководење во целиот примерок од раководни лица, најдобро може да се воочи преку процентуалната изразеност на стиловите: 41.61% од раководителите покажуваат "устереност кон целосна демократичност", 32,21% од раководните лица се "устерени кон целосна автократичност" во раководењето, 15.44% раководат и постапуваат со "целосно автократски" стил додека 10.24% од целиот примерок раководат на "целосно демократски" начин.

Споредувајќи ги овие резултати со оние од други истражувања се забележува дека веќе не е присутна автократичноста како доминантен стил во раководењето на раководните лица, напротив, стилот на раководење сè повеќе се доближува кон другиот екстреман облик и запира во границите на "устереноста кон целосно демократски" стил.

Ова поместување на стилот на раководење несомнено се должи на променетите општествено - политички услови, а веројатно и на

промените во особините на личноста на раководните лица. Се претпоставува дека во основата на подемократското раководење лежи и подемократска структура на личноста на раководните лица, за што има и оправдување ако потсетиме на либерализацијата на односите во фамилијата, мирнодопските услови во кои живеете и работите веќе по долго време.

Подемократското постапување на раководните лица особено радува ако се земат во предвид афинитетите на самите работници кои уште одамна се во правец на демократски ориентиран раководител. Така, Гузина, Штајнбергер и Митић (1971) направија испитување кое покажа дека без оглед на тоа дали работниците ја проценуваат организацијата на работата во погонот како позитивна или негативна, тие преферираат определени особини на непосредниот раководител, односно, определен стил на раководење. Работниците се определија за организациска способност, сталоженост, објективност, стручност, раководител кој за сите важни одлуки се советува и договара со подредените лица. Значи, работниците се изјаснија во прилог на демократскиот стил на раководење.

Речиси идентични резултати се добиени и во едно неодамнешно истражување спроведено на репрезентативен примерок во ХУРО "Метропол" кое јасно укажа на определбата на работниците за демократски стил на раководење, раководител ориентиран кон работата но и кон работникот, со целосно прифаќање на личноста на работникот, почитување на неговите мислења и идеи, водење сметка за неговите потреби и лични проблеми и тн.

Компарирајќи ги овие две наоѓања со резултатите од нашето истражување може да се заклучи дека постои компатибилност меѓу

потребите на вработените лица за демократски стил на раководење и она што е навистина присутен стил на раководење, што им се понудува од страна на нивните раководни лица. Во вакви услови се очекува, кога се води сметка за задоволување на општествените потреби на луѓето како и на нивните потреби за самоактуализација, задоволството на луѓето со работата да биде поголемо, меѓучовечките односи подобри, изостаноците помалубројни, флукуацијата незначителна и тн., но, дали е токму така? Во услови на општествена и економска криза во која живеете како да е илузорно да се зборува за задоволување на потребата за самоактуализација кај луѓето кога сè поголем број од нив неможат да си ги задоволат своите егзистенцијални потреби. Во хиерархијата на мотивите како да се враќаме наназад зашто личниот доход повторно станува значаен мотивационен фактор. Можеби на тој начин се оддалечуваме од она што е тема на ова истражување или пак само уште еднаш се укажува на огромната комплексност на процесот на трудот и личноста на работникот во средиштето на тој процес.

Ако овде потсетиме дека Јушиќ (1982) докажа дека авторитарноста на пониските раководители е поврзана појава со останатите раководители, на што уште одамна укажаа некои истражувања кои беа направени надвор од нашата земја, а од страна на Таненбаум и Сисар (Tannenbaum, Sisar), тогаш, ние слободно можеме да извлечеме заклучок дека "устереноста кон целосно демократскиот" стил на раководење е типична раководна ориентација и за повисоките раководни структури. Оваа констатација има голема практична вредност зашто на авторитарноста или на демократичноста на "психолошката атмосфера" во претпријатието веројатно може да се делува, на пример, преку правилен избор на повисокото раководство.

Овој дел што се однесува на определувањето на стилот на раководење, ќе го завршите со дискусијата за употребната вредност на терниот инструмент за определување на стилот на раководење. Статистичката обработка во врска со оваа проблематика ни овозможува да заклучите дека Анкетниот лист го мери она заради што е истиот и конструиран - утврдува различни стилови на раководење, и тоа: "целосно демократски" стил, "устереност кон целосно демократски" стил, "устереност кон целосно автократски" стил и "целосно автократски" стил. Бидејќи статистички значајно меѓу себе се разликуваат средните вредности на различните стилови на раководење, тоа подразбира дека секој раководител кој раководи на еден конкретен начин значајно се разликува во своето постапување при постигнувањето на целите на групата и грижата за работниците, од било кој друг раководител кој практикува еден од останатите три стила на раководење.

Стилот на раководење и некои димензии на личноста

Стилот на раководење и непопустливоста

Статистичката обработка не упатува на извесни согледувања кои одат во прилог на тоа дека непопустливоста на раководните лица, како димензија на нивните личности, не е поврзана со нивниот стил на раководење. Односно, раководителот кој раководи преку еден од четирите стилови на раководење има наполно ист степен на изразеност на непопустливоста како и раководителот кој практикува сосема

различен стил на раководење.

Во нашиот случај, кај најмногу раководни лица, независно од стилот на нивното раководење, во структурата на нивната личност е регистрирана "устереност кон целосна попустливост" - 83.22%. Подеднакво застапени се оние кои се "целосно попустливи" или се "устерени кон целосна непопустливост" - 8.05%, а во еден незначителен степен се присутни раководните лица кои се одликуваат со "целосна непопустливост" - 0.67%. Значи, повеќе од 91% од сите раководни лица се "целосно попустливи" или барем "устерени кон целосна попустливост". Добро е што е така, бидејќи овие лица се одликуваат со позитивни карактеристики на својата личност кои се предуслов за успешно извршување на раководните задачи. Овие лица се внимателни во постапувањето, не сакаат несигурни и неизвесни ситуации, не ризикуваат, значи, членовите на групата ги водат по сигурен пат кон успешно завршување на поставените задачи. Нормално ја забележуваат и проценуваат секоја ситуација, врз база на што донесуваат правилни одлуки, и тоа, релативно брзо и навреме. Во меѓучовечките односи се коректни, осетливи, а на членовите од групата им служат како пример за тоа како се почитуваат прифатените социјални норми.

Резимирајќи ги овие резултати за поврзаноста на стилот на раководење со непопустливоста, се изведува заклучок дека оваа димензија на личноста не е поврзана со стилот на раководење, па затоа, се отфрла првата помошна хипотеза дека постои таква поврзаност.

Овој заклучок ќе го споредиме со наредот на Стојановски (1986) наведен во неговиот докторат дека меѓу димензијата на личноста на учениците попустливост - непопустливост и нивниот социјален статус при критериумите "заедничко учење" и "учествување во

секции на слободни ученички активности" непостои поврзаност. Оваа димензија на личноста се покажа како посебно значајна само за третиот тестиран критериум "другарување во слободното време", а, ако се согласиме дека раководењето има повеќе сличности со првите два критериуми отколку со третиот и дека социјалниот статус значи извесна одлика и привилегија на раководителите, тогаш нашите наоди претставуваат потврда на оние кај Стојановски.

На ова место ќе се повикаме и на наоѓањата на Ајзенк и Ајзенк (Eysenck, Eysenck) кои воопштувајќи ги своите дотогашни резултати заклучиле дека степенот на изразеност на димензијата Р е поврзан со неадекватниот животен стандард, односно, со нискиот национален доход. Според нивното тврдење непопустливи се оние лица кои имаат низок животен стандард (според: Шипка, 1988).

Но, нашите наоѓања не се поклопуваат со заклучоците на брачниот пар Ајзенк, а ист таков случај се сретнува и кај Шипка. Тој правел споредба на добиените резултати од две паралелни истражувања во кои бил применуван EPQ врз испитаници од словенечкото и српскохрватското говорно подрачје. Спротивно на очекувањата на Ајзенк, Шипка резимирал дека испитаниците од словенечкиот примерок се непопустливи отколку оние од српскохрватскиот иако тие живеат во најразвиената југословенска република и уживаат највисок стандард.

Ако се согласиме дека димензијата Р претставува израз на агресивниот потенцијал и во нејзината екстремна форма на непопустливост оваа димензија се манифестира во вид на емоционална студеност, егоизам, безобзирност кон општествените норми, потреба за стимулација, па и бруталност, заклучуваме дека нашите раководители

воопшто не се агресивно настроени, што впрочем претставува и национална одлика. Иако историското минато на нашата земја ја охрабруваше агресивноста, ќе потсетите дека македонскиот народ низ многу векови бил во подредена положба, па ако агресивноста ја разберете како научен модел на однесување, како што ја подразбира и Јејтс (Yates et al.), тогаш ќе извлечете заклучок дека можеби тука лежи основата на попустливоста во личноста на нашиот човек (според: Шипка, 1988).

Иако претпоставивме дека попустливоста е поврзана со демократскиот стил на раководење, а непопустливоста со автократскиот, тоа не го докажавме. Ако потсетите дека попустливоста се карактеризира со несигурност во себе, повлеченост и послушност, љубезност и осетливост, станува разбирливо зошто таа не е во поврзаност со демократскиот стил на раководење. И обратно.

Стилот на раководење и екстравертноста

Екстравертноста мерена со EPQ

Резултатите покажуваат дека раководителите кои раководат на различен начин значајно меѓу себе се разликуваат според димензијата Е, и таа разлика е статистичка значајна на ниво .01.

Се покажа дека демократски стил на раководење користат раководителите кои се најекстравертни во споредба со останатите раководители. Така, раководителите од демократската група се "устере-

ни кон целосна екстравертност", идентичен е случајот и со комбинираната група, а раководителите од автократската група покажаа "устереност кон целосна интровертност".

На тој начин ја тестиравме помошната хипотеза дека меѓу стилот на раководење и димензијата екстравертност - интровертност постои поврзаност, и заклучуваме дека втората помошна хипотеза се потврдува. Поврзаноста се покажа како значајна на ниво .05.

Ако го занемариме стилот на раководење, а се интересираме само за изразеноста на димензијата Е во личноста на непосредните раководители, ќе го констатираме следното: најмногубројни се оние раководни лица во чија структура на личноста доминира "устереноста кон целосна екстравертност" - 41.61%, потоа оние кои се одликуваат со "устереност кон целосна интровертност" - 34.23%, па "целосно интровертните" лица - 13.42%, а на крајот се наоѓаат "целосно екстравертните" - 10.74%. Значи, дури 75.84% од целиот примерок на непосредни раководители се лица кои во својата структура на личноста се одликуваат со комбинирана изразеност на димензијата екстравертност - интровертност.

Овде ќе ги споредиме нашите резултати со оние добиени од страна на други автори. Многубројните истражувања даваат различни наоди во однос на оваа димензија на личноста, која несомнено е една од најчесто испитуваните психолошки детерминанти на стилот на раководење.

Звонаревиќ ја спотнува Гудинаф (Goodenough) која меѓу првите истражувачи нашла позитивна корелација во износ од 0.59 меѓу екстравертноста и водството кај децата. Но, кон крајот на 30-те го-

дини и подоцна, истражувачите укажуваат на сосема поинакви резултати. Таков е случајот со Кател и Стаис (Cattell, Stice) кои спротивно на наоѓањата на Гудинаф дошле до констатација дека нема разлика во степенот на интровертноста меѓу водачите и неводачите, и тоа кога водството ќе се дефинира како вкупно учество на водачот во активноста на групата. Но, ако се промени критериумот на водството и под него се подразбира бирањето од членовите на групата, се појавува тала, но сепак позитивна корелација меѓу водството и екстравертноста. Ако како критериум се земе вистинскиот избор за раководител, корелацијата меѓу водството и екстравертноста станува високо позитивна. Овие наоди зборуваат за тоа дека екстравертните лица стануваат формално признаени водачи, па дури и избрани водачи, но вистински водачи, "позади кулиси", всушност се интровертните лица (според: Звонаревиќ, 1985).

И кај Берд (Bird) кој испитувал различни студентски групи и утврдил постоење на 79 карактеристики кај 20 водачи, се истакнува екстравертноста како една од ретките особини на личноста која е регистрирана во четири или повеќе случаи. Ова, уште повеќе добива во значење ако се истакне дека само 25 карактеристики од вкупно утврдените 79 се забележани во повеќе од само една студија. Тоа значи дека поголемиот број особини се појавиле само кај еден од испитуваните водачи (според: Рот, 1980, б).

Ман (Mann, 1959) ревидирајќи ги сите студии кои ги испитувале особините на личноста на водачите, а се направени од почетокот на XX-от век, заклучил дека само екстраверзијата, интелигенцијата и его силата се во високо значаен позитивен однос со водството.

Регистрираната поврзаност меѓу стилот на раководење и екстравертноста во личноста на раководните лица од нашето истражување оди во прилог на наодот на Стојановски (1986) кој нашол поврзаност меѓу екстравертноста и социјалниот статус на учениците, истата се движи од .34 до .35, зависно од тоа дали се работи за "заедничко учење" или "учествување во секции на слободни ученички активности". Тој тестираше 36 особини на личноста на учениците, но од 20-те што се покажале како значајно поврзани со социјалниот статус на личноста на учениците и тоа барем на ниво .05, димензијата на личноста екстравертност - интровертност се појавила на V-то односно VI-то место на ранг листата на лични особини според нејзината поврзаност со социјалниот статус на учениците во зависност од тоа за кој критериум се работи.

Од укажувањата на Ајзенк и Ајзенк (Eysenck, Eysenck) се забележува дека нивото на екстравертноста е поврзано со неадекватниот животен стандард, односно, национален доход, какво што објаснување сретнавме и кај непопустливоста. Авторите сметаат дека колку повисок стандард имаат луѓето - тие се поекстравертни (според: Шипка, 1988). Од овие причини се очекува, заради нискиот животен стандард, во личноста на испитаниците од нашето поднебје - основна карактеристика да биде интровертноста. Но, да потсетиме, околу 75% од сите испитаници имаат средно изразена вредност на димензијата Е, а во границите на таа просечност, потногубројни се лицата кои се "устерени кон целосна екстравертност" (околу 42%) отколку оние кои се свртени кон другиот екстрем на димензијата.

Ваков е наодот и на Шипка во неговата опсежна споредба на словенечкиот примерок кој опфатил 480 испитаници, а бил истра-

жуван од страна на Лојк и соработниците (Lojk et al.), и примероците од српскохрватското подрачје. Наспроти очекувањата, словенечките испитаници покажаа пониска екстравертност отколку српскохрватските, иако Словенија е најразвиена република и има најдолгорочен стабилен развој.

Екстравертноста мерена со UDS

1. Странски норми

Обработката на податоците за екстравертноста, тестирана со Прашалникот за мерење на директивниот став, покажа дека стилот на раководење не е поврзан со оваа димензија на личноста кога таа е мерена со овој мерен инструмент. Кај раководителите кои раководат на различен начин подеднакво е изразена димензијата - екстравертност. Затоа, во однос на $E_{(DS_1)}$ се отфрла втората помошна хипотеза, и се заклучува дека нема поврзаност меѓу стилот на раководење и димензијата на личноста на раководните лица екстравертност - интровертност.

Обспнувајќи се на изразеноста на оваа димензија на личноста на раководните лица од нашиот примерок ќе констатираме дека: 70.47% од нив покажуваат "устереност кон целосна екстравертност", 21.48% се "устерени кон целосна интровертност", 7.38% се "целосно екстравертни", а 0.67% покажуваат "целосна интровертност" во својата личност. Значи, дури 90.60% од сите непосредни раководители и

припаѓаат на комбинираната група според изразеноста на димензијата $E(DS_1)$.

Ако го споредите овој заклучок со оној што е изведен во врска со димензијата E тестирана со помош на Ајзенковиот инвентар на личноста, се забележува дека според содржината тие напoлно се разликуваат. Значи, поврзаноста на E со стилот на раководење варира во зависност од инвентарот на личноста што е применет со цел димензијата да се испита. Од двата мерни инструменти применети во ова истражување се покажа дека само E - скалата од EPQ корелира со стилот на раководење на раководните лица, а таков не е случајот со E - скалата од UDS.

2. Словенечки норми

Кога податоците за E се нормирани според словенечките норми, исто како и при употребата на странските норми, се покажа дека нема поврзаност меѓу стилот на раководење и оваа димензија на личноста. Значи, раководителите кои раководат на различен начин во ист степен ја поседуваат димензијата на личноста - екстравертност.

Бидејќи словенечките норми, покрај стандардните четири групи на екстравертност, понудуваат и една дополнителна, V-та група, која ја претставува "најпожелната варијанта", ќе направиме осврт на процентуалната застапеност на секоја од петте категории на екстравертност во личноста на раководните лица. Се покажа дека "најпожелната варијанта" е најраспространета меѓу раководните лица (38.26%) што е незадоволителен процент во однос на целиот примерок. Ако кон овој процент го додадете и оној што се однесува на раково-

дителите кои се "устерени кон целосна екстравертност" (како II-а по пожелност алтернатива), тогаш сликата до некаде се ублажува зашто на тој начин се опфатени 58.39% од сите испитаници. Како што забележуваме, тоа е само нешто повеќе од 50% од целиот примерок на раководни лица. На другата страна се наоѓаат 27.52% кои се "целосно екстравертни" (тоа е најнепожелната алтернатива која раководното лице може да ја поседува, зашто таа подразбира преголемо експонирање како и преголема комуникативност на лицето што му оневозможува авторитетно да се постави, а што во крајна линија се бара од секој раководител). Според процентуалната застапеност потоа следи III-та група по пожелност - "устереност кон целосна интровертност" (13.42%), а на крајот, со само 0.67% застапена е IV-та група според пожелноста - "целосна интровертност".

Горенаведените процентуални износи понудуваат едно ново прашање за размислување и дискусија: Што со оние близу 50% раководни лица кои очигледно не се најсреќно избрани раководители? Бидејќи тие се присутни и извршуваат раководни функции би било интересно, преку едно следно истражување, да се испита нивната ефективност.

Ако се сумираат сите добиени резултати во врска со димензијата Е ќе заклучиме дека, помошната хипотеза за поврзаноста на стилот на раководење и екстравертноста се прифаќа кога оваа димензија на личноста е тестирана со EPQ, додека истата хипотеза се отфрла кога Е е испитувана со Прашалникот за мерење на директивниот став, независно дали е нормирана според странските норми или според словенечките.

Значи, вредностите на Е можат да добијат различно значење кое се должи на разликите во мерните инструменти, колку инструментите ја опфаќаат мерената димензија, колку се осетливи и дискриминативни во нејзиното утврдување кај испитаниците и тн. Исто така, различната обработка, нормтирање, можат да предизвикаат разлики во Е - скорот, неговото значење и толкување.

Стилот на раководење и емоционалната лабилност

На емоционалната стабилност разбрана како адекватно реагирање во определени ситуации и на тој начин прилагодување на ситуациите, укажуваат повеќе автори кои сметаат дека таа е значајна карактеристика на личноста на секој раководител. Ова мислење го делат Стогдил, Гилфорд, а на его силата и нормалноста, како еквиваленти на позитивниот крај на димензијата емоционална лабилност, укажува и Ман (Mann, 1959), во извештајот за седумте димензии на личноста кои се изолирани со факторска анализа од студиите за личноста на водачите. Во заклучокот на извештајот, Ман истакнува дека постојат значајни, високо позитивни односи меѓу емоционалната стабилност на водачите и нивното водство.

Тестирајќи ја евентуалната поврзаност на стилот на раководење со оваа димензија на личноста на раководните лица, дојдовме до заклучок дека емоционалната стабилност - емоционалната лабилност е поврзана со стилот на раководење, односно, определен степен на емоционална стабилност повлекува определен стил на раководење или

поинаку кажано, определен начин на раководење претпоставува извесен степен на емоционална стабилност.

Така, раководителите кои раководат на целосно демократски начин покажуваат "устереност кон целосна емоционална стабилност", а другите раководители, кои практикуваат други стилови на раководење, покажуваат "устереност кон целосна емоционална лабилност". Иако сите испитаници и припаѓаат на категоријата на комбинирана изразеност на димензијата N , сепак, се забележува благо зголемување на емоционалната лабилност кога од "целосно демократски" стил на раководење се придвижуваме кон поавтократското раководење. Во прилог на овој заклучок оди добиениот резултат дека аритметичката средина на N кај раководните лица кои се "устерени кон целосно автократски" стил во раководењето, статистички значајно се разликува од аритметичките средини на N во личноста на раководителите кои постапуваат на "целосно демократски" начин или пак се барем "устерени кон целосна демократичност" во раководењето.

Во примерокот раководни лица најбројни се оние чија димензија N покажува "устереност кон целосна емоционална лабилност" - 52.35%, потоа следи групата на раководни лица кои се "устерени кон целосна емоционална стабилност" - 33.56%, со 8.72% се застапени оние кои се оценети како "целосно емоционално лабилни", а на крај, со само 5.37% се присутни раководните лица кои се "целосно емоционално стабилни". Значи, дури 85.91% од целиот примерок се "комбинирано емоционално стабилни" лица. Се поставува прашање, што со оние 9% на емоционално лабилни лица? Како тие функционираат? Дали и колку се ефикасни и успешни во раководењето? Поставените

прашања добиваат во својата тежина доколку процентот на "целосно емоционално лабилните" лица го зголемите со процентот на оние раководни лица кои покажаа "устереност кон целосна емоционална лабилност". На тој начин се опфаќаат 61% од повеќе или помалку емоционално лабилните лица. Од друга страна, нам ни е познато дека, за успешно извршување на раководните задачи потребно е отсуство на неуротска загриженост, бојазност и чувство на помала вредност во личноста на раководното лице. Ова е така од повеќе причини: Прво, затоа што лицата кои се плашливи воопшто, а посебно раководните лица, претногу се двоумат во фазата на донесување на клучните одлуки, а веќе донесените одлуки ги спроведуваат споро, плашливо, несигурно и правејќи исклучоци, а сето тоа остава впечаток на човек што губи кој ни сам не е убеден дека акциите кои ги превзема ќе бидат успешни. Втора причина, ова лице е во слаб контакт со надворешната стварност, која често пати е доста провокативна и несигурна. Во такви прилики, лицето кое е емоционално лабилно наместо да се грижи за поставените задачи, почнува да се грижи за себе, за своите телесни тешкотии (срце, дишење, варење) и психосоматски тегоби (несоница, малаксаност, безпричинен умор, чувствителност на температурни промени, немир и сл.). Трета причина: заради бојазноста што ја чувствуваат се заочуваат нивните интелектуални можности, и тие по правило се далеку понеуспешни од емоционално стабилното раководно лице.

Лицата кои се емоционално нестабилни, се неуспешни и во развивањето на меѓучовечките односи, што се должи на поврзаноста на нивната бојазност и потребата за конформизам. Овие лица, кои се наклонети кон усогласување, (види Krech et al., 1972) се опишани

нако неуспешни раководители, како попустливи лица и верни на формалниот авторитет, неспособни самостојно да одлучуваат, збунети, исплашени, неприлагодливи. Раководителот кој е плашлив отворено се повикува на некој надворешен авторитет, обидувајќи се да ги уреди меѓучовечките односи во групата, а тоа членовите го прифаќаат крајно неповолно, па дури и со презир. Од друга страна, нестабилните лица се доста подложни на попуштање под притисок, што е неприфатлива професионална особина, заради која членовите на групата можат и да го отфрлат.

Кај Шипка (1988) ги сретнуваме причините за појавата на висок степен на изразеност на N во личноста на луѓето, онака како што ги согледуваат повеќе автори. Според Ајзенк и Ајзенк (Eysenck, Eysenck) високото N е поврзано со забрзаниот економски развој и промените што го следат развојот на општествен и фамилијарен план. Кател и Шиери (Cattell, Scheieri) причината за ова ја гледаат во материјалното сиромаштво на луѓето и авторитарната политичка клима, додека некои други автори, како на пример Лин (Lynn), укажуваат на кривилинеарниот однос меѓу националниот доход и националното ниво на анксиозност (неуротизам).

Нашите резултати очигледно неможат да се подведат под тезата на Ајзенк и Ајзенк, како и онаа на Лин, и се чини оправдани се само Кателовите укажувања.

Во секој случај, ние ќе се согласиме со мултифакторската верзија на Ајзенк со цел интерпретација на димензијата - емоционална лабилност. Тој е поборник на сваќањето дека постои херeditарна предиспозиција за емоционална лабилност, но, појавувањето на неурозата во една "чиста" форма претставува функција од интеракцијата на

хередитарните фактори и количината на стресот на кој е изложен поединецот во некоја околина (Fulgosi, 1981).

На крајот ја прифаќаме треттата помошна хипотеза и тврдиме дека меѓу стилот на раководење и димензијата на личноста на раководните лица емоционална стабилност - емоционална лабилност постои поврзаност.

Стилот на раководење и неискреноста

Иако како посебна цел на истражувањето не си поставивме да ја испитаме искреноста - неискреноста на раководните лица, тоа ни се наметна само по себе бидејќи користениот мерен инструмент - EPQ содржи скала на лажење (L) со која се мери искреноста на испитаниците во текот на испитувањето, а индиректно и искреноста на испитаниците како една одлика на нивната личност.

Од добиените резултати се покажа дека нема поврзаност меѓу стилот на раководење и оваа димензија на личноста на раководните лица. Во прилог на ова оди и податокот дека не е најдена статистички значајна разлика меѓу аритметичките средини на димензијата L кај различни стилови на раководење. Затоа и се отфрла четвртата помошна хипотеза за поврзаноста на раководењето и искреноста - неискреноста на испитаниците.

За да прикажете во кој степен оваа димензија на личноста е присутна кај раководните лица, ќе се послужиме со процентуалната застапеност на L во личноста на раководителите. Најбројни се оние

кои се "целосно неискрени" (50.34%), потоа оние кои се "устерени кон целосна неискреност" (40.94%), по нив следат раководните лица кои покажуваат "устереност кон целосна искреност" (7.38%), а само 1.34% од сите испитаници во примерокот се "целосно искрени" лица. Овој резултат изненадува посебно ако потсетите дека во устената инструкција упатена до испитаниците се инсистираше на нивната искреност, а од друга страна и упатството на EPQ содржи барање за искреност.

Шипка (1988) се повикува на Лиџет (Liggett) кој укажа дека испитаниците кои потекнуваат од земјите во развој по правило постигнуваат повисоки резултати на контролните скали за процена на социјалната пожелност. Веројатно високиот скор на неискреност кај нашите испитаници, кој во ниеден момент неможе да се доближи до англиските стандардизациски резултати, може да се препише на општествено - економските прилики во кои живееме.

Некои домашни резултати на кои укажуваат Михарија и Собота, кои го применија EPQ на примерок од 2 653 испитаници од српскохрватското говорно подрачје, упатуваат на тоа дека L скорот само во незначителна мерка е показател за намерното прилагодување на одговорите на испитаниците, и за разлика од другите скали на EPQ, L скалата е поврзана со индикаторите на образовниот и социјалниот статус (според: Шипка, 1988).

Стилот на раководење и директивниот став

Во литературата се спотнува дека директивниот став треба да го поседуваат сите раководни лица бидејќи тој го означува устерувањето и контролирањето на работниците според претставите на раководните лица, значи, извесен вид на наметнување на своето мислење врз туѓото. Токму затоа некои истражувачи истакнуваат дека се регистрирани подирективни ставови кај раководните лица кои постапуваат на автократски начин за разлика од оние кои се демократски ориентирани во својата работа и затоа го поседуваат директивниот став како послабо изразен во структурата на својата личност. Така, е најдено дека припадниците на определени професионални групи покажуваат "типично" различни мерки на директивните ставови: офицерите покажуваат подирективни ставови отколку наставниците од основните школи (Hadžiselimović et al., 1979). Бидејќи е докажано дека автократски ориентираните раководители се подирективни во раководењето отколку демократските, и обратно, ако низ нашите резултати го потврдиме овој наод, тоа истовремено ќе претставува потврда и за мерните карактеристики на Анкетниот лист за определување на стиловите на раководење.

1. Странски норми

Низ статистичката обработка на добиените резултати се покажа дека стилот на раководење е поврзан со директивниот став на раководните лица, и таа поврзаност е статистички значајна на ниво .05. Затоа ја прифаќаме петтата помошна хипотеза.

Кај различни стилови на раководење оваа димензија на личноста е различно изразена, па затоа, аритметичките средини на димензијата - директивност статистички значајно, на ниво .05, се разликуваат кај раководните лица кои раководат на различен начин. Односно, значајно на ниво .05 се разликува аритметичката средина на $DS_{(1)}$ кај раководителите кои се "устерени кон целосно автократски" стил на раководење и оние кои се "устерени кон целосно демократски" стил на раководење. Така, раководителите кои се "устерени кон целосно автократски" стил во раководењето се директивни од оние кои се "устерени кон целосно демократски" стил во раководењето. Од овој заклучок отстапуваат само раководителите кои раководат "целосно автократски", кои или не се раководат според ова правило или токму автократските раководители се прикажуваат себе си како поне директивни со цел да ја прикријат својата автократичност во раководењето. Но, ако како појаснување додадеме дека сите четири средни вредности на $DS_{(1)}$ и припаѓаат на истата група на директивност - "устереност кон целосна директивност", тогаш можеби горните забелешки и не се така значајни.

Процентуалната изразеност на присутноста на директивниот став кај раководните лица е следната: најмногубројни се оние кои се "устерени кон целосна директивност" во раководењето (69.13%), потоа оние кои ја поседуваат "целосната директивност" во раководењето (21.48%), следат оние кои покажуваат "устереност кон целосна недирективност" во раководењето (9.40%), а не е евидентирано ниедно раководно лице кое поседува "целосно недирективни ставови" во својата личност.

2. Словенечки норми

Исто како кај $DS_{(1)}$, и кај $DS_{(2)}$ стилот на раководење се покажа како поврзан со димензијата на личноста - директивност на ниво .05, па затоа, и во овој случај се прифаќа петтата помошна хипотеза.

Бидејќи секој стил на раководење се одликува со различен степен на изразеност на директивниот став кај раководните лица, овде ќе бидат продискутирани средните вредности на стиловите на раководење кај петте категории на директивни ставови: освен аритметичката средина на стилот на раководење кој е означен како "устереност кон целосно демократски" стил ($M = 13.07$ е карактеристична за групата раководни лица кои се одликуваат со "целосна недирективност"), сите други средни вредности на стилови на раководење покажаа "устереност кон целосно автократски" стил на раководење (како одлика на подирективните раководни лица).

Регистрираната разлика меѓу средните вредности на стиловите на раководење, претходно категоризирани во однос на петте категории на директивност, се должи пред сè на разликата на просечните вредности од I-та и III-та група на директивност кај раководителите, во однос на просечниот скор на автократичност. Така, "целосно недирективната" група на раководители има просечен скор на автократичност што и припаѓа на групата раководни лица кои се "устерени кон целосно демократски" стил на раководење, а "најпожелната варијанта" на директивност се одликува со просечен скор на автократичност што ги надминува другите групи раководни лица според нивната "устереност кон целосно автократски" стил на рако-

водење.

Присуството на директивен став во личноста на раководните лица е процентуално изразено на следниот начин: 64.43% се раководители кои се "устерени кон целосна недирективност", 18.12% од раководните лица во нашиот примерок ја поседуваат "најпожелната варијанта" на изразеност на директивниот став, 9.40% поседуваат "целосна недирективност" во раководењето, 6.71% се "устерени кон целосна директивност" и 1.34% се "целосно директивни" и авторитарни во раководењето.

Според словенечките норми, покрај "најпожелната варијанта" (18.12%), втора по пожелност е групата која покажува "устереност кон целосна директивност" во раководењето, во нашиот примерок застапена со 6.71%. Потоа доаѓа групата што е "устерена кон целосна недирективност" (64.43%), онаа што е "целосно директивна" (1.34%), и на крајот, како најнепожелна варијанта за раководење - "целосна недирективност" во личноста на раководителите која во примерокот е застапена со 9.40%. Значи, нешто повеќе од 10% од сите раководни лица не го поседуваат соодветното ниво на директивност кое се поставува како услов за ефективно раководење.

Бидејќи се добиени слични резултати кога димензијата на личноста **DS** е обработувана според странските или домашните (словенечки) норми, се препорачува, во иднина, при примена на **DS** во истражувачки цели, односно на **DS**- скалата од **UDS**, да се користи само еден начин на нормирање. Веројатно словенечките норми кои понудуваат и степени на пожелност на директивниот став, според неговата изразеност во личноста на испитаниците, се погодни за користење.

Тестирајќи ги помошните хипотези, во составот на I-та основна хипотеза, се забележува дека три потхипотези од поставените пет, се потврдија. Така, бидејќи постои поврзаност меѓу стилот на раководење и димензиите на личноста: интровертност - екстравертност, емоционална стабилност - емоционална лабилност и не-директивен - директивен став, заклучуваме дека се потврдува I-та основна хипотеза, односно тврдите дека меѓу стилот на раководење и некои димензии на личноста на раководните лица постои поврзаност.

Стилот на раководење и полот на раководните лица

При тестирање на втората основна хипотеза, која се однесува на полот на испитаниците, бидејќи не е регистрирана поврзаност меѓу стилот на раководење и полот на раководните лица, оваа основна хипотеза се отфрла.

Аритметичките средини на скорот на автократичност кај двете групи на испитаници покажаа дека аритметичката средина кај жените - раководители е нешто поголема и одвај навлегува во категоријата раководители кои во раководењето покажуваат "устереност кон целосно автократски" стил, додека, мажите - раководители се нешто подемократски ориентирани. Сепак нивните средни вредности се така блиску една до друга што заклучуваме дека тие меѓусебно воопшто не се разликуваат.

Нашиот заклучок е во согласност со наодот на Јушин (1983) кој исто така во своето истражување докажа дека полот на

испитаниците не е поврзан со автократското раководење.

Стилот на раководење и возраста на раководните лица

Во однос на возраста на испитаниците отфрлена е третата основна хипотеза и заклучено дека меѓу раководните лица од различна возраст и нивниот стил на раководење нема поврзаност.

Во прилот на ова не се најдени статистички значајни разлики меѓу средните вредности на стилот на раководење кај раководителите од различно возрасно ниво.

Овие наоди се во согласност со оној на Јушиќ (1983) дека возраста, исто како и полот на испитаниците, не е поврзана со автократското раководење.

Стилот на раководење и степенот на образование на раководните лица

Иако χ^2 тестот за поврзаноста на стилот на раководење и степенот на образование на раководните лица се покажа како незначаен, е пресметана и анализа на варијансата која регистрира дека статистички значајно, и тоа на ниво .01, се разликуваат аритметичките средини на стилот на раководење во групите раководители со различен степен на образование.

Со повеќекратна компарација на аритметичките средини пронајдени се две статистички значајни разлики меѓу средната вредност на групата раководители со ВСС и оние на II-та (ССС и НВ) и III-та (ВШС и ВКВ) група раководители. Се покажа дека високо стручниот раководен кадар, за разлика од оној со средна и виша стручна спрема, раководи со "целосно демократски" стил, додека, другите две групи покажаа "устереност кон целосно демократски" стил, а истовремено полена навлегуваат и во категоријата на раководни лица кои се "устерени кон целосно автократски" стил на раководење. Ист е случајот и со групата раководни лица со најнизок степен на образование - НСС, НКВ и ПКВ се "устерени кон целосно автократски" стил на раководење.

Бидејќи е најдена голема разлика во стилот на раководење меѓу раководните лица со различен степен на образование, ја прифаќаме четвртата основна хипотеза и формулираме тврдење дека меѓу раководните лица со различен степен на образование постојат разлики во стилот на раководење.

Потврдени се и двете помошни хипотези според кои заклучуваме дека раководните лица со понизок степен на образование раководат повеќе на автократски начин отколку на демократски, каков што е случајот со раководителите кои се пообразовани.

Овие резултати се во согласност со оние на другите автори кои исто така се занимавале со оваа проблематика. Така, Јушиќ (1983) нашол дека постои поврзаност меѓу квалификацијата на анкетираниот и неговата авторитарност: понискиот степен на квалификација е поврзан со повисок степен на авторитарност ($\tau_{AU} = 0.16$; $P < .01$). Јушиќ забележал дека и во подрачјето "почитување на потре-

бите на работниците" како и во подрачјето "давање иницијатива" раководителите од повисокото образовно ниво водат повеќе сметка за потребите на работниците и ја поттикнуваат иницијативата од нивна страна отколку оние од пониското образовно ниво, веројатно заради нивната поголема експертност. Значи, раководните лица со повисоко образование се повеќе демократски ориентирани во раководењето, и обратно.

Оваа хиерархија на оценките е во согласност и со анализата на оценките на раководителите со оглед на нивната положба во раководењето. На овој наод укажа Јушиќ (1982) во своето истражување утврдувајќи дека оценките на повисоките и средните раководители ја изразуваат нивната поголема демократичност отколку кај пониските раководители, во склад со повисокиот степен на образование на оние кои им се непосредно подредени на повисоките и средните раководители.

И кај Бојановиќ и Хрњица (1979) се наоѓаат идентични резултати. Нивното истражување покажа дека со порастот на образованието најчесто оди позитивен став кон демократичноста во одлучувањето, и тоа за стручните проблеми. Попрецизно кажано, со повисокото образование одат оние ставови и карактеристики на мислењето кои се неопходни за вклучување во борбата на мислењата и вклучување во групното одлучување, а истовремено, тоа се и предуслови за функционирање на демократијата: отвореност на духот, толерантност кон двосисленоста и неизвесноста и сложено мислење наместо мислење во дихотомии. Кај раководните лица со понизок степен на образование кои се поавтократски ориентирани, авторите тоа го објаснуваат на следниот начин: овие раководители го сметаат групното одлу-

чување како формалност и затоа за него поталку се определуваат од пообразованите раководни лица. Исто така, лицата со понизок степен на образование многу почесто се воспитувани во фамилии со авторитарна, репресивна клима и затоа преферираат недемократско одлучување воопшто, па и во текот на работата и раководењето.

Стилот на раководење и вкупниот работен стаж на раководните лица

Се тргна од претпоставката дека вкупниот работен стаж на раководните лица е поврзан со стилот на раководење, односно, раководните лица со пократок работен стаж се подемократски ориентирани во раководењето во споредба со оние кои имаат подолг вкупен работен стаж. Меѓутоа, не се потврди оваа претпоставка и затоа, петтата основна хипотеза која се однесува на поврзаноста на овие две варијабли се отфрла.

Овој резултат е напoлно во согласност со оној на Јушиќ (1983) кој преку своето истражување покажа дека авторитарноста не е поврзана со личната карактеристика на анкетираниите - вкупен работен стаж.

Стилот на раководење и
годините поминати во раководење

Заради незначајноста на χ^2 тестовите, се отфрла шеста-
та основна хипотеза и се заклучува дека меѓу раководните лица со
различна должина на раководниот стаж не постојат разлики во однос
на стилот на раководење.

Овој резултат веќе го претпоставивме кога добивме дека
стилот на раководење не е поврзан со должината на вкупниот работен
стаж на раководните лица.

Стилот на раководење и
работното место на раководните лица

На сличен начин како и кај степенот на образование на
раководните лица, и овде, кај работното место на раководните лица,
не е регистрирана статистички значајна поврзаност меѓу стилот на
раководење и оваа карактеристика на раководните лица.

Но, бидејќи F односот се покажа како значаен на ниво
.05, се изведува заклучокот дека постојат разлики меѓу аритметич-
ните средини на стилот на раководење кај раководните лица од раз-
лични раководни работни места.

Од табелата за средните вредности и стандардни отстапу-
вања на скоровите на автократичност кај различни раководни работ-
ни места, се забележува една разлика меѓу аритметичните средини

на II-та и V-та група на работни места. Така, одговорните на служби најизразено од сите други раководни лица се "устерени кон целосно демократски" стил на раководење, оние од "хотелскиот дел", "шефовите на сала" и "раководителите на објекти" исто така и припаѓаат на групата која е "устерена кон целосно демократски" стил, но, нивното постапување полесно се доближува до границата меѓу "устереност кон целосно демократски" стил и "устереност кон целосно автократски" стил. Само раководните лица од II-та група (шефовите на кујна) се поавтократски во раководењето во споредба со сите други претходно спомнати групи, и нивното раководење потполно и припаѓа на категоријата "устереност кон целосно автократски" стил.

Тестирајќи ја седмата главна хипотеза за поврзаноста на стилот на раководење и работното место на раководните лица, истата се потврдува од што се заклучува дека раководните лица од различни работни места практикуваат различен стил на раководење. Потврдени се и двете помошни хипотези зашто утврдивме дека раководните лица од административните работни места се најдемократски во раководењето во споредба со раководителите од другите работни места.

Овој наод е во согласност со оној на Јушиќ (1983). Бидејќи степенот на образованието го определува работното место како положба во организацијата на работата на раководното лице, авторот се интересирал за тоа дали определено работно место е поврзано со определен степен на автократичност во раководењето. Иако во неговото истражување работните места не биле класификувани според целосно коректен ранг на технолошка сложеност, сепак, тие во значајна мерка му одговараат на рангот на автократичност. Кај сите

шест категории на "работнички" работни места (непосредно производствени работни места) доминираат авторитарни личности. Најинтелектуалните работни места подеднаков е бројот на авторитарните и помалку авторитарните личности.

Ние си земаме за право да заклучиме дека со лицата на производните работни места се постапува и раководи повеќе на авторитарски начин, за разлика од подемократската ориентација која раководителот ја применува во работата со лицата кои се наоѓаат на поинтелектуални работни места.

Стилот на раководење и
работните организации

Во истражувањето беа вклучени непосредните раководители од ХУРО "Метропол", ХУРО "Македонијатурист" и УРО "Меркез" од Скопје. Иако сите три работни организации се занимаваат со хотелско-угостителска дејност, значи речиси идентични им се поставените цели на работа и задачи кои треба да ги исполнат, сепак, некои други ситуациони фактори веројатно не се исти (составот и големината на групата со која раководи еден непосреден раководител, карактеристиките на групата и тн.) и затоа претпоставивме дека можеби тие нееднаквости во надворешните услови ќе повлечат различен стил на раководење во различни работни организации.

За да се провери оваа претпоставка пресметан е χ^2 тестот кој бидејќи се покажа како незначаен се изведува заклучок дека

стилот на раководење не е поврзан со работните организации во кои тој се практикува. Затоа се отфрла остата основна хипотеза за евентуалната поврзаност на стилот на раководење и работните организации.

Во прилог на ова оди и податокот дека не се регистрирани статистички значајни разлики ни меѓу аритметичките средини на стиловите на раководење во различни работни организации. Од табелата за просечни вредности и стандардни отстапувања на скоровите на автократичност кај раководните лица од различни работни организации се забележува дека за разлика од ХУРО "Метропол" и УРО "Мернез", чии раководители раководат на начин кој е "устерен кон целосно демократски" стил, оние од ХУРО "Македонијатурист" и припаѓаат на групата раководители кои се "устерени кон целосно автократски" стил. И покрај категоризирање на раководителите од различни работни организации во различни категории на стилови на раководење, сепак, овде уште еднаш ќе се потенцира дека трите работни организации не се разликуваат статистички значајно меѓу себе според стилот на раководење. Во сите три работни организации непосредните раководители постапуваат на ист начин и практикуваат идентичен стил на раководење.

Стилот на раководење и основните организации
во рамките на само една работна организација

Поседувајќи податоци за припадноста на раководните лица на различни основни организации во рамките на само една работна организација - ХУРО "Метропол", направен е обид да се дојде до одговор на прашањето: Дали во различни основни организации на РО

"Метропол" се раководи на различен начин?

Заради статистички незначајниот χ^2 тест, се заклучува дека нема поврзаност меѓу стилот на раководење и основните организации во кои се реализира раководењето. Не се регистрирани ниту статистички значајни разлики меѓу аритметичките средини на стиловите на раководење во различни основни организации во рамките на само една работна организација, па затоа се отфрла деветтата основна хипотеза.

Иако не е регистрирана ниедна статистички значајна разлика меѓу основните организации и стилот на раководење во нив, сепак, табелата за просечните вредности на скоровите на автократичност кај раководните лица од различни основни организации ни овозможува да согледаме некои позначајни моменти во однос на оваа проблематика. Така, се воочува дека најдемократски раководат непосредните раководители од ООЗТ "Исхрана" и Работна заедница, по нив следат оние од ООЗТ "Ресторани", а речиси изедначени во стилот на раководење се ООЗТ "Победа" и ООЗТ "Хотели". Раководните лица од последните две основни организации покажаа "устереност кон целосно автократски" стил на раководење. Иако овде беа спомнати извесни разлики во стилот на раководење во различни ООЗТ/РЗ, сепак, статистичките методи докажаа дека овие разлики не се статистички значајни, па затоа истите ги занемаруваме.

Бидејќи статистичката анализа укажа на тоа дека меѓу трите работни организации вклучени во ова истражување, како и меѓу основните организации во составот на само една работна организација, не постојат значајни разлики во тестираните мерки, оправдано е што податоците во ова истражување се обработувани и објасну-

вани за сите работни организации заедно, а не посебно за секоја работна организација.

Димензиите на личноста на раководните лица
и работните организации

Иако не се најдени статистички значајни разлики во стилот на раководење на испитаниците од трите работни организации, сепак, тоа не не ограничува да пристапиме кон прегледување на димензиите на личноста на раководните лица во различни работни организации. Иако трите работни организации опфатени во истражувањето се занимаваат со иста стопанска дејност, и се покажа дека нивните непосредни раководители раководат речиси на идентичен начин, тоа автоматски не подразбира дека и димензиите на личноста на раководителите од работните организации се наполно еднакви. Бидејќи стилот на раководење го определува личноста на раководното лице, но и многу други фактори кои не се опфатени во ова истражување, најверојатно, димензиите на личноста на раководните лица не се истоветни. Оваа претпоставка станува уште пооправдана ако потсетиме дека структурата на секоја личност е многу сложена и комплексна, па веројатно и личностите на раководителите во различни работни средини ќе се разликуваат.

Од табелите со кои располагаме се забележува дека раководните лица од "Метропол" и "Македонијатурист" се разликуваат само во однос на димензијата на личноста - директивен став. Просечната DS вредност ($M = +0.86$) на раководителите од "Метропол" е доста

повисока од онаа во "Македонијатурист" ($M = -3.38$). Разликата меѓу просечните вредности ($D = +4.24$) е голема и статистички значајна на ниво .05. Добиената разлика е во прилог на раководителите од "Метропол", иако раководителите и од двете работни организации и припаѓаат на групата која е "устерена кон целосна директивност" во своето раководење.

Од табелата за разлики во димензиите на личноста на раководните лица од "Метропол" и "Меркез" се забележува дека постојат две статистички значајни разлики: првата се однесува на разликата меѓу раководните лица од овие две работни организации во однос на димензијата на личноста - Р. Просечната Р вредност ($M = 4.82$) на раководителите од "Меркез" е повисока од онаа на "Метропол" ($M = 3.83$). Разликата меѓу просечните вредности ($D = 0.99$) е статистички значајна на ниво .05. Добиената разлика е во прилог на раководителите од "Меркез", иако раководителите и од двете работни организации и припаѓаат на групата раководни лица кои се "устерени кон целосна попустливост". Сепак, раководителите од "Метропол" се значајно попопустливи во споредба со раководните лица од "Меркез".

Другата статистички значајна разлика се однесува на димензијата на личноста Е. Просечната Е вредност ($M = 14.65$) на раководните лица од "Меркез" е повисока од онаа која е регистрирана кај непосредните раководители од "Метропол" ($M = 12.26$). Добиената разлика меѓу просечните вредности ($D = 2.39$) е статистички значајна на ниво .01. Искажаната разлика оди во прилог на раководните лица од "Меркез", иако раководителите од двете работни организации и припаѓаат на "комбинираната" група на раководители според изразеноста на димензијата - екстравертност во нивната личност. Се-

пак, ќе потенцираме дека раководните лица од "Метропол" се "устерени кон целосна интровертност" додека истите од "Меркез" покажуваат "устереност кон целосна екстравертност". Токму овие разлики во устерувањата допринесуваат раководителите од "Метропол" и "Меркез" значајно да се разликуваат според димензијата - екстравертност во нивната личност.

Од табелата за разликите во димензиите на личноста на раководните лица од "Македонијатурист" и "Меркез" се гледа дека меѓу раководните лица од овие две работни организации не постои ни една статистички значајна разлика во однос на димензиите на нивните личности. Раководителите од "Македонијатурист" и "Меркез" имаат толку слични димензии на личноста што ние ги прифаќаме како да се идентични.

Сутирајќи ги резултатите добиени за односот меѓу димензиите на личноста на раководните лица и работните организации во кои тие делуваат и работат, ќе истакнеме дека регистрирани се само три статистички значајни разлики од кои една е значајна на ниво .01, а останатите на ниво .05.

1. Статистички значајна разлика на ниво .05 е најдена меѓу средните вредности на ставот кон директивност кај раководните лица од "Метропол" и "Македонијатурист".
2. Статистички значајна разлика на ниво .05 е регистрирана меѓу раководните лица од "Метропол" и "Меркез" во однос на димензијата на нивните личности - непопустливост.
3. Статистички значајна разлика на ниво .01 е најдена

меѓу раководителите од "Метропол" и "Меркез" во однос на димензијата - екстравертност во нивните личности.

Затоа, се потврдува десеттата основна хипотеза дека помеѓу раководните лица од различни работни организации постојат разлики во димензиите на нивната личност.

Просечниот стил на раководење и просечните димензии на личноста на раководните лица

Основната цел на ова истражување е да испита дали постои поврзаност меѓу стилот на раководење и некои димензии на личноста на раководните лица. Но, добиените податоци можат да бидат искористени и за една друга цел која не е помалку значајна од првобитната: најпрвин, да се утврди стилот на раководење што се сретнува најчесто во организациите на здружен труд во денешни услови, а потоа, да се определат просечните димензии на личноста на раководните лица кои раководат на утврдениот начин.

Податоците со кои располагаеме покажуваат дека во однос на стилот на раководење раководните лица во текот на раководење постапуваат на еден "комбиниран начин" што се наоѓа некаде во средината меѓу двата екстремни стилови на раководење. Тие не раководат ни "целосно демократски", ниту пак "целосно автократски", туку покажуваат "устереност кон целосно демократски" стил. Овој стил на раководење ќе го прифатиме и како доминантно присутен во работните средини, а паралелно на ова, ќе се заинтересираме и за димензиите на

личноста на раководното лице кое е "устерено кон целосно демократски" стил во раководењето.

Во однос на димензијата на личноста - непопустливост (P), просечниот раководител и припаѓа на категоријата раководители кои се "устерени кон целосна попустливост".

Од друга страна, ако се спореди P изразеноста на нашите испитаници ($P = 4.01$) со онаа на испитаниците од српскохрватското говорно подрачје ($P = 5.52$) и словенечкото подрачје ($P = 6.67$), податоци на кои укажува Шипка (1988), се заклучува дека иако сите три просечни вредности на непопустливост и припаѓаат на групата "устереност кон целосна попустливост", сепак, најпопустливи се македонските испитаници, српскохрватските, па словенечките. Оваа компарација е само ориентациона и нема амбициозни намери бидејќи нашиот примерок е мал и е составен исклучиво од раководни лица - непосредни раководители.

Во однос на димензијата екстравертност (E), раководните лица се "комбинирани" во изразеноста на оваа димензија, меѓутоа и припаѓаат на категоријата "устереност кон целосна екстравертност". Просечниот скор на E ($E = 12.57$) кај нашите испитаници се наоѓа некаде помеѓу оној на словенечките испитаници ($E = 12.35$) и српскохрватските испитаници ($E = 12.80$). Од ова се заклучува дека најекстравертни се лицата од Србија и Хрватска, па оние од Македонија, а на крајот се наоѓаат оние од Словенија.

Нашите испитаници во однос на емоционалната лабилност (N) се движат во рамките на "комбинираноста", но сепак и припаѓаат на категоријата раководни лица кои се "устерени кон целосна емоционална лабилност".

Во однос на оваа димензија на личноста регистрирани се најголеми разлики меѓу нашиот примерок на испитаници и на оние на кои укажува Шипка (1988). Тој забележал дека лицата од словенечкиот примерок имаат повисоко N ($N = 10.24$) од оние во српскохрватскиот примерок ($N = 7.62$), но ако овие податоци ги споредиме со нашите ($N = 12.20$) се заклучува дека нашите испитаници имаат највисоко N . Српскохрватските и словенечките лица се "устерени кон целосна емоционална стабилност" додека лицата од нашиот примерок се "устерени кон целосна емоционална лабилност".

Според димензијата неискреност (L), просечниот раководител и припаѓа на категоријата што покажува "устереност кон целосна неискреност".

Во споредба со резултатите на Шипка, исто како и во случајот со N , и овде се регистрирани големи разлики меѓу испитаниците од различни говорни подрачја, во однос на нивната искреност - неискреност. Српскохрватскиот примерок покажа најниско L ($L = 11.18$) потоа следи словенечкиот ($L = 11.95$), а на крајот македонскиот ($L = 16.87$). Додена испитаниците од Србија, Хрватска и Словенија покажаа "устереност кон целосна искреност" лицата од Македонија се "устерени кон целосна неискреност".

Очигледно е дека резултатите што се добиени со EPQ на примерокот од македонската популација, не се потврдуваат и на примерокот од српскохрватското и словенечкото подрачје. Не е познато дали утврдените разлики ги изразуваат генуините особености на трите популации. Со ваков заклучок би подраниле не само затоа што разликите не се демонстрирани со легитимна статистичка постапка туку и затоа што е непознато во која мерка примероците се компарабилни (EPQ

не е применет на случајно избрани примероци од српскохрватската и македонската популација). Исто така, нашето истражување е од многу понов карактер за разлика од другите што се направени пред десет години или барем седум, што се разбира како фактор мора да се контролира бидејќи е разбирливо тоа да се одрази врз изразеноста на одделни димензии во структурата на личноста на испитаниците. Ова особено се однесува на изразеноста на Р, Е и N.

Компарирајќи ја просечната изразеност на димензиите на личноста кај лицата од македонскиот примерок и онаа кај просечниот Југословен, се забележува дека македонските испитаници се попопустливи, "устерени кон целосна екстравертност" меѓутоа сепак не толку како просечниот Југословен, многу поемоционално лабилни и понеискрени од она што претставува просек за цела Југославија. Овде сатмо ќе истакнеме дека Шипка ги подготвил југословенските норми не врз база на истражување направено врз репрезентативен примерок на југословенската популација туку преку изнаоѓање просечна вредност на добиените резултати од истражувањето на Лојк и неговите соработници (словенечки примерок) и истражувањето на Михарија и Собота (српскохрватски примерок), во однос на секоја од димензиите на личноста тестирани со помош на EPQ.

Најголемо внимание привлекува наодот дека EPQ профилот на нашите испитаници се одликува со многу високо N и L. Може да се каже дека тоа е негова дистинктивна карактеристика. Можеби високото N што ние го добивме е во согласност со укажувањата на Хофстид (Hofstede) кој преку постапка со спорна валидност утврдил дека Југославија, покрај Грција, Португалија и Јужна Африка има највисоко национално ниво на анксиозност меѓу 40 земји. Ајзенк и Ајзенк

препорачуваат емоционалната лабилност (N) да се објаснува преку разликите во количината на доживеваниот стрес (според: Шипка, 1988). Ако потсетите дека нашиот примерок се состои од раководители од хотелско - угостителска дејност, чии услови на работа не е исклучено дека се напнати, вознетирувачки, па понекогаш дури конфликтни и стресни, тогаш оправдан станува високиот N - скор во личноста на раководителите од оваа услужна стопанска дејност.

Средната L - вредност која е знатно над просекот се должи на фактот дека нашите испитаници потекнуваат од република која не е развиена. Овој момент присутен во нивното севкупно живеење, па и работење, тие како да се обидуваат да го надминат и компензираат преку лично претставување во социјално попожелно светло.

8. ЗАКЛУЧОЦИ

Овој труд имаше за цел да провери дали постои поврзаност меѓу стилот на раководење и некои димензии на личноста на раководните лица. Преку тестирање на поставените хипотези се потврди дека стилот на раководење на непосредните раководители е во тесна врска со некои димензии на личноста на раководните лица. Се покажа дека, како едно раководно лице ќе постапува во работните ситуации и на кој начин ќе раководи, зависи од неговата екстравертност, емоционална лабилност и директивен став. Не се забележани значајности од највисоко ниво, туку, нивната поврзаност се ограничува на нивото на значајност .05, во сите три случаи.

Врз база на горенаведените три димензии на личноста што се покажаа како значајни за стилот на раководење, е изведен заклучокот дека демократски е стилот на раководење на оние раководни лица кои се "устерени кон целосна екстравертност", покажуваат "устереност кон целосна емоционална стабилност" и се помалку директивни во раководењето. За разлика од нив, автократскиот стил на раководење се должи на "устереноста кон целосна интровертност", богатата "устереност кон целосна емоционална лабилност" и поизразената директивност во раководењето.

Што се однесува до другите две тестирани димензии на личноста - непопустливост и неискреност, ќе истакнеме дека тие не се поврзани со стилот на раководење, односно, различните Р и Љ вредности не повлекуваат разлики во начинот на раководење.

Полот, возраста на раководните лица, нивниот вкупен работен стаж, годините поминати во раководење како и работната органи-

зација од која потекнуваат раководителите, се покажаа како незначително поврзани со стилот на раководење. Стилот на раководење во различни основни организации во рамките на само една работна организација исто така не покажа значајни отстапувања. Причината за неевидентирање разлики во стилот на раководење меѓу различни работни организации, па и основни организации, веројатно се должи на фактот дека сите работни организации опфатени во истражувањето се занимаваат со иста, хотелско - угостителска дејност. Организацијата и контролата на работата се наполно еднакви, како и целиот процес на трудот, што побарува еден конкретен стил на раководење, присутен, како што добивме, во сите работни организации.

Но, иако стилот на раководење во различни работни организации од истоветна дејност се покажа како идентичен, таков не е случајот и со димензиите на личноста на раководните лица кои потекнуваат од различни работни организации. Регистрирани се само неколку статистички значајни разлики во тој поглед што претставува доказ дека структурата на личноста е многу сложена и комплицирана работа. Малубројните разлики и големата сличност во димензиите на личноста на раководните лица од различни работни организации, повлекоа всушност определени стилови на раководење во овие работни средини што се многу слични еден на друг.

Покрај наведените основни податоци за испитаникот, кои беа вклучени во нашето истражување, се интересиравме и за степенот на образованието на раководните лица како и за работното место што тие го завземаат како раководители. Овие податоци за испитаникот се покажаа како значајно поврзани со стилот на раководење.

Од резултатите добивме дека повисокиот степен на образование на раководните лица повлекува подемократско раководење од нивна страна, а понискиот степен на образование - обратно. Така, само лицата со висока стручна спрема раководат "целосно демократски", вишистите и среднистите како и ВКВ и КВ работниците се "устерени кон целосна демократичност" во раководењето, а лицата со најнизок степен на образование (НСС, НКВ и ПКВ) се "устерени кон целосна автократичност".

Во однос на работното место на раководителот ќе истакнеме дека раководните лица кои се одговорни на служби, пред сè во администрацијата, подемократски раководат од оние во ресторанскиот дел (административците се "устерени кон целосна демократичност" во раководењето). Од ресторатерите, најавтократски се поставуваат шефовите на кујна (само оваа категорија раководни лица покажа "устереност кон целосна автократичност"). Раководните лица од хотелскиот дел се некаде во средината меѓу административците и шефовите на кујна, а таков е случајот и со шефовите на сала и раководителите на објекти.

Како најраспространет стил на раководење во денешните услови на стопанисување се појави "комбинираниот", присутен кај 74% од сите раководители, со посебен акцент на стилот на раководење што означува "устереност кон целосна демократичност". "Целосно автократскиот" стил е присутен со само 15%, релативно незначителен процент, што ни дава за право да заклучиме дека настанати се радикални промени во доминантниот стил на раководење гледано наназад само десетина години. Ваквото придвижување кон демократскиот екстрем во раководењето беше и наша претпоставка во истражувањето,

што, во случајот, се покажа како оправдана.

Определувањето на стилот на раководење на непосредните раководители во денешни услови на стопанисување добива во значајност ако потсетите на наодите на повеќе еминентни истражувачи дека стилот на раководење што го практикуваат непосредните раководители претставува само имитација на стилот на раководење што е карактеристичен за повисокото раководство. Заради овој податок, слободно може да се заклучи дека и на повисоките нивоа на раководење се постапува на начин кој се одликува со "устереност кон целосна демократичност" во раководењето.

Од друга страна, пак, некои автори укажуваат на демократизирање на односите во раководењето кога се придвижуваме по континуумот од пониско кон повисоко раководство. Ако непосредните раководители, како најниска скала во раководната хиерархија, сè повеќе покажуваат "устереност кон целосно демократски" стил во раководењето, тогаш, раководителите од повисокото ниво на раководење би требало да бидат уште подемократски ориентирани во раководењето. Дури тоа и да не е така, ние заклучуваме дека "комбинираниот" стил на раководење со посебен акцент на "устереноста кон целосна демократичност" претставуваат моментално присутни стилови на раководење во нашите работни средини, од највисокото до најниското раководство.

Ако пак сакаме да го прикажеме просечниот раководител во поглед на неговите димензии на личноста, ќе истакнеме дека тоа е лицето кое е "устерено кон целосна попустливост", покажува "устереност кон целосна екстравертност", емоционалната стабилност му е комбинирана но доминира "устереноста кон целосна емоционална лабил-

ност", а во однос на директивноста присутна е "устереноста кон целосна директивност" во раководењето. Кон ова, како одлика и типична карактеристика на неговата личност, ќе ја додадете и "устереноста кон целосна неискреност" која е присутна речиси кај сите раководни лица. Додека изразената попустливост и "устереноста кон целосна екстравертност" можат да се објаснат со неадекватниот животен стандард, неискреноста со слабата економска основа и бавниот економски развој на Републиката, "устереноста кон емоционалната лабилност" се објаснува со количината на доживеваниот стрес. Кон овие толкувања на некои странски автори, ќе додадете како наш заклучок дека, високата попустливост можеби е резултат и на фамилијарните услови и строгите воспитни норми на живеење на кои биле подложени нашите испитаници (угостителите - раководители се лица кои главно се регрутирани од селската популација). Понатаму, "устереноста кон целосна емоционална лабилност" можеби е резултат на стресните услови присутни во текот на работата, а веројатно и надвор од неа, додека пак поизразената екстравертност е веројатно стекната низ контактите кои раководните лица задолжително ги остваруваат во процесот на трудот, како во односот со своите подредени лица така и со гостите - двостерна комуникација заради специфичноста на нивната работа. "Устереноста кон целосната директивност" во раководењето беше и очекувана особина на личноста бидејќи примерокот на испитаници се состои исклучително од раководни лица кои и треба да ги устеруваат и контролираат останатите работници, што како функции на раководењето се составен дел на директивноста во раководењето.

Осврнувајќи се на ефикасноста на раководните лица за која судите врз база на поседувањето на екстравертноста и директив-

носта во најпожелен степен, ќе заклучите дека нешто повеќе од 58% од сите раководители ја поседуваат екстравертноста во најповолниот износ, а останатите се хендикепирани во тој поглед, што ни дава право да претпоставиме дека тие ќе бидат понеефикасни и понеуспешни како раководители. Особено висок е процентот на најнепожелната алтернатива (дури 28%) што подразбира - "целосна екстравертност" во нивното однесување во текот на работата.

Што се однесува до директивноста, ситуацијата е нешто поповолна. Раководните лица го поседуваат директивниот став како трајна карактеристика на нивната личност која е изразена во поголем или помал степен. Сепак, нешто повеќе од 10% од сите раководни лица не го поседуваат соодветното ниво на директивност кое се смета дека е неопходно за успешно раководење.

Резимирањето на заклучоците ќе го завршите со изнесување на неколку практични последици кои во вакви прилики цените дека сте обврзани да ги дадете.

Иако е очигледно дека денес раководењето и севкупните односи на работа се евидентно подемократизирани од оние во минатото, сепак, неколку значајни моменти од оваа област се занемаруваат:

1. Не се врши принципиелна селекција на раководителите според критериумот на нивниот начин на работа. Затоа, треба да се конструираат соодветни мерни инструменти и разработат постапки, бидејќи со такви до денес не располагаат. Овие инструменти треба да обезбедат доволна објективност во проценувањето на степенот на демократичност и автократичност на кандидатите за раководители, за да таквиот систематски избор барем до некаде гарантира демократско раководење.

2. Иако навидум позната работа, сепак, до денес малку е направено во нормативните акти на работните организации со цел да се определат особеностите на стилот на раководење, посебно за секое раководно работно место. Значи, потребно е за секое раководно место да се предвиди и конкретизира најефикасниот и пожелен стил на раководење.

3. Во правилниците за организација и систематизација на работите и работните задачи, покрај прецизирање на стилот на раководење што се побарува од раководното лице од определено работно место, треба да се назначат и сите особини и карактеристики на личноста кои раководното лице треба да ги поседува за да раководи на бараниот начин. На тој начин, преку психограмот на личноста за едно конкретно раководно место, може да се изгради определена претстава за карактерот на претендентот. Тоа е единствено правилниот начин за да се избере најперспективниот кандидат кој подоцна, низ втората фаза за фортирање на добар и ефикасен раководител, ќе се подвргне на обучување за раководење.

4. Ние ќе констатираме дека во денешни услови многу малку се превзема во правец на обучување на раководителите за успешно раководење што се должи на тоа дека или нецелосно се разбира полната сериозност и корисност на оваа проблематика или недостасуваат стручни знаења за реализација на обучувањето. И едната и другата девијантност треба во најскоро време да се елиминира ако инсистираме на успешни раководители и професионален успех во севкупната работа.

5. Потоа, треба да се спроведува и постојана контрола на начинот на раководење, што денес како да е заборавено да се прак-

тикува. Контролирањето треба да се реализира преку систематско оценување на успешноста на раководењето на сите раководни лица. На место раководителот да ги оценува работниците, што е само делумно присутно во раководната пракса, во склад со принципот на рамноправност во работните единици или групи, треба секој член да го оценува секој друг член од групата. Дури со такво егализирање на контролата, која оди во двете насоки на организационата пирамида, ќе се постигне нејзина делотворност.

Досегашните резултати ветуваат дека трудот вложен во изготвување на нормативи за начинот на раководење за секое раководно работно место, како и таква измена на контролната и адаптивната функција во хиерархиската организациона структура, ќе допринесат кон поцелосно самоуправување.

На крајот, уште еднаш ќе се потенцира дека раководењето како социјално - организациска појава ги одразува ставовите на раководителот и целиот поглед на светот, и, во крајна линија, тоа значајно ги предодредува конечните резултати на функционирањето на организацискиот систем. Со ова истражување е направен обид да се даде само еден мал придонес кон овој извонредно важен аспект на работењето, а Анкетниот лист за определување на стилот на раководење претставува пробен инструмент и начин да се определат присутните стилови на раководење. Се разбира, Анкетниот лист треба перспективно да се доработува, да се определат неговите мерни карактеристики и да се применува не само врз испитаници - непосредни раководители, туку и врз подредените лица. Бидејќи стилот кон кој се придржуваат раководителите во процесот на раководењето најмногу го чувствуваат извршителите кои на определен начин од своја

страна го оценуваат, оправдани стануваат идни истражувања на овој аспект од раководењето што ќе ги опфатат и подредените лица како арбитри на начинот на раководење. Можеби низ еден таков паралелен приод во добивањето податоци од раководните и подредените лица ќе се добијат уште поавтентични резултати кои во научно - истражувачката област се разбира имаат највисока вредност и цена.

Со цел изнаоѓање што поголем број димензии на личноста на раководните лица кои се поврзани со конкретни стилови на раководење, во иднина треба преку соодветни психолошки инструменти да се тестира евентуалната поврзаност и на некои други особини на личноста со стиловите на раководење. На тој начин психограмите на раководните лица за конкретни работни места ќе бидат поисцрпни и поефикасни.

9. РЕЗИМЕ

Раководењето е составен дел на организацијата на работата и нејзин важен елемент. Тоа е пред сè резултат на општествената еволуција на човекот, нераздвојно поврзано со производната активност на луѓето. Со менување на положбата на човекот во процесот на трудот и условите на работа, се менува и улогата на раководењето во сферата на општествените односи.

И во денешната, напредната фаза на самоуправниот социјализам, тоа не ја губи својата актуелност, напротив, оправдано и особено интересно станува истражувањето на оваа социјално - организациска појава. Оттаму и определбата да се проучува "Поврзаноста на стилот на раководење со некои димензии на личноста на раководните лица".

Во истражувањето беа вклучени само непосредните раководители од хотелско - угостителската дејност во Скопје, 149 лица го сочинуваат примерокот, а теренскиот дел од истражувањето е направен во тек на месец март и делумно во април 1989 година.

За прибирање на податоци од испитаниците, во врска со проблемот на истражување, се користени неколку истражувачки техники. Анкетирајќи ги раководните лица со Анкетниот лист за определување на стилот на раководење, посебно изготвен за ова истражување, се определени стиловите на раководење на непосредните раководители. Со Ајзенковиот инвентар на личноста и Прашалникот за мерење на директивните ставови, мерни инструменти изготвени од страна на Центарот за психодијагностички средства од Љубљана, е тестирано присуството и интензитетот на изразеност на некои димензии на

личноста на раководните лица, и тоа, непопустливоста, екстравертноста, емоционалната лабилност, неискреноста и директивниот став, особености на личноста на овие лица за кои е претпоставено дека се поврзани со стилот на нивното раководење.

Математичко - статистичката обработка на добиените податоци ја потврди главната претпоставка дека меѓу стилот на раководење и некои димензии на личноста на раководните лица постои поврзаност. Само непопустливоста и неискреноста, од сите тестирани димензии на личноста, се покажаа како незначајни во определувањето на стилот на раководење.

Врз база на горенаведените три димензии на личноста што се регистрирани како значајни во определувањето на стилот на раководење на раководните лица, е изведен заклучокот дека "демократски" е стилот на раководење на оние раководни лица кои се "устерени кон целосна екстравертност", покажуваат "устереност кон целосна емоционална стабилност" и се помалку директивни во раководењето. За разлика од нив "автократскиот" стил на раководење се должи на "устереноста кон целосна интровертност", богатата "устереност кон целосна емоционална лабилност" и поизразената директивност во раководењето.

Стилот на раководење е тестиран и во однос на некои основни податоци за испитаникот, меѓу кои, само степенот на образованието и работното место на кое е распоредено раководното лице се значајно поврзани со стилот на раководење на раководителите.

Освен тоа што истражувањето одговори на поставените хипотези, тоа посочува, исто така, и некои други, не помалку важни работи од областа на раководењето. Ќе го истакнеме пред сè доми-

нантниот стил на раководење што се покажа како најраспространет во денешните работни ситуации како и соодветната структура на личноста на раководното лице преку димензиите кои беа тестирани во ова истражување. Типичниот начин на кој раководат непосредните раководители во хотелско - угостителската дејност е оној кој покажува "устереност кон целосно демократски" стил на раководење, а раководното лице се одликува со "устереност кон целосна попустливост", "устереност кон целосна екстравертност", просечна емоционална стабилност која покажува "устереност кон емоционална лабилност", "устереност кон целосна неискреност" како и "устереност кон целосна директивност" во раководењето.

Присутноста на "устереност кон целосно демократски" стил како типичен начин на раководење распространет меѓу непосредните раководители овозможува да извлечете индиректни заклучоци и за стилот на раководење што е присутен меѓу раководителите од повисоките нивои во раководната хиерархија. Во нивните редови, ако стилот на раководење не е "целосно демократски" тој е барем исто толку "устерен кон целосна демократичност" како и кај непосредните раководители.

10. ЛИТЕРАТУРА

- Anić J. "Razvoj rukovođenja i njegove relacije u samoupravljanju", vo: Gorupić D., Brekić J., "Funkcija direktora u samoupravnim odnosima", Ekonomski institut Zagreb, NIŠIBZ, Zagreb, 1967.
- Andžić R. "Konceptcija i metodi ocene ličnih kvaliteta i rezultata rada rukovodilaca", Organizacija i razvoj poslovanja, God. XXVII, 1986, 2, str. 56-68.
- Andžić R. "Ocena kvaliteta rukovodilaca", Organizacija i razvoj poslovanja, God. XXVII, 1986, 3, str. 44-59.
- Barten Đ. "Odnosi među ljudima na poslu", Izdavačko preduzeće "Rad", Beograd, 1964.
- Bavelas A. "Leadership: man and function", vo: Hollander E. P., Hunt R.G., "Current perspectives in social psychology", New York, Oxford University Press, 1971, 503-508.
- Bojanović R. "Psihološka klima u organizaciji", vo: "Psihologija", God. XX, 3/4, 1987, str. 68-79.
- Bojanović R.
Hrnjica S. "Osobine ličnosti i stav prema demokratičnosti odlučivanja na radu", Gledišta, XX, 1, 1979, str. 32-48.
- Bowers D.G.,
Seashore S.E. "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership", Administrative Science Quarterly, XI, No. 2, 1966, 238-263.
- Brajša P. "Rukovođenje kako međuljudski odnos", NIŠRO Varaždin, Varaždin, 1984.
- Brekić J. "Kadrovska politika u privredi", Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1966.
- Brekić J. "Ocenjivanje uspešnosti rada direktora", vo: Gorupić D., Brekić J., "Funkcija direktora u samo-

- upravnim odnosima", Ekonomski institut Zagreb, NIŠIBZ, Zagreb, 1967, a.
- Brekić J. "Organizacioni aspekti funkcije i uloge direktora u samoupravnim odnosima", vo: Gorupić D., Brekić J., "Funkcija direktora u samoupravnim odnosima", Ekonomski institut Zagreb, NIŠIBZ, Zagreb, 1967, b.
- Brekić J. "Uloga i profil direktora", vo: Brekić J., "Organizacija rada u samoupravnim odnosima", Ekonomski institut Zagreb, NIŠIBZ, Zagreb, 1970, a.
- Brekić J. "Direktor u udruženom radu", Globus, Zagreb, 1974.
- Brekić J.,
Jušić B.,
Knežević N.,
Perić I. "Organizacija i rukovođenje u samoupravljanju", Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1970, b.
- Bujas Z. "Osnove psihofiziologije rada (Uvod u industrijsku psihologiju)", Izdavački zavod jugoslovenske akademije znanosti i umjetnosti, Zagreb, 1968.
- Burke P.J. "Authority relations and descriptive behavior in small discussion groups", Sociometry, 29, 1966, 237-250.
- Čukić B. "Procena uspešnosti poslovođa u funkciji zahteva koje im upućuju njihovi radnici i rukovodioci", Kadrovi i rad, 1971/2, str. 89-93.
- Davis K. "Human relations at work", Mc Graw-Hill, 1972.
- Day R.C.,
Hamblin R.L. "Some effects of close and punitive styles of supervision", American Journal of Sociology, LXIX, 1964, 499-509.
- Fiedler F.E. "Styles of leadership", vo: Hollander E.P., Hunt R.G., "Current perspectives in social psychology", New York, Oxford University Press, 1971.

- Fiedler F.E "Personality Motivational Systems, and Behavior of High and Low LPC Persons", Human Relation, Vol. 25, No. 5, 1972, 391-412.
- Fiedler F.E., Mahar L. "The effectiveness of contingency model training: A review of the validation of leader match", Personnel Psychology, 32, 1979, a, 45-61.
- Fiedler F.E., Mahar L. "A Field Experiment Validating Contingency Model Leadership Training", Jour. of Appl. Psych., Vol. 64, No. 3, 1979, b, 247-254.
- Fodor E.M. "Group Stress, Authoritarian Style of Control, and Use of Power", Journal of Applied Psychology, Vol. 61, No. 3, 1976, 313-318.
- Fulgosi A. "Psihologija ličnosti - teorije i istraživanja", Školska knjiga, Zagreb, 1981.
- Glen F. "The social psychology of organizations", Methuen, London, 1975.
- Guzina M., Štajnberger J., Mitić J. "Povezanost organizacije posla i osobina neposrednog rukovodioca", Psihologija, 1971, IV, 4, str. 257-262.
- Hadžiselimović Dž., Be-
le Potočnik
Ž., Hrušev
B. "DS-Test direktivnih stavova" - Priručnik, Zavod SR Slovenije za produktivnost dela Ljubljana, Center za psihodijagnostička sredstva, Ljubljana, 1979.
- Haire M. "Psychology in management", University of California, International Student Edition, Mc Graw-Hill, 1970.
- Hammer T.H., Turk J.M. "Organizational Determinants of Leader Behavior and Authority", Journal of Applied Psychology, Vol. 72, No. 4, 1987, 674-682.
- Hol S.K., Lindzi G. "Teorija ličnosti", Nolit, Beograd, 1983.

- Hollander E.P. "Principles and methods of social psychology", 2 nd ed., Oxford University Press, New York, 1971.
- Hollander E.P. "Leadership, innovation, and influence: an overview", vo: Hollander E.P., Hunt R.G., "Current perspectives in social psychology", New York, Oxford University Press, 1971, a, 495-502.
- Hollander E.P., "Current perspectives in social psychology", New
Hunt R.G. York, Oxford University Press, 1971.
- Hollander E.P., "Contemporary trends in the analysis of leader-
Julian J.W. ship procesess", Psychologycal Bulliten, 71, 1969, 387-397.
- Jeager A. "Problemi rukovođenja u privrednim preduzećima", II dop. izd., Informator, Zagreb, 1961.
- Jušić B. "Autokratski i demokratski način rukovođenja u samoupravljanju", vo: Brekić J., "Organizacija rada u samoupravnim odnosima", Ekonomski institut Zagreb, Narodne novine, Zagreb, 1970.
- Jušić B. "Utjecaj funkcije rukovođenja na psihološki profil rukovodećih kadrova", Kadrovi i rad, 1971/1, str. 89-92.
- Jušić B. "Autoritet i samoupravni mikrosustav", vo: Obradović J., "Psihologija i sociologija organizacije", Školska knjiga, Zagreb, 1982, str. 337-365.
- Jušić B. "Autoritarnost, autokratičnost rukovođenja i ostvarenje samoupravnih organizacijskih odnosa", vo: Bahtijarević-Šiber F., Bošnjaković M., Jušić B., Kodrnja J., Škarić I., "Kultura rada - Prilozi", Zavod za kulturu Hrvatske, Zagreb, 1983, str. 60-72.
- Kabanoff B., "Cooperation Structure and the Relationship of
O' Brien G.E. Lider and Member Abylity to Group Performance", Journal of Applied Psychology 64 (5): 526-532, 79.

- Katel R. "Naučna analiza ličnosti", BIGZ, Beograd, 1978.
- Kavčič B.,
Svetlik I. "Poglavja iz sociologije dela", Delavska enot-
nos, Ljubljana, 1979.
- Konar-Golband
E., Rice R.W.,
Monkarsh W. "Time-Phased Interrelationships of Group Atmos-
phere, Group Performance, and Leader Style", Jo-
urnal of Applied Psychology 64 (4): 401-409 79.
- Konrad E. "Rukovođenje i motivacija za rad: dinamička raz-
mjena utjecaja", Psihologija, XIX, 1/2, 1986,
str. 78-84.
- Kostić P. "Uticaj osobina ličnosti na uspešno obavljanje
rukovodećih uloga u vojnom kolektivu", Magistar-
ski rad, Filozofski fakultet, Beograd, 1984.
- Krech D.,
Crutchfield
R.S. "Elementi psihologije", Naučna knjiga, Beograd,
1978.
- Krech D.,
Crutchfield
R.S., Balla-
chey E.L. "Pojedinač u društvu", Zavod za udbenike i nas-
tavna sredstva Srbije, Beograd, 1972.
- Laird D.A.,
Laird E.C. "Praktična poslovna psihologija", Panorama, Zag-
reb, 1964.
- Lawless D.J. "Effective management - social psychological app-
roach", Prentice - Hall, Inc., Englewood, Cliffs,
New Jersey, 1972.
- Likert R. "New Patterns of Management", Mc Graw-Hill Book
Company, New York, 1961.
- Likert R. "An overview of new patterns of management", vo:
Hollander E.P., Hunt R.G., "Current perspectives
in social psychology", New York, Oxford Univer-
sity Press, 1971.
- Lojk L. "EPQ-Eysenckov upitnik ličnosti" - Priručnik, Za-
vod SR Slovenije za produktivnost dela Ljubljana,
Center za psihodijagnostička sredstva, Ljubljana,

- Lord R.G., De
Vader C.L.,
Alliger G.M. "A Meta-Analysis of the Relation Between Person-
ality Traits and Leadership Perceptions: An Appli-
cation of Validity Generalization Procedures",
Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3,
1986, 402-410.
- Maier N.R.F. "Industrijska psihologija", Panorama, Zagreb,
1965.
- Mann R.D. "A review of the relationships between personali-
ty and performance in small groups", Psychologi-
cal Bulletin, Vol. 56, No. 4, July 1959, 241-270.
- Marcus P.M. "Supervision and Group Process", Human Organiza-
tion, Spring, 1961, 15-19.
- Novosel M. "Psihologija za inženjere", Panorama, Zagreb,
1965.
- Petz B. "Psihološki aspekti funkcioniranja veliki podu-
zeća i problemi međuljudskih odnosa", Psihologi-
ja, 1974, VII, 1/2, str. 107-124.
- Popović B.V. "Psihologija ličnosti", Društvo psihologa SR Sr-
bije, Beograd, 1977.
- Rosenbaum L.
L., Rosenbaum
W.B. "Morale and productivity consequences of group
leadership style, stress, and type of task", Jou-
rnal of Applied Psychology, 55, 1971, 343-348.
- Rot N. "Psihološke pretpostavke samoupravljanja", Psi-
hologija, 1979, XII, 2, str. 81-94.
- Rot N. "Psihologija ličnosti", Zavod za udbenike i nas-
tavna sredstva Srbije, Beograd, 1980, a.
- Rot N. "Socijalna interakcija II (Grupa i organizacija)",
Zavod društava psihologa SR Srbije, Beograd, 1980,
b.
- Rot N. "Psihološko proučavanje samoupravljanja", Psiho-
logija, 1980, XIII, c, str. 173-185.

- Rot N. "Psihologija grupa", Zavod za udbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1983.
- Rot N. "Osnovi socijalne psihologije", Zavod za udbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1987.
- Shein E.H. "Organizational Psychology", Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1970.
- Stogdill R.M. "Personal factor associated with leadership", Journal of Psychology, 23, 1948, 36-71.
- Stojanovski Z. "Socijalniot status na učenicite vo paralelkata i ličnite osobini", Doktorska disertacija, Filozofski fakultet, Skopje, 1986.
- Šipka P. "Ličnost Jugoslovena opisana rezultatima na Eysenckovom upitniku EPQ", Psihologija, 1988, XXI, 3, str. 59-70.
- Šuković F.R. "Uvod u psihologiju rada (organizacija i socijalna interakcija)", IŠRO Privredno finansijski vodič, Beograd, 1981.
- Šuković F.R. "Istraživanje socijalnih odnosa u organizacijama udruženog rada", Privredna štampa, Beograd, 1982.
- Welker C.R. "Moderna tehnologija i civilizacija", Naprijed, Zagreb, 1968.
- Zvonarević M. "Socijalna psihologija", Školska knjiga, Zagreb, IV promijenjeno izdanje, 1985.
- Županov J. "Sociologija rada", red. Stojanovića I., Beograd, Srbija, 1973.
- Žužul M.,
Petz B.,
Vitez-Vido-
vić V. "Usporedba rezultata i faktorskih struktura dobivenih primjenom Eysenck-ova upitnika (EPQ) u selekcijskoj i istraživačkoj situaciji" - ČIZ, Čovek i zanimanje, 1984, XXVIII, 5-6, str. 16-22.

11. ПРИЛОЗИ

Таб.1 Анализа на варијансата на димензијата на личноста интровертност - екстравертност (E_{EPQ}) претходно категоризирана во однос на трите стила на раководење

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	2104.51	148			
Меѓу групите	187.05	2	43.52	3.15	<0.05
Во групите	2017.46	146	13.82		

Таб.2 Анализа на варијансата на димензијата на личноста искреност - неискреност (L) претходно категоризирана во однос на четирите стилови на раководење

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	1372.58	148			
Меѓу групите	6.36	3	2.12	0.22	>0.05
Во групите	1366.22	145	9.42		

Таб.3 Анализа на варијансата на скоровите на автократичност претходно категоризирани во однос на петте категории на димензијата недирективен - директивен став ($DS_{(2)}$)

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	1549.32	148			
Меѓу групите	90.84	4	22.71	2.24	>0.05
Во групите	1458.47	144	10.13		

Таб.4 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и различно групирани возрасти на раководните лица

		Стил на раководење				
В		1	2	3	4	Вкупно
О	2,3	11	37	35	13	96
З						
Р	4,5	5	25	13	10	53
а						
С						
т		16	62	48	23	149
		$\chi^2 = 2.88$				
		df = 3				
		P>.05				

Таб.5 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и различно групирани возрасти на раководните лица

		Стил на раководење				
В		1	2	3	4	Вкупно
О	2,3,4	16	58	47	21	142
З						
Р	5	0	4	1	2	7
а						
с						
т		16	62	48	23	149
		$\chi^2 = 2.77$				$df = 3$
						$P > .05$

Таб.6 Анализа на варијансата на скоровите на автократичност претходно категоризирани во однос на четирите категории на возраст

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	1549.32	148			
Меѓу групите	31.13	3	10.38	0.99	>0.05
Во групите	1518.19	145	10.47		

Таб.7 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и четирите степени на образование

Образование	Стил на раководење				Вкупно
		1	2	3	4
1	0	2	1	0	3
2	9	34	22	11	76
3	3	23	24	11	61
4	4	3	1	1	9
	16	62	48	23	149
$\chi^2 = 16.20 \quad df = 9 \quad P > .05$					

Таб.8 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и вкупниот работен стаж на раководните лица поделен во две категории

Работен стаж	Стил на раководење				Вкупно
		1	2	3	4
1,2	5	12	11	3	31
3,4,5	11	50	37	20	118
	16	62	48	23	149
$\chi^2 = 2.11 \quad df = 3 \quad P > .05$					

Таб.9 χ^2 тест меѓу четирите стилови на раководење и годините поминати во раководење поделени во две категории

Години поминати во раководење	Стил на раководење				Вкупно
		1	2	3	4
1,2	12	41	39	15	107
3,4	4	21	9	8	42
	16	62	48	23	149
$\chi^2 = 3.69 \quad df = 3 \quad P > .05$					

Таб.10 Анализа на варијансата на скоровите на автократичност претходно категоризирани во однос на трите работни организации

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	1549.32	148			
Меѓу групите	43.23	2	21.62	2.10	>0.05
Во групите	1506.09	146	10.32		

Таб.11 Анализа на варијансата на скоровите на автократичност претходно категоризирани во однос на петте основни организации

Извор	S.S.	df	MS	F	P
Вкупно	1068.85	102			
Меѓу групите	98.91	4	24.73	2.40	>0.05
Во групите	969.94	98	9.90		

АНКЕТЕН ЛИСТ

Со пополнување на овој анкетен лист Вие ќе учествувате во едно научно истражување кое се спроведува во повеќе работни организации во Скопје.

Лицата на кои им се обрнувате се избрани потполно случајно. Според тоа, фактот што на Вас ви се обраќаме, е резултат на случајни околности.

Напоменуваме дека овој анкетен лист нема да го потпишете и на тој начин е загарантирана Вашата анонимност.

Од Вас се бара да дадете неколку податоци за себе, а потоа, да одговорите и на неколку прашања.

Однапред Ви благодарувате на соработката, а ако сте заинтересирани ќе Ве запознаеме со резултатите од научното истражување.

Ве молиме, заокружете го тоа што се однесува на Вас!

ПОЛ

- а/ женски
б/ машки

ВКУПЕН РАБОТЕН СТАЖ

- а/ до 5 год.
б/ од 6 до 15 год.
в/ од 16 до 25 год.
г/ од 26 до 35 год.
д/ над 36 год.

ВОЗРАСТ

- а/ до 25 год.
б/ од 26 до 35 год.
в/ од 36 до 45 год.
г/ од 46 до 55 год.
д/ над 56 год.

ГОДИНИ ПОМИНАТИ ВО РАКОВОДЕЊЕ

- а/ до 5 год.
б/ од 6 до 15 год.
в/ од 16 до 25 год.
г/ над 26 год.

ОБРАЗОВАНИЕ

- а/ НСС, НКВ и ПКВ
б/ ССС и КВ
в/ ВШС и ВКВ
г/ ВСС

РАБОТНО МЕСТО СПОРЕД РЕШЕНИЕ

РАБОТНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Пред Вас имате неколку тврдења. Ве молиме, внимателно прочитајте го секое тврдење и одговорете. Тука не постојат точни и неточни одговори. Секој Ваш одговор е точен доколку е искрено даден. Одговарајте по пат на заокружување на одговорот "ДА" ако се согласувате со тврдењето, и заокружување на одговорот "НЕ" доколку не се согласувате.

- | | | |
|--|----|----|
| 1. За секоја работа раководителот треба однапред сам да изготви план. | ДА | НЕ |
| 2. За секоја работа, раководителот сам одлучува. | ДА | НЕ |
| 3. На членовите од групата нетреба да им се соопштува што во иднина ќе прават. | ДА | НЕ |
| 4. Кога работниците помалку би приговарале а повеќе слушале, на сите би им било подобро. | ДА | НЕ |
| 5. Со работниците раководителот треба да воспостави блиски односи. | ДА | НЕ |
| 6. На работникот нетреба да му се дозволи да ја одбие работната задача. | ДА | НЕ |
| 7. На работниците треба да им се понуди избор при спроведувањето на една активност. | ДА | НЕ |
| 8. На работниците нетреба да им се дозволи ништо да прават на своја рака. | ДА | НЕ |
| 9. Во текот на работата, на работниците нетреба да им се сугерираат предлози. | ДА | НЕ |
| 10. Раководителот треба да ги цени идеите и вредностите на членовите од работната група. | ДА | НЕ |
| 11. На луѓето треба да им се овозможи слободно да делуваат во подрачјето на својата стручност. | ДА | НЕ |
| 12. Раководителот треба да има "десна рака" меѓу работниците. | ДА | НЕ |
| 13. Раководителот треба потполно да им верува на сите работници. | ДА | НЕ |
| 14. Работниците не смеат да знаат што раководителот за нив мисли. | ДА | НЕ |

15. Раководителот треба повеќе да ги пофалува отколку да ги казнува работниците.	ДА	НЕ
16. Раководителот треба да ги поттикнува работниците да ги соопштат своите забелешки и сугестии.	ДА	НЕ
17. Раководителот е лично одговорен за целокупната работа.	ДА	НЕ
18. Раководителот треба да ги овозможува дискусиите со работниците.	ДА	НЕ
19. Раководителот треба постојано да го контролира извршувањето на работните задачи кај работниците.	ДА	НЕ
20. Раководителот секогаш води сметка за потребите и интересите на работниците.	ДА	НЕ
21. Раководителот им дозволува на работниците сами да направат избор на задачите.	ДА	НЕ
22. Работниците треба редовно да бидат информирани за тековните состојби во организацијата.	ДА	НЕ
23. Раководното лице треба во секоја прилика да се истакнува себе си како раководител.	ДА	НЕ
24. Раководителот понекогаш треба да удри на маса со тупаница.	ДА	НЕ
25. Кога работникот ќе му се обрати за нешто на раководителот, тој треба да разговара со него.	ДА	НЕ
26. Работниците не треба да се слободни за секаков проблем да му се обратат на раководителот.	ДА	НЕ
27. Ако попаднат во незгоди, раководителот ќе се бори и ќе се завзема за работниците.	ДА	НЕ
28. Барањата што раководителот треба да ги исполни, му ги поставува неговиот претпоставен.	ДА	НЕ
29. Раководителот го слуша својот претпоставен за се што ќе му каже, зашто одлуките претпоставениот ги донесува.	ДА	НЕ
30. Претпоставениот му помага на раководителот во неговата работа.	ДА	НЕ

- | | | |
|---|----|----|
| 31. Работата на раководителот секогаш е контролирана од страна на неговиот претпоставен. | ДА | НЕ |
| 32. Ако раководителот погреша, неговиот претпоставен веднаш и бурно реагира. | ДА | НЕ |
| 33. Кога раководителот ќе најде на лична тешкотија, тој бара помош од работниците. | ДА | НЕ |
| 34. Во конфликтни ситуации со работниците, раководителот и работниците рамноправно се спротивставуваат едни на други. | ДА | НЕ |
| 35. Кога ќе забележи грешки во работата на своите работници раководителот веднаш им ги исправа. | ДА | НЕ |
| 36. Раководителот знае да им се извини на работниците секогаш кога тоа е потребно. | ДА | НЕ |