

Калина Сотироска Иваноска

**МОЌТА НА СЛЕДБЕНИШТВОТО:
ОД ИНДИВИДУАЛЕН ПРИДОНЕС ДО ЗАЕДНИЧКИ
УСПЕХ**

Охрид, 2025

Издавач:

НУ Библиотека „Григор Прличев“ – Охрид

За издавачот:

Христина Трпеска, в.д. директор

Уредник:

м-р Зоран Вељаноски

Рецензенти:

проф. д-р Елисавета Сарџоска

проф. д-р Шерузе Османи Балажи

Лектор:

Ивана Кузманоска

Дизајн на корица:

м-р Виолета Цепенковска

Графичка подготовка:

Летра Дизајн Охрид

Електронско издание

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

005.32::331.101.3-057.16

005.322:316.46

005.32

СОТИРОСКА Иваноска, Калина

Моќта на следбеништвото : од индивидуален придонес до заеднички успех / Калина Сотироска Иваноска. - Охрид : НУ Библиотека "Григор Прличев", 2025. - [82] стр. ; 30 см

Библиографија: стр. [79-81]

ISBN 978-608-4836-84-1

а) Следбеништво -- Лидерство б) Организациска психологија

COBISS.MK-ID 65879301

СОДРЖИНА

ВОВЕД	5
ДЕФИНИРАЊЕ НА СЛЕДБЕНИЦИТЕ	13
СЛЕДБЕНИШТВО	16
Дефиниции за следбеништво од лидерска перспектива.....	16
Дефиниции за следбеништвото со неутрален пристап.....	16
Перспективи на следбеништвото.....	18
Термините следбеник и следбеништво во македонскиот јазик.....	21
МОДЕЛИ НА СЛЕДБЕНИШТВО	22
Разбирање на следбениците: психодинамски пристап според Залезник	22
Себеподобрување наспроти себезаштита: Разбирање на следбениците преку девет стила	23
Храбриот следбеник: Стилови на следбеништво според Ира Чалеф	26
Типологија на следбеници според Келерман: Од изолирани до страсни учесници	28
Секства во следбеништвото: конформистичко, отпорно и драматуршко	30
Типови следбеници според 4Д-моделот: незадоволни, исклучени, вршители и ученици	30
Стилови на следбеништво според Роберт Е. Кели.....	32
СТИЛОВИ НА СЛЕДБЕНИШТВО.....	40
Отуѓени следбеници.....	41
Реален пример за отуѓени следбеници	42
Конформистички следбеници	44
Реален пример за конформистички следбеник.....	45
Прагматични следбеници	46
Реален пример за прагматичен следбеник	48
Пасивни следбеници	49
Реален пример за пасивен следбеник	50
Примерни следбеници	51
Реален пример за примерен следбеник	54
Храбра совест	56
НАДВОРЕШНИ ФАКТОРИ ШТО ВЛИЈААТ ВРЗ СЛЕДБЕНИШТВОТО.....	59
Темната страна на следбеништвото: кога следбениците овозможуваат токсично лидерство.....	60
Скандалот со „Енрон“: Корпоративна алчност и слепа послушност	60
„Фолксваген“ и скандалот со емисиите: Следење наредби по секоја цена	60
Случајот на „Теранос“: Слепа верба во визијата на лидерот.....	61
Политичките режими и опасноста од некритичко следење	62
УСПЕШНИ СЛЕДБЕНИЦИ	63
НАМЕСТО ЗАКЛУЧОК	75
ЛИТЕРАТУРА.....	77

Лидерството, всушност, е премногу важно за да им се препушти на лидерите...Секој голем лидер Е голем следбеник

ВОВЕД

Вработените во организациите често се перципираат како послушни, зависни и лојални кон лидерот или организацијата. Сепак, за разлика од традиционалното гледиште кое ги опишува како пасивни извршители, современите теории ги истакнуваат како активни учесници во односот помеѓу лидерот и следбениците.

Во рамките на академската и професионалната литература многу повеќе се зборува за феноменот лидерство. Иако само неколку поединци, всушност, се апсолутни лидери (Hackman & Wageman, 2007; според Crossman & Crossman, 2011), додека сите други поголемиот дел од работниот век го поминуваат во улога на следбеници (Ciulla, 2003; Gronn, 1998; Rost, 1993; според Crossman & Crossman, 2011). Од голема важност е утврдувањето на тоа како следбениците ја перципираат социјалната размена помеѓу лидерот и следбеникот, доколку се чувствуваат подобро, вработените постигнуваат повеќе, а самата организација напредува. Лидерите, препознавајќи ги различните стилови на следбеништво, можат да ги мотивираат вработените, па на тој начин би се зголемила перформансата на целокупната организација. Гилберт и Хајд (1988; според Baker, 2007) ги забележале опседнатоста со романсата на лидерството и зависноста од способноста да се мотивира како две главни причини за недостигот на истражувања на процесот на следење на лидерот од страна на следбениците.

Најдоброто лидерство создава луѓе кои се подготвени да преземат одговорност (Heifetz, 1999; според Baker, 2007). Лидерот треба да биде следбеник на организациските цели, да биде добар следбеник, што овозможува да биде добар лидер. Следбеникот и лидерот развиваат замен однос бидејќи нивната активност е фокусирана на заедничка цел. Поточно, лидерите и следбениците имаат неразделни функции, но различни улоги. Стилот на лидерството и стилот на следбеништво се компатибилни, при што сочинуваат една целина во личноста. Поголемиот дел од времето луѓето го поминуваат во улога на следбеници, што одредува колку се задоволни од работата, а влијае врз тоа како се чувствуваат, какво мислење имаат за себе и која е целта и смислата на нивниот живот. Луѓето што се задоволни од работата најчесто се задоволни и од животот.

Улогата на следбениците претрпува значајни промени во согласност со развојот на

модерната индустрија. Традиционалните гледишта ги прикажуваа следбениците како пасивни приматели на лидерските директиви, но современите перспективи ја истакнуваат нивната активна вклученост, критичко размислување и придонес кон организацискиот успех. Со оглед на тоа што индустриите стануваат сè поинтерактивни и поиновативни, од следбениците сè повеќе се очекува да преземаат иницијатива, да предизвикуваат идеи и да учествуваат во процесите на донесување одлуки. Оваа промена ја нагласува сè поголемата важност на меѓузависноста помеѓу лидерите и нивните тимови. Чалеф (Chaleff, 1995) забележал дека промените во глобалната економија овозможуваат плодна почва за да никнат нови модели на следбеништво. Исто така, објаснува дека во минатото било потребно силно лидерство за да се постигне нешто, на пример, да се изгради пирамида или да се постави пруга, но организациите денес дејствуваат во ерата на информациите, каде што постојат толку многу заемноповрзани единици кои работат за успехот на организацијата, сите одговараат пред долга низа од лидери и треба ефективно да се координира бизнисот на многу луѓе со јасна информација.

Фокусот кон идеализираното лидерство се пренасочува, границите помеѓу лидерот и следбениците бледнеат, а истражувањата од Чалеф (Chaleff, 1995), Кели (Kellley, 1992) и Диксон и Вестбурк (Dixon & Westbrook, 2003), Зенг, Ксу и Зао (Zeng, Xu, & Zhao, 2023) и Рајан и Крос (Ryan, & Cross, 2024) укажуваат дека со зголемувањето на конкуритивноста на глобалната економија, конформизмот на следбениците како слепо покорни овци не може повеќе да биде функционален во рамките на една успешна организација. Притоа, се јавува потреба менаџерите да ги преиспитаат и критикуваат сопствените астрономски плати и бонуси, да насочат инсентиви кон следбениците, овозможувајќи им зајакнување, збогатување на работата и стратегии како со помалку да се постигне повеќе. Потребно е кооперативноста на лидерите и следбениците да се интегрира за да се одговори успешно на промените во глобалното натпреварување.

Зошто на следбениците не им се посветува поголемо внимание?

Генерално, следбеништвото има негативна конотација, што предизвикува луѓето да се чувствуваат непријатно. Најчесто, следбеништвото се одредува негативно како пасивност, понизок статус, неспособност да се донесе независен суд (Alcorn, 1992; според Agho, 2009). Следбеништвото и лидерството постојат на еден континуум, при што поединецот може да се постави на која било точка од континуумот, во зависност од тоа како ја перципира својата вредност и како тимот ја перципира неговата вредност во контекст на организацијата (Townsend, 1999). Постои разлика помеѓу „лидерство со мала буква л“ што се однесува на „еден на еден“ или „еден на неколку“ и „лидерство со голема буква Л“ што претставува осамена позиција каде што одлуките се за придвижување на луѓето и ресурсите или извршување на активностите (Townsend, 1999). Соодветно на тоа, постои разлика помеѓу пасивно и активно следбеништво. Притоа, под поимот пасивно следбеништво се подразбира кога следбениците ги следат лидерите без преиспитување, како играњето со паричка на крај на крај ќе биде повлечена од некое дете. Наспроти пасивното следбеништво, постои активното следбеништво каде што следбеникот презема активна улога во односот со лидерот, а односот помеѓу лидерот и следбеникот е она што овозможува разбирање и успех.

Келерман (Kellerman, 2009; Kellerman, 2019) укажува на две причини кои придонеле лидерите во 21 век сè повеќе да ги губат својата моќ и влијание, додека следбениците стекнуваат сè повеќе моќ и влијание. Најпрвин, различните револуции за правата кои кулминирале во доцните шеесетти години и раните седумдесетти години на минатиот век довеле до дотогаш невидено намалување на почитта кон авторитет. Денес, на секој политички или културен план, прашањето не е дали да се преиспитува авторитетот, туку кој авторитет да се преиспитува. Антиавторитетните движења биле толку моќни и трајни колку што биле и заразни.

Другата причина што има влијание врз односите помеѓу лидерот и следбениците е појавата и развојот на новата технологија. Особено интернетот засекогаш ја промени динамиката помеѓу оние што ја држат позицијата на моќ и оние што не се на тие позиции. Докази има насекаде, во високото образование се очекува дека професорот ќе биде достапен

преку електронска пошта во кое било време, во бизнисот, акционерите научиле да се поврзуваат еден со друг, па полека но сигурно менаџираат на начин кој порано бил непознат. Секако, динамиката на работа е променета во владата, политиката и здравството.

Во владините институции, граѓаните имаат зголемен пристап до информации и можности за учество во процесите на одлучување преку дигитални платформи. Во медицината, пациентите сега можат да побараат второ, па дури и трето мислење преку онлајн консултации, што ги предизвикува традиционалните односи меѓу лекарите и пациентите.

Со други зборови, дигиталната ера ја раздвижи хиерархијата, создавајќи нова реалност во која следбениците имаат поголема моќ, поврзаност и можност за влијание, менувајќи го односот со лидерите на начини што порано беа незамисливи.

Во едно истражување во кое биле вклучени 245 лидер-следбеник дијади, се дошло до заклучок дека натпревар-мобилноста, кога луѓето се проценуваат за нова работа врз основа на поставени критериуми кои можат да бидат измерени, е послаб предиктор за професионален успех отколку спонзорираната мобилност, кога поединецот се префрла на друга работа врз основа на тоа кого познава (Wayne, Liden, Kraimer & Graf, 1999). Бидејќи спонзорираната мобилност е јасно поврзана со следбеништвото, ова истражување упатува кон тоа дека следбеништвото има приоритетна улога во професионалниот успех.

Во рамките на конвенционалните истражувања на лидерството и следбеништвото постои недостиг на целосна покриеност. Многу истражувања сè уште се фокусираат на воспоставувањето на односите, често со редуциран број на когнитивни и бихевиорални варијабли (Alegbeleye, & Kaufman, 2020; 2022). Притоа, како резултат на недостигот и потребата од интегрален пристап кон лидерството и следбеништвото, се истакнува потребата да се земат предвид надворешните и внатрешните, како и индивидуалните и колективните димензии на лидерството и следбеништвото.

Многу малку се знае за тоа како следбениците се гледаат себеси и улогите што ги имаат во процесот на лидерство, а тоа претставува перспектива на следбеништвото (Carsten & Uhl-Bien, 2022; Uhl-Bien, 2021).

СЛЕДБЕНИЦИ НА ЛИДЕРОТ

Покрај тоа што со текот на времето се зголемува интересот за следбеникот и следбеништвото, сè уште не можат да се идентификуваат соодветни и јасни дефиниции. Дефинирањето на следбеникот и следбеништвото се развива како што се зголемува бројот на истражувања што се насочени кон концептот следбеништво.

Во рамките на академската литература се издвојуваат **пет различни гледишта кон односот помеѓу лидерот и следбеникот** (Shamir, 2007). Според едно гледиште, кон следбениците се гледа како на приматели на влијанието од лидерот, што значи дека следбениците не играат активна улога во лидерскиот процес, туку се само под влијание на однесувањето на лидерот. Потоа, кон следбениците се гледа како на модератори на влијанието на лидерот. Така следбениците со нивните способности, ставови и мотивација го модулираат влијанието на лидерите. Според третиот начин на гледање кон следбениците во рамките на литературата, следбениците служат како замена за лидерството, така што способностите, мотивацијата и нормите на следбениците можат да ја отстранат потребата од лидерство, обезбедувајќи ги потребните насоки, мотивација и поддршка. Четвртото гледиште ги одредува следбениците како конструктори на лидерството, каде што се вбројуваат три различни аспекти на креирањето лидерство: романса на лидерството, кога следбениците им препишуваат на лидерите моќ за да воспостават контрола и да ја разберат средината, потоа психоаналитичките теории според кои лидерството претставува производ на проекција и трансфер врз следбениците, при што лидерите симболизираат татко, мајка или друга семоќна фигура, која ја намалува анксиозноста и обезбедува психолошка поддршка на следбениците. Во оваа група се вбројува и теоријата за социјален идентитет, каде што развојот на харизмата на лидерот се поврзува со прототипот на групата, а лидерската позиција му се препишува на оној што најмногу покажува типично однесување и карактеристики на групата.

Според петтиот начин, истражувачите ги гледаат следбениците како лидери. Тука се вбројуваат сите приоди што не се согласуваат со дистинкцијата на лидерот и следбеникот, така лидерството не претставува улога, туку функција или активност што може да ја извршува секој член на групата или организацијата. Радикално гледиште би било дека секој може да биде и лидер и следбеник, додека поблаго гледиште би било раководството на групата да може да

ротира кај секој нејзин член, во зависност од неговите вештини и потреби.

Гледиште	Опис
Следбениците како приматели на влијание	Следбениците не играат активна улога, туку се само под влијание на лидерот.
Следбениците како модератори на влијанието на лидерот	Способностите, ставовите и мотивацијата на следбениците го модулираат лидерското влијание.
Следбениците како замена за лидерство	Способностите, мотивацијата и нормите на следбениците можат да ја намалат или елиминираат потребата од лидерство.
Следбениците како конструктори на лидерство	Лидерството се создава преку перцепциите на следбениците (романса на лидерството, психоаналитички пристапи, социјален идентитет).
Следбениците како лидери	Лидерството е функција што ја извршува секој член на групата, а раководството може да ротира меѓу членовите.

Барајќи соодветни алтернативи на негативните конотации на следбениците, најчесто авторите ги користат термините партнери, учесници и соработници (Uhl-Bien, 2006). Терминот конституент или составен дел најчесто го користат авторите кои го анализираат лидерството во политичка или микрополитичка рамка (Birnbbaum, 1988; Eddy, 2010; Gardner, 1990; Glasman & Heck, 1996). Иако овие автори тежнеат кон политичка коректност, голем број автори го одредуваат терминот *следбеник* како неутрален. Терминот *подреден* Јукл (Yukl, 2006) го употребува за да го означи постоењето на формален авторитет на лидерот кон оние што се под негово влијание. Од раните осумдесетти години на 20 век терминот *следбеници* сè повеќе почнува да се користи како синоним за подредени, што претставува чекор напред од традиционалниот менаџерски дискурс за надреден-подреден. Но, сепак, терминот *подреден* сè уште се користи, така во книгата „Лидерство: теорија и практика“

од Нортхаус (Northouse, 2008), во индексот на поими за поимот *следбеници* пишува – види подредени. Карактеристично е тоа што во осмото издание на истата книга (Northouse, 2018) е додадено цело поглавје посветено на следбеништвото, кое ја истакнува централната улога на следбениците во лидерскиот процес. Ова укажува на зголемено признавање на значењето на следбениците во поновите изданија.

Главното прашање што ги предизвикува организациските психолози од 21 век не се однесува на тоа во што се разликуваат лидерите и следбениците, туку како можат моделите на лидерство да се преформулираат така што ќе ги третираат сите членови на системот, и лидерите и следбениците (Hackman & Wageman, 2007).

Традиционално, лидерите се одредуваат како креатори и иницијатори на обновата и промената, додека следбениците се само спроведувачи (Avolio, 2007).

Во седумдесеттите години на 20 век доминирало гледиштето кон следбениците како „нелидери... суштински пасивна преостаната категорија“ (Hollander, 1974; според Baker, 2007). Бејкер (Baker, 2007) го опишува генералното уверување дека следбениците едноставно се покоруваат на наредбите. Слични гледишта се распространети (Frisina, 2005; според Hopton, Christie & Barling, 2012) утврдувајќи дека следбениците се *да луѓе* кои немаат амбиции и мотивација.

Следбениците се претставени како потчинети овци кои се неимагинативни и засекогаш глупави (Alcorn, 1992). Берг (Berg, 1998) наведува дека учесниците во неговите работилници за лидерството и следбеништвото за следбениците ги користеле зборовите „овци“, „пасивни“, „послушни“, „слуги“, „леминзи“ (луѓе без сопствено мислење, реагираат како сите други во групата). Тој ги препишува овие негативни асоцијации на организациското и психолошкото понижување на улогата на следбеникот.

Следбениците биле стратешки девалвирани и за многумина самиот збор асоцира непријатни претстави. Се чини иронично, но ефикасноста на лидерот во голема мера зависи од подготвеноста и согласноста на следбениците. Без следбеници, нема лидери. Лидерите можат вистински да постигнат нешто само со дозвола од следбениците (Depree, 1992; според Vjugstad, Thach, Thompson & Morris, 2006).

РЕЛАЦИСКА ЦЕЛ

Расел (Russell, 2003) во своите истражувања за лидерството како релациски процес укажува дека сè додека им се дава поголемо признание на односите во лидерството, следбениците многу често ќе бидат третирали како една група. Тоа сугерира дека лидерите треба да бидат свесни за различните групи следбеници во рамките на нивните организации, како и за нивните односи и мотивации. За да се разбере релацискиот аспект на лидерството, Расел го предлага концептот „релациска цел“. Релациската цел може да се одреди и кај лидерите и кај следбениците, кај поединците и кај групите, генерално сеопфатна, под влијание на индивидуалната и групна историја, може да се менува со текот на времето, контекстот и членството во групата. Концептот на релациска цел се дефинира како она што учесниците се надеваат дека ќе го добијат од односот и потребите или целите кои се надеваат дека односот ќе ги задоволи. Покрај очигледните тешкотии кои настануваат како резултат на погрешно толкување, недоразбирање или непостигнување договор за релациската цел на другите, лидерите идентификуваат два главни проблеми. Најпрвин, на лидерите им се потребни следбеници кои се согласни со нивното лидерство, што значи дека лидерите треба да формираат и да одржуваат добри работни односи со различните групи следбеници, покажувајќи широк распон на релациски очекувања. Другиот проблем, според кој лидерите имаат потреба од поддршка од следбениците, што може да се спротивстави на потребата да се охрабрат следбениците да ги постигнат организациските цели. Тоа претставува релациска дилема кај лидерот. Како резултат на тоа, лидерот станува релациски менаџер или менаџер на односи, активно настојувајќи да ги подобри односите. За да го постигнат тоа, лидерите користат различни стратегии, како барање согласност од следбениците, користење манипулација, различни стратегии за редуцирање на конфликтите.

Она што може да се заклучи е дека релацискиот поглед кон лидерството ја истакнува важноста на следбениците исто како и на лидерите, а со концептот релациска цел се објаснува комплексноста на задачата на лидерот како менаџер на односите. Недостигот на информации за следбеништвото го оспорува препознавањето на важноста на релациите, односите во лидерството. Најчесто во литературата за лидерството следбениците се третираат како една група, но според Расел, постојат различни групи следбеници. Сето тоа укажува дека лидерите треба да бидат свесни за различните групи следбеници во

организацијата, за нивните односи и мотивации. Со зголемувањето на свесноста за значењето на релацискиот елемент во лидерството, потребно е развивање интерперсонални вештини кај лидерите. За да се разберат реакциите на следбениците, потребно е лидерите да ги разберат сопствените реакции. Интерперсоналната свесност му претходи, го придружува и го надополнува развојот на интерперсоналните вештини.

Лидерот се дефинира како поединец во рамките на групата на кого му е доделена задача да ги води и координира активностите на членовите во групата за да извршат одредена задача или во отсуство на назначен лидер ги презема одговорностите за извршување на функциите на групата Fiedler (1967; според Landy & Conte, 2004). Ваквата дефиниција овозможува на местото од зборот лидер да се употребат зборовите: директор, менаџер, супервизор, нареден, раководител, координатор, шеф.

Притоа, луѓето што се занимаваат со лидерство се нарекуваат лидери, а оние кон кои е насочено лидерството се нарекуваат следбеници, така што и лидерите и следбениците се вклучени во процесот на лидерство, како што укажал Хог (Hogg, 2001) дека лидерите постојат заради следбениците и следбениците постојат заради лидерите.

ДЕФИНИРАЊЕ НА СЛЕДБЕНИЦИТЕ

Зборот *следбеник* (анг. follower) се користи како синоним за *подреден*. Поимот подреден (анг. subordinate) има негативна конотација, што означува под авторитет, па често авторите користат алтернативи како учесници, соработници, партнери (Grean & Uhi-Bien, 1995), вработени, следбеници. Келерман (Kellerman, 2008; според Crossman & Crossman, 2011) ги опишува следбениците во однос на хиерархијата како подредени кои имаат помалку моќ, авторитет или влијание отколку нивните наредени, кои обично, но не секогаш, се изедначуваат во групата. Во рамките на организациите традиционално се смета дека лидерите се оние што имаат повеќе моќ врз следбениците (Weber, 1947; според Martinez, et al., 2012) и дека за следбениците се претпоставува дека барем делумно се зависни од лидерите како за материјалните ресурси (опрема, резерви) така и за нематеријалните ресурси (себеверификација, инструментална поддршка) (Martinez, et al.,

2012). Јукл (Yukl, 2006; според Crossman & Crossman, 2011) го користи терминот *подреден* за постоење формален авторитет, додека терминот *следбеник* за оние што се под влијание на лидер во отсуство на формален авторитет, на пример, кај соработниците и членовите на тимот.

Карстен и Улбен (Carsten and Uhl-Bien, 2012) ги опишуваат следбениците како активни учесници во процесот на лидерство, истакнувајќи го нивното суштинско значење во кокреирањето на лидерството. Во нивното истражување се обиделе да го проценат степенот до кој следбениците ја гледаат својата улога како партнерска со лидерската улога, во идентификувањето и решавањето на проблемите да се донесат нови и креативни идеи кои ќе ја подобрат ефикасноста. Наодите од истражувањето укажуваат на тоа дека постои позитивен однос помеѓу верувањата за кокреирањето на лидерството и комуникацијата нагоре, односно комуникацијата со лидерите, како конструктивен отпор и право на глас. Тие го дефинираат конструктивниот отпор како форма на приговор или несогласување, што опфаќа предизвикување на лидерот да ги вклучи во акцијата и работењето со лидерот за да се осмисли посоодветен план. Понатаму, тие откриле дека следбениците кои имаат послаби верувања за копродуктивноста зборуваат повеќе кога перципираат повисок квалитет на односот со лидерот и согледуваат автономна работна клима. Спротивно на тоа, следбениците со посилни верувања во копродуктивноста зборуваат исто толку колку и следбениците со послаби верувања во копродуктивноста, но без разлика на тоа дали контекстот бил поволен или неповолен. Со ова истражување авторите укажуваат дека основите на следбеништвото можат да се прошират со разбирањето на копродукцијата на лидерството.

Според Кели (Kelley, 1992) луѓето што се ефикасни во улога на лидер ги поставуваат корпоративните цели и стратегии, ги користат интерперсоналните вештини за да постигнат консензус, со својот вербален капацитет поттикнуваат ентузијазам кај големи и различни групи луѓе, со организацискиот талент координираат, но пред сè ја имаат желбата да се биде лидер, да се води. Додека луѓето што се ефикасни во улога на следбеник имаат визија да ги гледаат и шумата и дрвјата, имаат социјален капацитет да работат за другите, морална и психолошка рамнотежа во постигнувањето на личните и корпоративните цели, но пред сè, желба да учествуваат во тимот за да остварат поголема заедничка цел.

Дискусиите за лидерството понекогаш се одредуваат како елитистички со оглед на моќта со која се поврзува лидерството, како и важноста која им се препишува на лидерите во односот лидер-следбеник (Burns, 1978; според Northouse, 2008). Лидерите не се поважни и не се над следбениците, тие се две страни на една паричка.

СЛЕДБЕНИШТВО

Во литературата за лидерството постојат онолку дефиниции колку што има луѓе кои се обиделе да го дефинираат. Додека, пак, за „другата страна на лидерството“ (Kellerman, 2008), следбеништвото, се чини дека има многу помалку концептуални анализи, развиени дефиниции и продлабочени прегледи во литературата. Како што наведуваат Кросман и Кросман (Crossman & Crossman, 2011), ваквата состојба не се однесува само на следбеништвото, објаснувајќи го прегледот на Рост (Rost, 1993; според Crossman & Crossman, 2011) кој покажал дека околу две третини од писателите не го дефинирале лидерството во своите студии што го обработувале лидерството. Притоа, за следбеништвото од околу триесет автори кои го издвоиле како централна тема или посветиле одредено поглавје во книга или труд, само пет од нив дале експлицитни дефиниции. Најчесто дефинициите за следбеништво се формулираат во однос на концептот лидерство.

Дефиниции за следбеништво од лидерска перспектива

Еден од првичните обиди за дефинирање на следбеништвото, од страна на Холандер и Веб (Hollander & Webb, 1995), во контекст на кадетите од поморската авијација, гласи: „Следбеништвото го претставува степенот до кој поединецот е посакуван од потенцијалните лидери за функционирање на групата во рамките на ограничен институционален контекст.“

Постои уште една дефиниција за следбеништвото во воен контекст, одредувајќи го следбеништвото како процес во кој подредените ја признаваат нивната одговорност да постапуваат според наредбите на лидерите и преземаат соодветни мерки во согласност со ситуацијата за извршувањето на наредбите најдобро што можат (Towensend & Gebhart, 1997; според Crossman & Crossman, 2011). Овие дефиниции го одредуваат концептот следбеништво од лидерска перспектива.

Дефиниции за следбеништвото со неутрален пристап

Неутрален пристап кон следбеништвото се забележува кај Вортман (Wortman, 1982), според кого следбеништвото е процес на постигнување индивидуални цели под влијание на

лидер, вклучувајќи го во индивидуалните и групните напори за постигнување на организациските цели во одредени ситуации. Вака дефиниран концептот на следбеништвото се гледа во функција на следбеникот, лидерот и ситуациските варијабли.

Според Хелер и Ван Тил (Heller & Van Til, 1982), лидерството и следбеништвото треба да се гледаат како улоги во однос. Тие укажуваат дека лидерите и следбениците во секој контекст споделуваат заедничка судбина за одговорноста кон нивната фамилија, групата, организацијата или нацијата. Од нивното заедничко учество зависи успехот или неуспехот на нивната организација. Кели (Kelley, 1992) укажал на тоа дека лидерството и следбеништвото се улоги, а не луѓе, притоа повеќето лидери играат улога и на лидер и на следбеник.

Членовите на организацијата кои заземаат позиција на следбеници, всушност, можат да прикажат проактивно однесување кое не е во согласност со конвенционалното поимање на следбеништвото како послушност. Следбениците може да бидат проактивни (Li et al., 2010; според Cunha, Rego, Clegg & Neves, 2013), да се саморегулираат (Lord et al., 2010), постојано да преземаат лични иницијативи (Carsten et al., 2010), да играат активна улога во иницирањето организациски промени (Morrison and Phelps, 1999; според Cunha, Rego, Clegg & Neves, 2013).

Следбеништво, според Маросис (Marossis, 2008), претставува зборување и вршење на вистинските работи, дејствување правилно и соодветно во одредена ситуација, односно зборување и вршење на она што ситуацијата го диктира, елоквентност и пристојност. Следбеништвото претставува морална и етичка дисциплина, која треба да се предава и изучува.

Постои дефиниција која укажува дека следбеништвото е интерактивна улога која ја играат поединците за да се надополни улогата на лидерството, при што е нејзин еквивалент во важноста за постигнување на групната и организациска перформанса (Howell & Costley, 2001). Притоа, улогата на следбеништвото вклучува определен степен на ентузијазам, соработка, напор, активно учество и критичко мислење за постигнување на групните и организациските цели.

Перспективи на следбеништвото

Се разликуваат три перспективи на следбеништвото; секоја перспектива рефлектира поинаква улогата на следбеникот (Howell & Mendez, 2008).

Следбеништвото како интерактивна улога:

- Гледа на следбеништвото како дополнување и поддршка на улогата на лидерот.
- Во својата најефикасна форма, оваа улога е еквивалентна на лидерството во важноста за постигнување на организациските цели.

Следбеништвото како независна улога:

- Одразува тенденција следбениците да дејствуваат сè понезависно од лидерите.
- Оваа независност е резултат на зголеменото образование и обука на работната сила.
- Влијаат и желбата за автономија во работата, како и намалениот број менаџери на средно ниво во организациите.

Следбеништвото како динамична улога:

- Рефлектира потреба од наизменично менување на улогите на лидерство и следбеништво.
- Голем број вработени во организациите минуваат низ двете улоги во различни периоди.
- Речиси сите поединци во организацијата во одреден момент биле следбеници.

Дефинирање на следбеништвото како процес кој луѓето го користат за да следат, а оттука произлегува логичен заклучок дека следбеништвото е процес различен од лидерството, според Рост (Rost, 2008), овој заклучок не е кохерентен со неговото гледиште дека лидерството претставува однос. Според него, следбеништвото како процес различен од лидерството претставува индустриско сфаќање на лидерството, дека лидерот практикува лидерство тогаш кога лидерот спроведува добар менаџмент. Според индустриското гледиште на лидерството, лидерството е она што лидерот го прави, каде што нема место за следбениците.

Однесувањето во рамките на следбеништвото не се однесува на независните активности на оние што ги заземаат „подредените“ позиции, туку на однесувањата на поединците во односот со лидерот (Carsten et al., 2010). Поточно, однесувањето на следбениците не претставува однос кон нивната работа, самоуправување или кон нивните соработници, туку однос кон оние што имаат повисок статус од нив, што значи кон лидерите. Така, на пример, во следбеништвото се вклучува начинот кој следбениците го избираат за да преземат одговорност кон лидерите, начинот на кој комуницираат со лидерот, приодите на решавање на проблемите во однос на лидерот и друго.

Укажуваат на три клучни компоненти кои го одредуваат односот лидер-следбеник како динамички процес (Cunha, Rego, Clegg & Neves, 2013)

Клучни компоненти на односот лидер-следбеник како динамички процес:

- Лидерите и следбениците можат да се заменуваат, неутрализираат или надополнуваат еден со друг.
- Лидерството-следбеништвото можат да бидат колективна активност, наместо доминација на формално назначени лидери.
- Следбениците можат да дејствуваат на различни начини и да изразат различни форми на влијание.

Трансцендентно следбеништво како рамка на одговорности во современите организации:

- Следбениците треба да ги отсликуваат надлежностите на лидерот.
- Трансцендентниот следбеник изразува надлежности во управувањето со себе, со другите и организацијата.

Надлежности на трансцендентниот следбеник:

- Во однос на себе: Се однесуваат на себесвесноста и проактивноста во развивањето на сопствените потенцијали.
- Во однос на другите: Опфаќаат процеси на интерперсонално влијание во односите со лидерот и соработниците.
- Во однос на организацијата: Вклучуваат колективно одржување и иницирање

промени.

Придобивки од трансцендентните следбеници:

- Придонесуваат кон стабилноста на организацијата во динамична средина.
- Ја подобруваат организациска перформанса.

Според Стех (Stech, 2008), лидерството и следбеништвото ги содржат истите основни компоненти, но им се приоѓа од две различни перспективи. Основните компоненти вклучуваат влијание, подготвеност и заедничка цел. Комбинирајќи ги овие компоненти, се добива следната дефиниција на следбеништвото – прифаќање на влијание од друго лице без да се чувствува присила и стремење кон тоа што се перципира како заедничка цел.

Карстен, Улбен, Вест, Патера и Мекгрегор (Carsten, Uhl-bien, West, Patera & McGregor, 2010) понудиле дефиниција за следбеништвото како комплементарен однос помеѓу компатибилни поединци, кои поединечно се стремат кон заеднички цели – неутрализирање на влијанијата. Лидерството и следбеништвото претставуваат менливи изрази кои можат да се најдат од едната или од другата страна на равенката за организацискиот успех. Всушност, би претставувало изедначување на равенката, каде што лидерството може да се изедначи со следбеништвото и обратно, следбеништвото да се изедначи со лидерството, врз основа на што останува отворено прашањето кој води, а кој следи?

Термините следбеник и следбеништво во македонскиот јазик

Во рамките на македонскиот јазик термините *следбеништво* и *следбеник* имаат други конотации во однос на темата што се обработува во ова истражување.

Терминот *следбеник* според Дигиталниот речник на македонскиот јазик (<http://www.makedonski.info/show/следбеник/м>) укажува на две објаснувања. Според првото објаснување, следбеник е „оној кој доаѓа после некој друг, што го наследува; слично со наследник“. Како пример се наведува „неговиот следбеник беше запознаен со ситуацијата“. Додека според другото објаснување, следбеник се однесува за „оној што се придржува до нечији погледи, до некое учење, приврзаник“. Наведен е примерот „следбеник на романтичарската школа“. Најчесто се користи за определување лица кои се приврзаници на некоја политичка партија, организација, идеологија, личност, религија.

Во Толковниот речник на македонскиот јазик следбеништво се објаснува како „следење по нешто, приврзаност“. За поимот следбеник, множина следбеници, забележани се три толкувања, и тоа: 1. Тој што доаѓа по некој друг на некое место, функција и сл. (Неговиот следбеник ја продолжи неговата работа). 2. Лице што се придржува до нечији погледи, што следи нечија мисла, идеја, политика, дејност и слично; приврзаник (пример: следбениците на неговите идеи). 3. Број што доаѓа по некој друг број (пример: седум е следбеник на бројот шест).

МОДЕЛИ НА СЛЕДБЕНИШТВО

Разбирање на следбениците: психодинамски пристап според Залезник

Залезник (Zaleznik, 1965) предлага типологија на следбениците која се базира врз Фројдовиот поглед на светот. Залезник развива 2x2 модел на следбеништвото, каде што врши компарација базирана на димензиите активност/пасивност и доминантност/потчинетост. На тој начин се добиваат четири квадранти на овој модел, односно четири типа следбеници:

- Импулсивни следбеници (висока доминантност/активни), кои се обидуваат да ги водат или да влијаат врз другите и нивниот лидер, бунтовни, кај нив постои импулсивна тенденција да се вклучат во активности во кои другите не би се вклучиле. Понекогаш се сметаат за храбри.
- Компулсивни следбеници (висока доминантност/пасивни) – сакаат да доминираат, но не преземаат активности да ја исполнат својата желба.
- Мазохистички следбеници (потчинети/активни) – доброволно и ентузијастички следат, активни се во организацијата, но не се грижат да поседуваат авторитет.
- Повлечени следбеници (потчинети/пасивни) – ќе го направат потребниот минимум, но нема да се ангажираат активно во управувањето на организацијата или донесувањето одлуки. Кај нив постои тенденција малку да се грижат за работата или работното место.

Типологијата на следбеништво од Залезник е првиот забележан обид да се типологизираат следбениците, што претставува основа за понатамошните обиди за категоризација на следбениците (Kilburn, 2010).

Себеподобрување наспроти себезаштита: Разбирање на следбениците преку девет стила

Штегер, Манерс и Цимерер (Steger, Manners & Zimmerer, 1982) ја збогатиле теоријата за следбеништвото со формирање модел на следбеништво врз основа на две димензии, желбата за себеподобрување и желбата за себезаштита. Со поврзувањето на трите нивоа, ниско, средно и високо, за секоја од двете димензии се добиваат девет стила на следбеништво. Така ги разликуваат следните типови следбеници: *играч на игра* (високо ниво на желбата за себеподобрување и високо ниво на желбата за себезаштита), кој се фокусира на политичките знаци, дефанзивен е и ги користи релациите на моќ за да се спротивстави на промените; *постигнувач* (високо ниво на желбата за себеподобрување и средно ниво на желбата за себезаштита), кој е продуктивен, потребен му е повратен одговор, поттикнува промени; *камиказе* (високо ниво на желбата за себеподобрување и ниско ниво на желбата за себезаштита) претставува стил на следбеништво кој се одредува како продуктивен, со високо ниво на енергија, повремено луд, притоа организациската промена може да му биде стресна.

Потоа, *бироократ* (средно ниво на желбата за себеподобрување и високо ниво на желбата за себезаштита), кој е продуктивен, ужива во статусните симболи, но ги препознава личните ограничувања, одржува статус кво; *супер следбеник* (средно ниво на желбата за себеподобрување и средно ниво на желбата за себезаштита) е следбеник кој е продуктивен, просечен постигнувач, екстреман следбеник; *уметник* (средно ниво на желбата за себеподобрување и ниско ниво на желбата за себезаштита), кој е продуктивен, има позитивен став кон промените, често пати работи за свое задоволство; *апатичен* (ниско ниво на желбата за себеподобрување и високо ниво на желбата за себезаштита) следбеник кој е непродуктивен, повлечен, дефанзивен, апатијата всушност претставува страв; *магаре* (ниско ниво на желбата за себеподобрување и средно ниво на желбата за себезаштита) следбеник со ниско ниво на продуктивност, незаинтересиран за формалниот систем на статуси и награди, не се придвижува доколку не е казнет и *девијантен следбеник* (ниско ниво на желбата за себеподобрување и ниско ниво на желбата за себезаштита) за кој се смета дека е невозможно да се мотивира, може да биде деструктивен.

Во нивниот труд не ги дефинирале следбениците и следбеништвото, иако потенцирале

дека секој е следбеник на некој начин и понудиле таксономија на бихевиоралните реакции на следбениците кон лидерите. Притоа разгледале два клучни услови за следбеништвото, организациската структура и употребата на моќта. Хиерархиската структура е определена, само се поставува прашањето колку организацијата му дава слобода на лидерот да ги наградува или казнува следбениците. Моќта е алатка на менаџерите, во зависност од стилот на следбеникот, менаџерот користи директна моќ, поддршка и развојна моќ или манипулативна моќ која ги мотивира следбениците да ги прифатат и поддржат организациските промени.

Иако го разгледувале концептот следбеништво, Штегер, Манерс и Цимерер се фокусирале на следбениците како средство за подобрување на менаџерската перформанса, како што менаџерите поминуваат низ организациската хиерархија, така се соочуваат со различни стилови на следбеништво, при што е потребно менаџерот да се обучи за да ги разбере различните стилови на следбеништво.

Табела 1. Модел на следбеништво според Штегер, Манерс и Цимерер

Желба за себезаштита/ Желба за себеподобрување	Високо	Средно	Ниско
Високо	Играч на игра – Фокус на политички знаци, дефанзивен, користи релации на моќ за спротивставување на промените.	Бирократ - Продуктивен, ужива во статусните симболи, одржува статус кво.	Апатичен - Непроductивен, повлечен, дефанзивен, мотивиран од страв.
Средно	Постигнувач – родуктивен, бара повратен одговор, поттикнува промени.	Супер следбеник – Просечен постигнувач, екстремн следбеник.	Магаре – Ниска – продуктивност, незаинтересиран за статуси и награди, се придвижува само под закана од казна.
Ниско	Камикасе - Продуктивен, високоенергичен, повремено луд, промените му создаваат стрес.	Уметник - Продуктивен, позитивен кон промените, работи за свое задоволство.	Девијантен следбеник – Невозможно да се мотивира, потенцијално деструктивен.

Храбриот следбеник: Стили на следбеништво според Ира Чалеф

Чалеф (Chaleff, 1995) развива концепт како организациите да им овозможат на вработените со нивните вештини и способности да бидат ефективни следбеници, а притоа да развијат стратегија за унапредување на следбеништвото. Исто така, Чалеф ја истакнува моќта на следбениците да покажуваат различни квалитети, одредувајќи ја таа моќ како храброст. Неговиот *модел на храбар следбеник* содржи пет различни димензии на ставови и однесувања: храброст да се поддржи лидерот, храброст да се преземе одговорноста за заедничката цел, храброст конструктивно да се преиспита однесувањето на лидерот, храброст да се учествува во секоја потребна трансформација и храброст да се заземе морален став кога е оправдано да се спречи етичка злоупотреба. Овие пет димензии претставуваат основа за понатамошно истражување на следбеништвото. Двете димензии врз кои се базира неговата типологија на следбеници се степенот на поддршка дадена на лидерот и подготвеноста за оспорување или преиспитување на активностите на лидерот кои се контрапродуктивни.

Така, според Чалеф, постојат четири типа следбеници, и тоа: **имплементирачи, партнери, индивидуалисти и пасивни следбеници (ресурси)**. Имплементирачите се следбеници кои го сочинуваат најголемиот дел од организациските работници. Тие го извршуваат најголемиот дел од работата, примаат наредби и ги извршуваат задачите без да му поставуваат прашања на лидерот, претпочитаат „само продолжи со работа“.

Следбениците партнери сакаат да се гледаат себеси еднакви на лидерите, особено во поглед на нивните вештини и размислувања. Ја почитуваат позицијата на лидерот, притоа давајќи му силна поддршка. Со право лидерот развива силно и позитивно партнерство, но доколку лидерот не дозволи да се здружат, најчесто од страв дека ќе му ја преземат позицијата или ќе му биде намален статусот, тогаш може да создадат страшни непријатели од нив.

Индивидуалисти се следбеници кои се независни и мислат за себе, но не значи дека се себични, туку не сакаат да го следат „групното мислење“. Сакаат да го прават она што им одговара, доколку се одржува контакт со нив, можат да дадат нови идеи и начини на размислувања кои можат да бидат корисни.

Во категоријата ресурси спаѓаат оние поединци што ќе го направат само она што се бара од нив и ништо повеќе. Немаат интелектуални способности и храброст за да преземат предизвик и да направат нешто повеќе.

Според него, кога луѓето ќе го осознаат опсегот на стилови на следбеништво и нивните сопствени тенденции, тие треба соодветно да се поврзат со ситуациите со кои се соочуваат во рамките на организациското опкружување. И лидерите и следбениците служат за постигнувањето на заедничката цел, секој со сопствената улога. Моделот на Чалеф им обезбедува на организациите „како да“ ги развиваат своите следбеници за да ја трансформираат нивната култура.

Типологија на следбеници според Келерман: Од изолирани до страсни учесници

Според Келерман (Kellerman, 2004, 2008, 2019), следбениците се подредени кои имаат помалку моќ, авторитет и влијание отколку нивните надредени, па затоа најчесто застануваат зад надредениот. Притоа следбеништвото го дефинира како поврзаност помеѓу лидерот и следбеникот и реакцијата (однесувањето) од претходниот на следниот. Ја истакнува важноста на поврзаноста, но реакцијата претставува клучна компонента во следбеништвото. Иако ситуациите се разликуваат за следбениците, сепак, имаат сличности и можат да се групираат врз основа на нивното ниво на ангажираност. Повеќето модели на следбеништво се базираат на две димензии. Келерман развива типологија на една оска врз основа на нивото на ангажираност. Според неа, постои континуум кој се движи од тоа да не се чувствува и да не се прави ништо до страсна посветеност и длабока инволвираност. Врз основа на континуумот на активната ангажираност, Келерман разликува пет типа следбеници: изолирани, случајни минувачи, учесници, активисти и конзервативци.

Во категоријата изолирани се вклучуваат луѓе, целосно издвоени, повлечени, кои малку се грижат за своите лидери и ретко одговараат, без разлика кои се. Кај нив постои тенденција да одржуваат низок профил, да ја извршуваат својата работа без „мешање одгоре“.

Случајни минувачи се поединци кои нудат малку поддршка кон кој било лидер, пасивно го следат, само ги набљудуваат работите отстрана, ретко се многу инволвирани. Притоа, се разликуваат од изолираните бидејќи можат да дадат мала или никаква поддршка.

Следбениците учесници се грижат за организацијата, најчесто сакаат да имаат влијание. Доколку се согласуваат со лидерот, активно ќе го поддржат, но ако не се согласуваат со него, активно ќе се спротивстават, понекогаш и зад грб.

Во категоријата активисти Келерман ги вбројува следбениците кои имаат силни верувања како за лидерот така и за организацијата. Активно се вклучуваат во зависност од тоа како гледаат на лидерот и на организацијата, ако им се допаѓаат, тогаш активно се вклучуваат и помагаат да се создадат подобри услови. Доколку не им се допаѓа она што го гледаат,

активно ќе се обидуваат да се ослободат од лидерот. Односно, се чувствуваат силни да дејствуваат соодветно, со или без водачот.

Конзервативци-следбеници се ангажираат на највисоко ниво за организацијата и за лидерите. Ако лидерот оди во правилна насока (според нивното мислење), тие целосно ќе се посветат и ќе бидат негови поддржувачи. Доколку мислат дека на лидерот му е потребна помош, активно се вклучуваат и се длабоко посветени, но ако според нив, лидерот е деструктивен, тогаш ќе се обидат да го уништат, да го отстранат од позиција на моќ, авторитет и влијание со сите неопходни средства.

Келерман нуди придонес кон теоријата за следбеништвото, кој во исто време е многу широк и многу тесен, со што предизвикува понатамошни истражувања на оваа плодна област.

Табела бр. Типови следбеници според Келерман

Тип на следбеник	Опис	Ниво на ангажираност
Изолирани	Повлечени, мала грижа за лидерите, не одговараат	Ниско
Случајни минувачи	Пасивни, набљудуваат, ретко вклучени	Ниско
Учесници	Активни, се спротивставуваат или го поддржуваат лидерот	Средно
Активисти	Силни верувања, активно се вклучуваат	Високо
Конзервативци	Ангажирани на највисоко ниво, целосно посветени или се спротивставуваат	Многу високо

Себства во следбеништвото: конформистичко, отпорно и драматуршко

Типологијата за следбеници од Колинсон (Collinson, 2006) се базира врз емпириски истражувања и вклучува постструктуралистичка теоретска рамка на моќта, сопствениот идентитет и субјективноста. Оваа теоретска рамка не се обидува да ги категоризира на идеални/неидеални и ефективни/неефективни однесувања, туку користи три типа себство за да го објасни следбеништвото. Конформистичко себство кое произлегува од идејата на Фуко дека надзорните системи на работното место произведуваат дисциплинирани себства. Отпорното себство се базира врз идејата на Фуко дека моќта секогаш предизвикува отпор, дека неизбежно се јавуваат антилидер чувства и однесувања. А со драматуршкото себство поединците манипулираат на своето работно место за нивни сопствени интереси.

Типови следбеници според 4Д-моделот: незадоволни, исклучени, вршители и ученици

Адер (Adair, 2008) во 2008 година формирал 4Д (disgruntled, disengaged, doer, disciple) модел на следбеништво со цел да ги објасни типовите луѓе кои се во рамките на организациите. Основниот модел се базира врз процената на задоволството од работа на следбеникот и неговата продуктивност. Врз основа на комбинацијата на задоволството од работата и продуктивноста може да се одреди веројатноста дека некој ќе се одлучи да ја напушти организацијата. Притоа разликува четири типа следбеници, и тоа: незадоволни, исклучени, вршители и ученици (на англ. disgruntled, disengaged, doer, disciple).

Незадоволните следбеници имаат ниско ниво на задоволство од работата, а притоа не се многу продуктивни на работа. Овие следбеници најчесто се соочуваат со некој настан во рамките на организацијата што предизвикал да се чувствуваат незадоволни, отфрлени или вознемирени. Можеби следбеникот не го добил очекуваното унапредување на работното место или, пак, е малтретиран на работа. Без разлика на причините за нивното однесување, незадоволните следбеници имаат негативно влијание врз работната средина. Доколку навреме се процени следбеникот, постои можност да се извлече од незадоволството. Но, лидерите најчесто не ги забележуваат знаците на почетокот, па овие следбеници секогаш кога имаат можност, реагираат негативно на работното место.

Исклучени следбеници се оние што не ја увидуваат вредноста на работата, па така се

одлучуваат да извршуваат минимум од работата, неопходен за да бидат вработени. Најчесто својата работа ја доживуваат како бесмислена, не ѝ помагаат на организацијата да ги постигне основните цели, при што стојат настрана. Следбениците се исклучуваат кога ќе увидат дека нивните очекувања за работата не се исполнети, се чувствуваат изложени од страна на организацијата, што води кон ниско ниво на организациска посветеност.

Следбеници вршители, сторители се мотивирани, желни да бидат дел од тимот, претприемачки и продуктивни. Единствениот проблем кај овие следбеници е тоа што во кој било оддел и да одат, секогаш тревата им изгледа позелена на друго место. Вршителите најчесто кога ќе проценат дека не постои континуирана можност за мобилност во рамките на една организација, можат да ја напуштат работата. Исто така, доколку не биде препознаен придонесот на вршителот кон организацијата, се обидува да најде некој што ќе му овозможи афирмација.

Ученици се следбеници кои се задоволни од работата и продуктивни. Во еден идеален свет, единствено следбениците ученици ќе бидат следбеници на лидерот бидејќи немаат проблем да ги жртвуваат личните интереси во корист на организацијата. Веруваат во својата работа и во успешното реализирање на организациските цели. Некои следбеници остануваат цел живот ученици, додека некои започнуваат како ученици, а потоа брзо стануваат незадоволни, исклучени следбеници или вршители. Тоа најчесто се случува затоа што организациите не го охрабруваат однесувањето на учениците соочувајќи ги со реалните проблеми во организацијата.

Овој модел го носи следбеништвото во друга насока, откривајќи реорганизирана таксономија, што претставува рамка која гради лидерство, а не е резултат на лидерството. Без разлика дали следбеништвото ќе се дефинира како улога или однесување, вработените во рамките на организацијата можат истовремено да ги заземат улогите и на лидер и на следбеник.

Стилови на следбеништво според Роберт Е. Кели

Зошто некој што поседува одреден талент, интелигенција, способност и инспирација би ја забавил својата кариера, наместо да оди кон врвот да стане лидер, би избрал да биде следбеник, се прашувал Кели (Kelley, 1992). Како и зошто Аристотел избрал да го следи Платон? Многу е важно да се открие зошто луѓето следат некого, како за лидерите така и за следбениците. Кога тоа ќе се открие и кога лидерите ќе ги разберат своите следбеници и нивната мотивација, тогаш можат да привлечат и да задржат поголем број следбеници, а ризикот од губење следбеници е помал. Голем број луѓе веруваат дека луѓето ја следат харизмата која ја поседува лидерот или неговата визија. Па така лидерите трошат многу време за да бидат харизматични или да обликуваат некоја визија која би ја следеле следбениците. Во реалноста само мал број следбеници ги воочуваат овие карактеристики. Другите луѓе се мотивирани од своите лични визии, кои сакаат да ги оживеат, дури и ги избегнуваат харизматичните лидери.

Седум патеки на следбеништво

Кели (Kelley, 1992) се обидува да објасни зошто некои луѓе одлучуваат да не ја прифатат улогата на лидер. Тоа се случува тогаш кога ќе откријат дека постојат одредени патеки на следбеништвото кои ним лично повеќе им одговараат. Следбеникот избира една од патеките на следбеништвото врз основа на тоа дали претпочита себеизразување или себетрансформација и дали повеќе се врзува во односите со другите или, пак, е насочен кон личните цели. Така следбениците избираат различни патеки на следбеништво изразувајќи се себеси. Воедно се генерално задоволни од своите способности, начинот на живот и личните достигнувања, при што се мотивирани од желбата да придонесат со своите вештини и способности да се постигнат организациските цели.

Другите патеки на следбеништвото им помагаат на следбениците да се трансформираат. Оние што ги избираат овие патеки не се задоволни од она што се, сакаат да се сменат себеси и да станат подобри луѓе. Како пример Кели го наведува рускиот филозоф и учител Гурдиеф (1872-1949), кој секогаш бил отворен кон нови идеи и системи на верувања, така што можел постојано да се менува, патувајќи низ Азија и Европа за да бара учители од кои би можел да учи. Според него, преродбата треба да е суштински дел од живеењето што треба се случува

во континуитет, а не еднаш во животот.

Некои следбеници ја ценат интерперсоналната вклученост во следбеништвото, при што повеќе се насочени кон следење луѓе отколку кон остварувањето на целите или соништата. Спротивно, други следбеници не го гледаат следбеништвото примарно како односи со луѓето, туку како алатка за реализирање на личните желби.

Врз основа на овие димензии, Кели разликува седум патеки на следбеништвото, и тоа: **чираштво, ученик, следење под менторство, другарство, лојалист, сонувач и одржливост**. Секој поединец, најчесто, во текот на животот следи една или повеќе од овие патеки, но исто така може истовремено да оди низ неколку од нив. Што значи дека патеките на следбеништвото не се исклучуваат меѓусебно.

Првата патека е **чираштво**. Оваа патека ја избираат оние што имаат аспирации да бидат лидери, сфаќаат дека најпрвин треба да го испечат занаетот и да научат што е потребно за да се биде лидер. Кога ќе се докажат во улога на следбеник, се надеваат дека стекнале доверба кај колегите и своите надредени, а од перспектива на следбеник го проучиле лидерството и ги развиле следбеничките вештини, како тимската работа и самоконтролата, кои секогаш ќе му помогнат да биде на добро место.

Кели (1992) се повикува на учењата на Аристотел и Хегел. Па така наведува дека според Аристотел, секој што сака да води, пред сè, мора да научи да почитува и да слуша. Хегел се согласува со Аристотел наведувајќи дека следбеништвото е предуслов на лидерството. Во својата книга „Феноменологија на умот“ предлага дијалектика помеѓу господарот и робот, укажувајќи дека најдобри господари се оние што знаат како е да се биде слуга. Самиот чин на лично поминување низ следбеништвото длабоко се врежува во психата на лидерот и го менува. Најчесто војската, армијата и воените училишта го користат ваквиот тип обука, напредување од најнизок до највисок ранг. Кели укажува на процесот на учење во рамките на популарната воената академија на Соединетите Американски Држави, West Point, каде што питомците најпрвин учат да бидат следбеници и да следат, а потоа да бидат лидери.

Совладувањето на вештините на следбеништвото ги подготвува и квалификува за лидерство. Треба одредено време да поминат на понизок ранг, учејќи како е да се биде одговорен и да се почитуваат правилата, пред да им биде дозволено да даваат наредби. Во историјата најдобрите лидери започнале како одлични следбеници.

Следбеништвото како чираштво е метод на избор за повеќето големи бирократии. Така во Кина системот мандарина е еден од најстарите примери за оваа патека на следбеништвото. Кога династијата Хан ја обединила Кина, околу двесте години пред нашата ера, се соочила со многу важна задача да владее со голема и многубројна земја. Наместо да прибегне кон непотизам, династијата Хан иновирала свој мандарина систем. Најпрвин започнала со избор на извршители, врз основа на нивното знаење и степенот до кој се воделе во животот по принципите на конфуцијанизмот, бидејќи тие принципи ќе се користат при владеењето. Династијата Хан сакала да ги обезбеди најдобрите луѓе во владата, без разлика на нивното потекло и статус, секогаш внесувајќи свежа крв во системот. Кога кандидатите ќе бидат примени за мандарини, треба да се придржуваат на одредени принципи и да учат што повеќе, а нивниот напредок на повисоко ниво зависи од перформансата на претходното ниво.

Мандаринскиот систем во Кина влијаел врз другите бирократии, почнувајќи од британското граѓанско уредување до католичката црква.

Управувањето со организациите во Јапонија бара многу подолго чираштво и приспособување. Во споредба со Јапонија, во Америка луѓето многу побрзо напредуваат на корпоративната скала, но површно. За шест месеци или за една година, американските менаџери одат нагоре без разлика дали совлададе одредени вештини. Од друга страна, јапонските менаџери поминуваат неколку години во секој ранг, што им овозможува да го проучат секој детал, секоја нијанса и која било непредвидливост што може да се случи на работното место на секое ниво. Кога ќе се соочат со одредени проблеми на работното место, оваа обука ќе им овозможи соодветно да реагираат и да разберат какви последици и промени можат да се случат на секое ниво. Притоа, имаат поширок увид кон сè што се случува во организацијата, за разлика од нивните колеги во Америка кои се специјализирани за одредени сегменти.

За патеката **ученик**, денес помалку се зборува бидејќи има религиска конотација. Кога ќе се спомене оваа патека на следбеништвото, веднаш се создава асоцијација и слика на голем број луѓе околу учителот, кои сакаат да го слушнат и да го впијат секој негов збор. Но, многу следбеници, кои подоцна станале лидери, започнале како ученици.

Во дијалозите на Платон пишува дека Аристотел на седумнаесетгодишна возраст го

напуштил својот град и отишол во Атина да учи на Платоновата академија, што претставува круцијален момент во развојот на Аристотел како филозоф. Аристотел дваесет години учел и работел, заедно со други ученици, под водство на Платон. Ученик е оној што учи од својот учител. Традиционално, учениците, како Аристотел, се под водство на оној што повеќе научил, притоа живеат заедно и многу често разговараат. За разлика од менторството, кое претставува интензивно искуство еден на еден, со цел лично созревање, учениците го впиваат знаењето што им го пренесува учителот.

Ваквиот однос овозможува интелектуален, но не и емотивен развој. Платон им дозволувал на неговите ученици да имаат свое мислење и да го изразат, дури и да критикуваат. Но со текот на времето првичното значење на терминот ученик се сменило. Учениците целосно му се предаваат на учителот, кој освен интелектуално ги води кон целосна емотивна потчинетост и покорност, при што ги насочува кон сведочење, односно ширење на она што е научено. Така односот учител-ученик добива религиозна конотација.

Психолошката заднина на оваа форма на следбеништво лежи во процесот на идентификација, притоа следбениците се приврзуваат со лидерот и сакаат да го имитираат. Кај нив постои желба да станат дел од нешто поголемо, подобро или многу поважно отколку што се тие самите.

Организациите треба да им посветат внимание на луѓето што одат по патеката како ученици, кои можат да служат како вредни пренесувачи на организациската култура и знаење. Според нив, лидерите претставуваат мисионери кои носат некоја порака. Фројд (Groskurt, 2009) како учител за психоанализа очекувал од своите ученици целосно да ги прифатат неговите постапки, при што многу драматично ги прифатил разделбите со Адлер, Јунг и Штек. На неговите доследни ученици Ранк, Ференциј, Џонс, Абрахам и Сакс им доделил антички изрезбани камења, кои тие ги вградиле во златни прстени. Со тоа ги прстенувал најпреданите следбеници, односно ги венчал за неговото учење. Психолошкиот процес кој е во заднина на овој вид следбеништво е идентификација. Следбениците тежнеат да се поврзат со својот учител и да го надминат, а притоа сакаат да станат дел од нешто поголемо и поважно од нив самите. Но, за разлика од менторството, каде што следбениците се надеваат дека ќе станат она што сакаат да бидат, дека ќе бидат онакви какви што сакаат да бидат во однос на ученикот и учителот, ученикот следбеник го напушта она што е сега за да

стане нешто друго или да постигне некои промени според одредени кодекси. Кај ученикот постои желба да биде дел од некој идеал, да се однесува во согласност со неговите принципи, а на патеката менторство следбеникот сака да ги развива своите потенцијали.

Следна патека е патеката следбеништво под **менторство**. Менторството се разликува од чираштвото по тоа што претставува интимен однос помеѓу менторот и оној што го подучува, следбеникот, овозможувајќи му да созрее.

Залезник (Zaleznik, 1977; според Kelley, 1992) го опишува случајот со американскиот претседател Ајзенхауер. Тој имал просечни резултати во средното училиште и на воената академија, но подоцна постигнал извонредни резултати. Според Залезник, причината за неговата просечност не била недостигот на способности, туку потребата на Ајзенхауер да развие длабока врска со некој што може да му помогне да излезе на површина и да ги развие своите таленти. Залезник детално го следел развојот на Ајзенхауер и значајноста на менторското искуство во трансформацијата на неговата кариера како лидер. Ајзенхауер отсекогаш му се восхитувал на генералот Фокс Конор, но армијата ја одбила неговата желба да се запознае со него. Но, по еден немил настан во фамилијата на Ајзенхауер, кога неговиот првороден син ненадејно починал од грип, скршен од болка, добил преместување во Панама под команда на Фокс Конор. Двајцата формирале длабока врска слична на односот татко-син. Генералот Конор му помогнал да се соझे, да ги сложи коцките на својот живот и да ги надмине разочарувањето и тагата. Подоцна Ајзенхауер забележал дека животот со Фокс Конор бил еден вид школа, не само за воените активности, туку и за човечките вредности. Школата ја водел човек кој своето искуство и знаење благонаклонето ги давал.

Следбениците како Ајзенхауер емоционално и лично му се посветуваат на некој што ќе го забележи нивниот талент и ги гледа како небрусен дијамант. Поточно, менторот се обидува да го обликува тој дијамант за да светне во целосен сјај. Менторот е тој што ги насочува талентите на следбеникот кон целта каде што ќе биде успешен. Колку следбеникот ќе извлече од овој однос, зависи од индивидуалните способности да се предаде на влијанието на менторот. Најчесто некое специфично искуство може да доведе до спремноста целосно да се потпре на менторот. За разлика од чираштвото, целта на менторството е лично созревање, а не развивање вештини и знаења.

Луѓето што го следат менторот, работат за лична добивка, но следбениците кои бараат

ментор не секогаш се обидуваат да станат лидери. Односот кој го развиваат помеѓу себе и менторот го гледаат како начин да се подобрат себеси.

Организациите треба да ги поврзат оние што бараат ментори со соодветен ментор, така што менторите освен што ќе ги развиваат вештините кај следбениците, во секоја смисла ќе им помогнат да бидат покорисни за организацијата.

Причина за следбеништво не мора секогаш да биде желбата за интелектуално напредување и личен развој, туку потребата за интимност, за друштво, поддршка и потпора, што се добива кога луѓето ќе се зближат.

Другарството се јавува во активности во кои е потребно вложување напор, соработка и различни таленти, на пример, во спортски тимови, оркестар, истражувачки тимови и слично. Меѓу другото, зближувањето на луѓето претставува начин на справување со стресот, преживување на некои случувања или заедничко пребродување на одредени тешкотии. Посебно место зазема другарството за време на војна. Другар во војна е човек на кого му се доверува дури и својот живот. Другарството се оформува кога луѓето се обидуваат да стигнат до некоја цел. Претставува еден вид интимен однос во чии корени е припаѓањето. Кога човекот еднаш ќе почувствува дека е дел од нешто и припаѓа во одредена група, може да го надмине чувството на изолираност, осаменост, дури може и да се надмине себеси. Така се објаснува зошто некои луѓе следат некого, а притоа не тежнеат кон лична слава и зошто даваат сè од себе за да успеат нивните другари.

Организациите и лидерите треба да ја искористат потребата за припадност во некоја група, притоа да ја насочат кон постигнување одредени организациски цели. Следбениците кај кои е забележана ваквата мотивација можат да бидат одлични тимски играчи, успешно да ги извршуваат активностите кои бараат тимска работа, притоа моралната поддршка многу може да влијае врз нивната ефикасност. Така, на пример, проекти кои имаат близок временски рок, специјализирани тимови за критични ситуации или тимови кои се соочуваат со одредена конкуренција, всушност, претставуваат можност за овој тип следбеници најдобро да ги изразат своите способности и да задоволат одредени потреби. Во спротивно, нема да им биде пријатно доколку бидат вклучени во задачи кои мора сами да ги извршуваат и се очекува од нив да се натпреваруваат со другите.

Некои луѓе ги следат другите луѓе заради лојалноста кон лидерот. Не е необично следбениците да ги следат своите политички лидери, да ги поддржуваат и на работа и надвор од неа, ниту е необично одредени подредени да ги следат своите шефови и да ја напуштат компанијата тогаш кога шефот ќе си оди или заедно ќе си одат од компанијата. Некои следбеници едноставно не можат да замислат да работат со некои други лидери, изјавувајќи дека дури телепатски се разбираат, имаат стекнато доверба и дека многу брзо напредуваат секогаш кога им помагале на претпоставените да напредуваат.

Тешко може да се идентификуваат основите за ваквата лојалност. Најчесто следбениците не можат да ја објаснат лојалноста кон оние што ги следат. Како, на пример, Санчо Панса штитоносецот на Дон Кихот со години го следел својот господар кој се борел со ветерниците. Кај другарството, лојалноста е резултат на лична емотивна посветеност. Длабоко во себе следбеникот одбира да следи одреден лидер, при што за разлика од односот кај менторството, лојалноста нема многу врска со личното созревање. Лојалноста претставува еден вид посветеност која доброволно се јавува. Лидерите и организациите кои ја имаат лојалноста од своите следбеници имаат среќа, имаат следбеници кои можат многу да направат во интерес на нивната фирма. На овие следбеници можат да им се доделат важни задачи и притоа им се од големо значење на лидерите. Од нив лидерите можат да добијат информации до кои никогаш не можат сами да стигнат. Од друга страна, лидерите не смеат да ја изневерат нивната доверба, треба да ги известуваат за нивните намери, без да предизвикаат сомнеж, за да не ги изгубат довербата и лојалноста.

Многу од најдобрите следбеници се насочени кон остварувањето на својот личен сон, а не кон одреден лидер, без разлика дали се во улога на лидери или во улога на следбеници. Овие луѓе следат некој лидер не затоа што е тој лидер, туку дека лидерот е олицетворение на неговите идеи и она за што тој се бори. Следат затоа што имаат исти цели како организацијата, односно како нивниот лидер, тогаш кога целите на организацијата, односно на лидерот, ќе станат нивни цели, кога ќе се интернализираат, тогаш веруваат во тие цели и подготвени се да се борат за нив. Притоа, за да ги остварат интернализираните цели и своите соништа, подготвени се да го прифатат авторитетот на лидерот.

Организацијата може да ги искористи овие следбеници така што јасно ќе се одредат целите на организацијата и ќе се разјаснат целите на следбениците, а потоа се оди кон

усогласување на целите на следбениците и целите на лидерот. Секогаш кога се одредуваат задачите, лидерите треба да им покажат на следбениците дека тие задачи имаат врска со нивните цели. Доколку дојде до несовпаѓање помеѓу она што лидерите го сакаат и она што следбениците го сакаат, треба да се иницира сонот или целта на следбеникот, кој првично ги споил.

Покрај наведените постои уште една патека на следбеништвото, која не е само избор во кариерата, туку сама по себе претставува стил на живот, **доволност**. По оваа патека на следбеништвото тргнуваат луѓе кои ги следат другите заради своите убедувања дека ниту еден друг начин на живот нема да им овозможи задоволство. За нив, следбеништвото е компатибилно со нивната личност и нивните потреби, тие се алтруисти или за нив следењето е начин на служење на другите.

Притоа, за разлика од некои следбеници кои се насочени кон реализирање на сопствените соништа, овие следбеници им помагаат на другите да ги постигнат нивните цели. Приспособени се да ја играат улогата на следбеник постојано или во одредени временски периоди, чувствувајќи се непријатно во улогата на лидери. Многу повеќе им одговара да бидат број два, а не број еден, односно се оградуваат од давањето инспирација, очекувањето визија или крајна пресуда. Знаат дека ќе бидат посреќни и ќе дадат добри резултати ако се надополнуваат, а не се натпреваруваат со лидерот. Некои организации се обидуваат да ги насочат менаџерите по оваа патека на следбеништвото, секогаш да им бидат од помош и на услуга на вработените, а заслугите за успехот на организацијата да им ги препишат на вработените.

СТИЛОВИ НА СЛЕДБЕНИШТВО

Како што постојат различни стилови на лидерство, така постојат и различни стилови на следбеништво. Кели (Kelley, 1992) укажува дека на следбениците им се потребни модели кои ќе бидат различни од стереотипот за следбениците како пасивни овци или да-луѓе, модели со кои ќе се идентификуваат. Најдобрите лидери се усогласени со самите себе, односно знаат кои се тие самите како лидери, кои се нивните предности и недостатоци и како влијаат врз следбениците.

Најголем дел од времето луѓето го поминуваат во улога на следбеници, па затоа се чини логично дека нивното функционирање како следбеници во најголем дел има влијание врз задоволството од работното секојдневие. Луѓето што добро ја вршат својата работа, се чувствуваат подобро генерално во животот отколку луѓето што не се многу среќни со својата работна перформанса.

Стилот на лидерство и стилот на следбеништво се компатибилни, формирајќи една целина кај поединецот. Од своето работно искуство Кели го воочил проблемот со кој најчесто се соочуваат вработените, како да ја извршат работата најдобро следејќи, кога имаат малку увид во тоа како да се носат со улогата на следбеник? Така Кели конструирал прашалник со цел да се утврди стилот на следбеништво и откривање на предностите на секој следбеник, како и идентификување на следбеничките вештини кои треба да се развијат. Прашувајќи ги вработените за стиловите на следбеништво, добивал два вида одговори, едниот дека следбениците се стадо овци кои не знаат каде одат, а другиот дека следбениците се послушно стадо овци кои не можат да им кажат *не* на своите лидери.

Испитувајќи ги вработените со подетални информации, опишувајќи се себеси, како ја извршуваат својата работа, што ги прави најдобри или најлоши тимски работници, во што се разликуваат од другите, што ги прави среќни или несреќни, ги сумирал резултатите и утврдил неколку стилови на следбеништво. Открива мапа за тоа како да се биде подобар чирак, ученик, следбеник под менторство, колега, дел од тимот. Стилот на следбеништво се базира врз двете димензии, и тоа: **активна ангажираност**, што се рангира од активност до пасивност, и **независно мислење**, кое пак се рангира од независно, критично мислење до зависно, некритично мислење. Категориите на стилови на следбеништво не

претставуваат црти на личноста, туку како поединецот ја игра улогата следбеник. Во различни околности може да се користат различни стилови на следбеништво. Кели одредил пет стила на следбеништво: **отуѓени, конформистички, пасивни, прагматични и примерни следбеници.**

Отуѓени следбеници

Отуѓените следбеници размислуваат со своја глава, имаат позитивна слика за себе, поседуваат одредена доза на скептицизам и ги гледаат работите онакви какви што се. Често ја преземаат улогата адвокат на ѓаволот за групата и претставуваат свесност на организацијата. Кога е потребно, ги поддржуваат и застапуваат на страната на послабите.

Лидерите ги сметаат овие следбеници за цинични, негативни, тврдоглави и бунтовници без причина. Тешко се приспособуваат на тимските активности, активно се спротивставуваат, дури до граници на непријателство.

Незадоволни се бидејќи лидерот не ги препознава или не ги користи целосно нивните вештини и идеи, дури ги експлоатира за сопствена корист. Вообичаено ги забележуваат недостатоците и недоследностите на лидерот, кој најчесто не е во состојба да ги прифати. Отуѓените следбеници мислат независно и критички, но не се многу активни во извршувањето на задачите во рамките на својата улога.

Повеќето отуѓени следбеници ја започнуваат својата кариера како примерни следбеници, но како што поминува времето, најчесто по одредена ситуација во која се доживуваат како жртви кои го извлекуваат подебелиот крај, им се менуваат ставовите и се однесуваат на друг начин. Повредениот и лут следбеник се бори против и го насочува непријателството кон лидерот и организацијата. Лидерите го казнуваат таквото однесување со префрлање на ново работно место, во друг оддел, па дури и даваат отказ. Следбениците сметаат дека животот не е фер кон нив, единствен начин да го задржат самопочитувањето е да се спротивстават на причините за нивната несреќа или емотивно да се повлечат, што и најчесто го прават. Притоа се навраќаат на минатото, постојано преиспитувајќи се да ги откријат причините за незадоволството, што им оневозможува да живеат во целост. Со текот на времето, отуѓените следбеници стануваат трн во окото на лидерот, предизвикуваат кај него презир и агресија, па едно од решенијата за соочување со лидерот е да научат да ја

издржат ситуацијата. Бидејќи не ја извршуваат својата работа со ентузијазам, можат да се одлучат да ја напуштат работата и да најдат организација во која ќе бидат повеќе ценети.

Лидерите ги опишуваат како талентирани, но не можат мирно да ја извршуваат својата работа, не поднесуваат критика, саркастични се, цинични, имаат проблем со авторитет и ги исмеваат лидерите.

Следбениците ја одредуваат својата отуѓеност како последица од очекувањата кои лидерот не ги исполнил и загубената доверба. Недостигот на доверба кон лидерите е чест и голем проблем кај следбениците. Лидерите кои ги експлоатираат следбениците во своја корист, кои своите цели им ги наметнуваат на следбениците или ги заменуваат целите во кои следбениците верувале, ја губат довербата од следбениците, така што предизвикуваат отуѓување на следбениците. Отуѓувањето на следбениците се предизвикува кога не се исполнети очекувањата на следбениците или кога идеите од следбениците не се прифаќаат. Но, тоа не значи дека ситуацијата не може да се разреши, доколку е нарушена довербата. Довербата може повторно да се изгради, ако не се исполнети очекувањата, може заеднички да ги остварат, исто така ако не се совпаѓаат целите на лидерот со целите на следбеникот, треба да се утврдат цели кои ќе ги задоволат и лидерот и следбениците. Ако не се преземе некоја од наведените постапки, следбеникот ќе остане отуѓен следбеник. Притоа, отуѓениот следбеник за да биде примерен следбеник, потребно е да ги надмине своите негативности и да биде активно ангажиран следбеник, бидејќи поседува една од потребните димензии за примерен следбеник, а тоа е индивидуално, независно, критичко мислење.

Реален пример за отуѓени следбеници

Марко, кој работи во голема ИТ-компанија, е многу интелигентен, има долгогодишно искуство и добро разбира како треба да се подобрат процесите во тимот. Меѓутоа, неговиот менаџер не го почитува доволно неговото мислење, честопати ја презема заслугата за неговите идеи и инсистира на решенија кои не се најефикасни.

Како се однесува Марко како отуѓен следбеник?

1. Размислува со своја глава и е скептичен
 - Кога менаџерот предлага брз, но несигурен метод за решавање проблем,

Марко го доведува во прашање и нуди подобро решение, но неговите идеи се игнорирани.

2. Ги гледа работите реално

- Забележува недоследности во организацијата, на пример, ветувања за бонуси што никогаш не се исполнуваат или неправедна распределба на задачите.

3. Презема улога на „адвокат на ѓаволот“

- На тимските состаноци поставува непријатни, но суштински прашања, како: *„Дали овој проект навистина има вредност или само трошиме ресурси?“* или *„Зошто тимот со години добива исти плати, а компанијата објавува рекордна добивка?“*

4. Го поддржува тимот, но не е активен следбеник

- Кога помлад колега е неправедно критикуван, Марко го брани и го охрабрува, но истовремено одбива да работи прекувремено за менаџер кој не ја цени неговата работа.

5. Лидерот го гледа како негативен и проблематичен

- Менаџерот го нарекува „песимист“ или „бунтовник“ затоа што секогаш има критичко мислење. Наместо да го искористи неговото знаење, го држи на маргините на тимот.

6. Незадоволство и отуѓеност

- Со текот на времето Марко се чувствува потценет и експлоатиран. Наместо да биде проактивен, работи само онолку колку што е потребно и веќе не вложува дополнителен напор во тимските активности.

Заклучок

Отуѓените следбеници како Марко не се бунтовници без причина – тие имаат вредни идеи, но не наоѓаат поддршка во организацијата. Ако лидерите знаат како да ги слушаат и да го вклучат нивниот критички поглед, тие можат да станат движечка сила за промени наместо изолирани критичари.

Конформистички следбеници

Конформист е оној тип следбеник кој лесно прифаќа задачи, е добар тимски играч, верува во својот лидер, целосно е посветен на организацијата, секогаш се обидува да го намали конфликтот и не претставува закана за лидерот. Послушен и покорен, често го менува својот став за да избегне конфликт, трудејќи се да направи компромис, без разлика што тоа може да го наруши задоволувањето на неговите потреби и потребите на неговото семејството.

Постојат организации во кои се настојува кај сите вработени да се постигне конформизам, односно строго да се почитуваат правилата, да постои доминантност на лидерот и секое изразување на несогласување со лидерот да се казнува; да се поттикнува еднаквост во ставовите, однесувањето и облекувањето. Конформистичките следбеници често кажуваат *да* и тогаш кога сакаат да речат *не*. За разлика од отуѓените следбеници, конформистите активно се ангажираат во извршувањето на работните задачи, но помалку независно размислуваат. Конформистите имаат желба да ги задоволат лидерите и се базираат врз нивните ставови и поглед кон светот, не преиспитувајќи ги неговите одлуки. Позицијата му дава моќ на лидерот да бара од следбениците почит и покорност. Конформистите се однесуваат како добри деца и сакаат да им угодат на родителите, односно на лидерите.

Повеќето општества охрабруваат и поддржуваат конформизам. Уште од најмали нозе луѓето се поттикнуваат да му се покорат на авторитетот, во домот се очекува детето да го почитува авторитетот родител, а потоа тоа продолжува во училиште, во спортските тимови, на работа, во војска, во црква.

Современиот начин на живеење налага брзина и одлучност, притоа нема многу време за учество на следбениците во процесот на донесување одлуки. За успех, потребно е следбениците да работат брзо и ефикасно, поточно да работат онака како што им е наложено. Освен начинот на работење, доминантноста на лидерот предизвикува конформизам, без разлика дали неговата доминантност се изразува преку харизма или авторитет, потребни му се луѓе кои ќе ги прифатат и спроведат наредбите.

Следбеникот конформист го губи својот кредибилитет, иако може да поседува други

квалитети, за него се мисли дека не може да функционира независно, ниту да мисли со своја глава, ниту пак е во состојба да ја преземе улогата на лидер. Кога станува збор за следбеник кој преку конформизмот се обидува да ја намали својата анксиозност, може да стане мета на лидерот, кој ќе почне да се храни со неговата анксиозност кога следбеникот не е во состојба да му каже *не* на својот шеф.

Конформистичкиот следбеник може да стане примерен следбеник бидејќи тој веќе целосно е посветен на работата, но треба само да го развие и култивира своето независно мислење.

Реален пример за конформистички следбеник

Марија работи во секторот за човечки ресурси во голема корпорација. Таа е посветена, работлива и секогаш ги извршува задачите што ѝ се доделени без да ги преиспитува. Верува дека лидерот има најдобра проценка и никогаш не му се спротивставува.

Како се однесува Марија како конформистички следбеник?

1. Лесно прифаќа задачи и е добар тимски играч
 - Кога шефот ѝ доделува дополнителна работа во петок попладне, таа не протестира, туку ја завршува без да поставува прашања.
2. Го избегнува конфликтот и ги менува ставовите
 - Иако смета дека одредена одлука за намалување на платите е неправедна, кога разговара со тимот, таа го поддржува ставот на менаџментот.
 - Ако лидерот каже дека тимот треба да работи прекувремево без плата, таа ги охрабрува колегите да се согласат, иако лично е незадоволна.
3. Послушна е и покорна
 - Дури и кога добива задача што не е дел од нејзините должности, таа ја прифаќа без приговор.
 - Не изразува несогласување, дури и кога гледа дека некој од колегите е неправедно третиран.
4. Се стреми да ги задоволи лидерите
 - Кога менаџерот поставува нереални цели, таа веднаш се согласува и ги

мотивира другите да го сторат истото.

- Не носи сопствени одлуки, туку секогаш чека инструкции од лидерот.

5. Во организацијата се поттикнува конформизам

- Компанијата во која работи инсистира сите вработени да следат одреден кодекс на облекување, однесување и комуникација.
- Изразувањето различно мислење од она на менаџментот се смета за непочитување, па Марија секогаш се придржува кон „безбедниот“ став.

Заклучок

Конформистичките следбеници како Марија се ценети од страна на лидерите бидејќи не создаваат проблеми и секогаш ја следат организациската линија. Но, тие ретко воведуваат промени или поставуваат клучни прашања што би можеле да ја подобрат работната средина.

Прагматични следбеници

Прагматичен следбеник е тип на следбеник кој ги менува своите ставови онака како што се менува политиката на организацијата. Секогаш знае што се случува во организацијата и како треба да реагира за да стигне до своите цели. Другите луѓе најчесто го објаснуваат однесувањето на прагматистот како добар играч на политички игри за лична корист. Не сакаат да ризикуваат, секогаш држејќи се по сигурен пат, ги извршуваат задачите кои им се пропишани, но ретко сработуваат повеќе од наложено. Прагматистите секогаш одат по средната линија, ги преиспитуваат одлуките на своите лидери, но не често и не премногу критички. Ги извршуваат задачите, но ретко работат повеќе од тоа што е потребно, притоа не внесувајќи ентузијазам. Постојат повеќе причини за објаснување на прагматизмот. Некои луѓе се осетливи на политички промени, лесно ги препознаваат и се обидуваат да се вклопат со најмал можен ризик. Потоа, прагматистите се опишуваат како луѓе кои манипулираат со другите и со организацијата за сопствена корист. Избегнуваат да заземат одредена позиција за да можат да одат од една на друга позиција, а исто така не заземаат одреден став за да можат да ги менуваат ставовите како што се менуваат политичките услови. Ги сведуваат конфликтните ситуации на минимум и секогаш имаат спремен изговор за неуспех. Не сакаат

многу да ризикуваат и секогаш сакаат да играат на сигурно. На тој начин, со прагматичното однесување се обидуваат да излезат на крај со некоја нестабилна ситуација, без разлика дали се работи за политичка ситуација или за ситуација во организацијата. Врз основа на прагматичното однесување, следбениците се делат на две групи: **следбеници кои сакаат да манипулираат** со организацијата и луѓето заради сопствени цели и **следбеници кои не сакаат да ризикуваат**.

Но, прагматичното однесување не е карактеристично само за следбениците, туку и за лидерите. Лидерите можат да поттикнат прагматично однесување кај следбениците. Лидерите што играат политички игри или користат политика за да стигнат до саканата цел може да очекуваат дека и следбениците ќе го направат истото за да стигнат до својата цел. Односно, во организации каде што лидерите не се целосно посветени на работата се очекува дека и вработените ќе манипулираат како што манипулира лидерот. Исто така, лидерите кои односот кон следбениците го гледаат како некоја трансакција можат да привлечат такви следбеници и со таквиот став лидерите очекуваат дека прагматизмот е нормален и безбеден избор на следбениците.

Негативната страна на прагматизмот е тоа што кон прагматистите се гледа со недоверба, не им се верува и секогаш постои сомнеж во нивните мотиви. Како последица на тоа, прагматичните следбеници најчесто се држат настрана при донесувањето важни одлуки или не се вклучуваат во најважните задачи. Кај отуѓените следбеници доминантните емоции се бес и чувство на повреденост, додека пак кај прагматистите чувството на самодоволност измешано со анксиозноста. Нивната самодоволност произлегува од тоа што тие сметаат дека сосема добро се вклопиле и дека работат помалку отколку што можат да работат. Тие се на средината, не се ни на чело, ниту на крајот, безбедни се и чувствуваат сигурност. За да го зголемат чувството на сигурност, користат политика во канцеларијата и организацијата. Нивната анксиозност произлегува од тоа што не знаат кому да веруваат.

Прагматистите можат да станат примерни следбеници кога ќе ја пронајдат својата причина во организацијата и кога ќе стекнат доверба, и тие во другите и другите во нив, па така да се надминат негативните перцепции и негативното мислење што другите го имаат за нив. Патот кон тоа е да им помогнат на другите да ги постигнат целите и да не се гледаат само себеси, а друг начин е да внесуваат повеќе ентузијазам да ги користат своите

способности за постигнување на организациските цели.

Реален пример за прагматичен следбеник

Иван, вработен во државна институција, е искусен администратор. Тој секогаш внимателно следи што се случува во организацијата и се адаптира на промените, но никогаш не презема иницијатива или не зазема цврст став.

Како се однесува Иван како прагматичен следбеник?

1. Ги менува ставовите според политиката на организацијата
 - Кога во институцијата доаѓа нов директор со нова стратегија, Иван веднаш го прифаќа неговиот начин на работа, иако претходно ја поддржувал старата стратегија.
 - Ако се менува владејачката гарнитура, тој брзо се приспособува и го „заборава“ својот претходен став.
2. Секогаш е информиран и знае како да реагира за да напредува
 - Има добри односи со колеги од различни сектори, ги слуша нивните мислења, но ретко јавно изразува свој став.
 - Ги избегнува конфликтите и секогаш има дипломатски одговор кој не го става во непријатна позиција.
3. Не сака да ризикува и оди по „сигурниот пат“
 - Никогаш не предлага големи промени, дури и ако гледа дека нешто може да се подобри. Ако неговиот тим има можност за иновативен проект, тој ќе ја поддржи идејата, но нема да вложи дополнителен труд за да ја реализира.
4. Ги извршува задачите, но без ентузијазам
 - Работи онолку колку што е потребно, но не покажува особена иницијатива или страст кон работата.
 - Ако добие дополнителна задача, ја прифаќа, но наоѓа начин да ја заврши со најмал можен напор.
5. Ги избегнува конфликтите и секогаш има изговор за неуспех
 - Ако некој проект не успее, тој секогаш има подготвено дипломатски одговор:

„Па, јас само ја следев политиката на организацијата...“

- Доколку ситуацијата стане тензична, останува неутрален и не зазема страна.

Заклучок

Прагматичните следбеници како Иван се опортунисти кои се движат низ организацијата без да ризикуваат. Тие немаат силни ставови, но знаат како да се вклопат и да останат во „безбедна зона“. Лидерите можат да сметаат на нив за стабилност, но ретко за иновации или проактивност.

Пасивни следбеници

Пасивните следбеници се потпираат на лидерите, на нивниот суд и мислење, преземаат активности само кога лидерот им дава инструкции. Тие работат под надзор на лидерот. Пасивните следбеници се дел од масата која се согласува со мислењето на шефот без да размислуваат зошто. Според нив, личниот труд нема никаде да ги одведе, сметаат дека не треба да ги трошат своето време, енергија и идеите да ги изнесуваат пред лидерот зашто лидерот секако ќе го направи она што го мисли и затоа е најдобро да ги следат лидерот и групата. На пасивните следбеници им недостига иницијатива и чувство на одговорност, потребно е некој постојано да ги насочува и да им кажува што да прават.

Лидерите сметаат дека пасивните следбеници се такви поради карактеристиките на нивната личност. Тие ги опишуваат пасивните следбеници како мрзливи, неспособни, немотивирани и без идеи. Постојат екстремно пасивни следбеници кои го имаат „стадо инстинктот“, односно да бидат овци. Тие не можат да дејствуваат без лидерот, затоа се прилепуваат за него.

Според Кели, пасивни следбеници се оние што не ги развиле следбеничките вештини. Додека, пак, друга група пасивни следбеници се оние што не сакаат да бидат следбеници, а кога ќе се најдат во улога на следбеници, се затвораат во себе и не ги користат своите интелектуални способности. Пасивното следбеништво е често одговор на очекувањата на лидерот. Кога лидерот се однесува кон следбениците како кон овци, тогаш ќе го добие она што го очекува и следбениците ќе се однесуваат како овци. Кога лидерот со своето однесување им праќа порака на следбениците дека ќе бидат виновни доколку направат

грешка, следбениците нема да експериментираат, нема да се впуштаат во нови проекти, да изнесуваат свои видувања и идеи, нема да прифатат ризик бидејќи постои веројатност да направат грешка за која ќе бидат одговорни. Па така ќе прифатат лидерот да дава наредби, а со тоа самиот ќе сноси одговорност.

Лидерите што ја преземаат одговорноста за сè, сами донесуваат одлуки и упорно поттикнуваат, повлекуваат следбеници кои се вклопуваат во пасивна улога.

Пасивните следбеници можат да научат да бидат примерни следбеници, но треба да разберат дека ако се следи некој, тоа не значи дека треба само да се следи без да се размислува или да се биде пасивен или само набљудувач. Тоа значи дека треба самите да научат да инвестираат во себе и своите способности за целите на организацијата, исто така, да научат да размислуваат независно и критички.

Реален пример за пасивен следбеник

Петар, вработен во одделот за администрација во голема компанија, е вреден работник, но никогаш не презема иницијатива и не носи самостојни одлуки.

Како се однесува Петар како пасивен следбеник?

1. Се потпира на лидерот за секоја одлука
 - Кога добива нова задача, тој прво чека детални инструкции од менаџерот и не презема никаква акција додека не му биде објаснето што точно треба да направи.
 - Ако има проблем во работата, наместо да размисли за решение, веднаш оди кај шефот и бара насока.
2. Ги извршува задачите без критичко размислување
 - Доколку менаџерот донесе лоша одлука, Петар нема да ја преиспита, туку ќе ја спроведе како што му е наредено, без разлика на последиците.
 - Ако колегите предложат нови идеи за подобрување на процесите, тој останува рамнодушен и вели: *„Ако шефот така кажал, така ќе биде.“*
3. Нема иницијатива и чувство на одговорност

- Никогаш не предлага подобрувања во работата, дури и ако гледа дека нешто може да се направи поефикасно.
 - Ако нешто тргне наопаку, тој не презема одговорност, туку чека лидерот да го реши проблемот.
4. Верува дека личниот труд нема да донесе промена
- Кога некој од колегите сака да иницира промена во организацијата, Петар останува пасивен и вели: *„Нема смисла, шефот ќе направи како што сака.“*
 - Не вложува дополнителен труд бидејќи смета дека тоа нема да направи разлика во неговата кариера.
5. Ги следи лидерот и групата без да размислува зошто
- Ако лидерот побара од тимот да работи прекувремено без надомест, тој прифаќа без прашања, иако приватно не се согласува.
 - Ако сите колеги изразат поддршка за некоја одлука, тој автоматски се согласува со нив, без да формира сопствено мислење.

Заклучок

Пасивните следбеници како Петар не создаваат конфликти, но истовремено не придонесуваат за развојот на организацијата. Тие се „невидливи“ членови на тимот кои функционираат само под надзор. Лидерите често ги гледаат како незаинтересирани, без мотивација и без идеи.

Примерни следбеници

Примерните следбеници се разликуваат од другите следбеници по тоа што тие размислуваат независно и критички, без влијание од групата или лидерот. Тие размислуваат со своја глава, иновативни се и креативни, даваат конструктивен критицизам, подготвени се да му се спротивстават на лидерот.

Активно се ангажираат во работата и ги користат своите вештини за добросостојбата на организацијата. Преземаат иницијатива, знаат активно да се ангажираат во работата и да ги

подржуваат лидерот и тимот. Најчесто се исклучително компетентни и работат повеќе отколку што се очекува од нив.

Кај примерните следбеници добро се балансираат двете димензии: **активното ангажирање и независното мислење**. Независното мислење без активно ангажирање ги води луѓето со големи идеи во неможност да ги реализираат или да станат паметни циници кои го малтретираат лидерот. Додека, пак, активна ангажираност без независно мислење ги води луѓето кон некритичко прифаќање наредби, без разлика дали се добри или лоши. Но, примерните следбеници кои ги користат овие вештини се од големо значење за лидерот и организацијата. Тие некогаш ги дополнуваат стремежите и обидите на лидерите, другпат овозможуваат лидерите да се одморат, а потоа ја преземаат улогата на лидер. На лидерот му го нудат своето најдобро мислење и најразвиените способности, така што со лидерот дејствуваат комплементарно, односно ги зголемуваат силите на лидерот; со своите активности учествуваат во зголемувањето на моќта на лидерот.

Се поставува прашањето дали вештините на примерните следбеници можат да се научат?

За да одговори на ова прашање, Кели ги испитувал примерните следбеници, нивните лидери и соработници. Притоа, барал детално опишување на примерните следбеници, како работат и во што се разликуваат од другите колеги. Откако ги средил податоците, заклучил дека примерните следбеници поседуваат вештини кои можат да се научат, а можат да се поделат во три категории: **деловни, професионални вештини; организациски вештини и вредносни компоненти**. Деловни, професионални вештини се однесуваат на тоа како примерните следбеници ги вреднуваат насоченоста и посветеноста, компетентноста при критични активности, иницијативата за зголемување на нивната вредност во организацијата. Додека организациски вештини опфаќаат како следбениците ги негуваат и одржуваат организациските односи со членовите на тимот, организациските мрежи и со лидерите. А вредносните компоненти означуваат како примерните следбеници ја развиваат храбрата свесност, која ги води професионалните вештини и организациските односи.

Примерните следбеници едноставно се способни да ја извршуваат работата и да соработуваат со другите на начин кој ќе доведе до значителна вредност за организацијата.

Така ги извршуваат задачите, со што се разликуваат од другите. Посветеноста која овие следбеници ја внесуваат во работата оди над обичното извршување на работата. Додаваат сопствена вредност за да биде што поуспешно завршена работата. За нив, работата не е само извршување на задачите, туку повеќе од тоа. Додавањето сопствена вредност значи забрзување на организацијата кон постигнување на нејзините цели. Следбениците кои повеќе прават разлика додаваат поголема вредност.

Примерните следбеници се целосно посветени на некоја идеја, производ, на организацијата, на сето она што го работат и професионалниот живот. Да се даде поголема вредност, значи да се биде повеќе насочен кон целта. Притоа од работата не гледаат само профит, повисока позиција или подобро работно место, туку ги следат и се стремат кон реализирање на целите од организацијата. Кога следбениците ќе ги прифатат целите на организацијата како свои, тогаш може да се зборува за успешна и перспективна организација. Организациите кои немаат јасна визија и цел кон која тежнеат, немаат добри следбеници. Следбениците лутаат, не знаат кои се целите на организацијата, па не можат да ги поистоветат со нивните лични соништа, губат енергија и им се намалува ентузијазмот.

Во критичните ситуации примерните следбеници се ангажираат и се од голема важност за организацијата, сакаат да стекнат поголемо знаење и да ја зголемат својата стручност. Кога ќе добијат задача, се обидуваат да ги развијат своите способности до максимум за да можат да ја извршат што подобро. Нивното ангажирање може да се насочи во три правци, и тоа: развивање дополнителни стручни способности, зголемување на активностите поврзани со работата и развивање нови идеи. Најдобрите следбеници размислуваат за тоа што може да ги направи да бидат во поголема предност кај соработниците и лидерот.

Примерните следбеници знаат како да развијат мрежа на односи помеѓу луѓето во организацијата. Знаат како да излезат на крај со соработниците и лидерот на тој начин што организацијата ќе има корист. Примерните следбеници ја гледаат организацијата како една заедница, при што ја прифаќаат меѓусебната одговорност за таа заедница, за разлика од оние следбеници кои ја гледаат организацијата како место каде што можат да се задоволат сопствените интереси, не водејќи сметка за интересите на другите, ниту за интересите на заедницата, односно организацијата.

Примерните следбеници градат мрежа на односи со другите луѓе, така секој вработен

има своја единствена мрежа на односи која се разгранува во различни насоки и го поврзува со другите во рамките на организацијата. Овие мрежи меѓусебно се испреплетуваат. Колективната мрежа на меѓусебни односи, всушност, претставува база на една успешна организација. Сообраќајот на работата во една организација се одвива низ оваа невидлива структура на односи. Примерните следбеници знаат дека улогата на овие односи е многу важна за успешно завршување на работата. Со зачувување на мрежата на меѓусебни односи, примерните следбеници значително ја зголемуваат нивната продуктивност и ефикасност.

Еден од најважните и најнезгодни односи е односот лидер-следбеник. Овој однос може да предизвика вознемиреност, конфузија, фрустрација, па дури и лутина. Но, примерните следбеници воспоставуваат и одржуваат успешен однос со својот лидер. Конформистите секогаш се обидуваат да го задоволат својот надреден, отуѓените следбеници го држат лидерот на нишан. Додека, пак, примерните следбеници му помагаат на лидерот да ги согледа добрите и лошите страни на своите идеи и планови. Искрени се кон себе, кон другите соработници и кон лидерот. Даваат комплетни информации кога работите се добри и кога работите се лоши, ги признаваат заслугите на другите, но и своите грешки. Најчесто примерните следбеници градат кредибилитет, па затоа им се верува во она што го зборуваат, а кредибилитетот се гради со искреност.

Да се биде примерен следбеник, потребно е успешно завршување на задачите кои се клучни за организацијата и одржување мрежа на односи со колегите и лидерот. Тие се силни, независни партнери на лидерот. Независно размислуваат, самите се насочуваат кон работата, ги исполнуваат своите обврски и ветувања, постојано ги развиваат своите вештини, го зголемуваат својот придонес кон организацијата и соработката со колегите.

Притоа не се убедени дека знаат сè, напротив, активно учат поставувајќи им прашања на соработниците и лидерите, постојано надгледувајќи што се случува околу нив. Но, примерните следбеници не се идеализирани стереотипи или суперхерои, туку се следбеници кои се способни да ги развијат горенаведените способности.

Реален пример за примерен следбеник

Енуара, маркетинг-специјалист во една компанија, не само што ги завршува своите задачи, туку активно придонесува за подобрување на работните процеси и стратегиите.

Како се однесува Енуара како примерен следбеник?

1. Размислува независно и критички

- Кога менаџерот предлага нова маркетинг-кампања, таа не ја прифаќа слепо, туку детално ја анализира, предлагајќи подобрувања за поголема ефикасност.
- Ако забележи дека некоја стратегија не е етичка или има потенцијални проблеми, не се плаши да го изрази своето мислење.

2. Активно се ангажира и презема иницијатива

- Наместо да чека задачи, таа самата предлага нови проекти, истражува нови трендови и воведува иновации во тимот.
- Иницира работилници за подобрување на тимската креативност, иако тоа не е дел од нејзините обврски.

3. Дава конструктивна критика и поддршка

- Кога не се согласува со некоја одлука на лидерот, таа не ја критикува деструктивно, туку дава алтернативни решенија со конкретни аргументи.
- Истовремено, знае да го поддржи лидерот кога препознава добра идеја и да помогне во нејзината реализација.

4. Работи повеќе отколку што се очекува од неа

- Не се ограничува само на своите задачи – подготвена е да им помогне на колегите и да даде свој придонес во развојот на компанијата.
- Кога тимот има рокови, таа е првата што презема дополнителна работа за да осигури успех.

5. Баланс меѓу независност и активност

- Таа не е пасивен критичар што само укажува на проблеми без да нуди решенија.
- Истовремено, не е слепо послушна – знае да каже „не“ кога смета дека нешто не е во интерес на тимот или компанијата.

Заклучок

Примерните следбеници како Марија се највредните членови на организацијата. Тие не само што размислуваат критички и независно, туку и активно придонесуваат за успехот на

тимот и лидерот. Лидерите често ги препознаваат како партнери во остварувањето на визијата и стратегијата на организацијата.

Храбра совест

Главната карактеристика кај примерните следбеници Кели ја нарекува *храбра совест*. Следбениците често се соочуваат со тешки етички ситуации, од една страна, треба да следат некого, а од друга страна, треба да имаат независно мислење. Примерните следбеници излегуваат накрај со тоа бидејќи имаат храбра совест. Поимот *храбра совест* Кели го дефинира како способност да се разликува доброто од лошото и преземање афирмативни чекори за да се постигне она за што се верува дека е исправно. Тука се вклучени убедувањата и активностите, најчесто кога следбениците се соочени со силен социјален притисок да се откажат од своите верувања.

Примерното следбеништво е условено од двете димензии, независно мислење и активно учество; кога следбениците ќе достигнат пониско ниво на некоја од овие димензии, тогаш стануваат помалку примерни следбеници. Тоа особено се забележува кај храбрата совест, така следбениците кои се конформисти, дозволуваат лидерот да донесе одлука за која тие ќе бидат морално одговорни или прават сè што лидерот ќе им наложи, а притоа се интелектуално мрзливи. Пасивните следбеници морално се однесуваат само кога некој ќе ги наведе, исто така се мрзливи поради недостиг на мотивација. Прагматичните следбеници го тргаат својот поглед кога нешто лошо се случува во организацијата и притоа нема ништо да преземат за да го спречат тоа. За прагматичните следбеници е добро она што ним им е од корист. Примерните следбеници не размислуваат така, не ја губат совесноста во екстремни ситуации кога некој ќе им нареди или ќе ги натера намерно да повредат некого.

Покорност пред авторитет

Динамиката на односот помеѓу лидерот и следбеникот определува дали следбеникот ќе се раководи од одлуките и однесувањето на менаџерот и до кој степен ќе се покорат следбениците на одлуките од лидерот, кога одлуките и етиката се судираат.

Следбениците најчесто се во ситуација да прават онака како што другите одлучиле и од нив не се очекува да ги преиспитуваат одлуките. Тие можат само да одлучат дали сакаат да работат или не. Притоа, дополнителен притисок врз следбеникот претставува тоа што околината очекува дека следбениците треба да им веруваат и да се покорат на авторитетните структури, без да ги преиспитуваат одлуките. Ако се почитуваат одлуките на лидерот, следбениците ќе бидат наградени, но ако не се почитуваат, ќе се бара од нив дополнително објаснување или постои ризик да бидат казнети. Лидерот е во предност бидејќи има овластувања, додека пак следбениците треба да пробијат многу општествени бариери за да му спротивстават на лидерот и да ја доведат во прашање неговата позиција. Најчесто следбениците ги одбегнуваат таквите ситуации, но ако се најдат во такви околности, се премислуваат зашто освен што ги доведуваат во прашање стручноста и позицијата на лидерот, ја доведуваат во прашање и својата позиција, кариера и ризикуваат да бидат казнети. Затоа најчесто следбениците прават компромиси кога станува збор за нивните принципи.

Филип Зимбардо, професор на Универзитетот „Стенфорд“, е познат по стенфордовиот експеримент во затвор во кој студентите кои доброволно биле вклучени во експериментот биле поделени на чувари и затвореници, при што студентите кои учествувале како чувари станале поавторитарни, сурови и садистички, а студентите кои учествувале како затвореници станале подепресивни, бунтовни, покажувајќи знаци на екстреман стрес. Според Зимбардо, повеќето луѓе можат да се натераат да направат речиси сè кога ќе бидат поставени во психолошки релевантни ситуации, без разлика на нивните вредности, верувања, ставови, морални, етички и лични убедувања. Луѓето ја преценуваат својата моќ дека можат да се спротивстават на надворешните притисоци, така преземаат еден мал чекор пред да бидат принудени да го направат големиот чекор, кој може да биде во спротивност на нивната природа или интерес. Фредерик (1995) во осумдесеттите години на минатиот век ги испитувал менаџерите во однос на трите нивоа на менаџирање, дали сметаат дека некогаш треба да направат компромис и личните принципи да ги усогласат со очекувањата на организацијата. На колку пониско ниво биле испитаниците, толку поголем притисок чувствувале. По десет години забележан е повисок степен на притисок кај менаџерите на средно и повисоко ниво. Се уидува дека три четвртини од испитаните менаџери укажале дека чувствуваат притисок да се потчинат на организациските стандарди и прават

компромиси со сопствените етички принципи. Кели (1992) го наведува истражувањето во кое вклучил 250 професионалци и менаџери, од кои 30 % одговориле дека често или секогаш без прашање го прифаќаат она што им е речено од страна на шефовите, учителите, лекарите и други авторитети. Исто така, 30 % од нив се согласуваат да направат нешто што лидерот од нив го бара и покрај тоа што сметаат дека не е исправно.

Но, во рамките на една типична корпоративна средина, дури и најчесните луѓе се подложни на неискреност и нарушување на нивната граѓанска одговорност. Кога следбениците ќе се најдат во такви ситуации, најчесто реагираат спротивно на нивните убедувања, се соочуваат со тешка морална одлука, па најчесто прават така како што им е наложено, иако не веруваат во тоа. Постојат само мал број следбеници кои му пркосат на општествениот притисок, па наместо да ги следат наредбите, ја следат својата храбра совесност. Храбрата совест ги прави следбениците свесни за борбата и дека борбата започнува во нив самите.

НАДВОРЕШНИ ФАКТОРИ ШТО ВЛИЈААТ ВРЗ СЛЕДБЕНИШТВОТО

Стилот на следбеништво е поврзан со личната мотивација и индивидуалните вештини. Но, исто така, Кели вклучува во игра три надворешни фактори: **стилот на лидерство, наградите и културата.**

Според него, кога политичкиот теоретичар Бертран де Жувенел (1903-1987) укажал на тоа дека една нација од овци ќе донесе влада од волци, всушност, драматично ја објаснил интеракцијата помеѓу стиловите на лидерство и стиловите на следбеништво, со причина и последица во двете насоки. Автократските лидери ги насочуваат следбениците без да се консултираат со нив, давајќи наредби, без преиспитување, само имплементирање. Овие лидери поттикнуваат или привлекуваат стилови на следбеништво кои бараат од лидерот да мисли и да дава насоки, а тоа се да-луѓето и луѓето овци. Воедно, овие типови следбеници ќе бараат или ќе поттикнат автократско лидерство, без разлика дали лидерот преферира друг стил на лидерство. На сличен начин, лидерите стапуваат во интеракција со патеките што ќе ги одбере следбеникот. Доколку следбениците и лидерите ги препознаваат и разбираат своите стилови и мотивации, многу е поголема веројатноста дека го разбираат сопственото однесување и дека соодветно ќе се поврзат за постигнување на заедничката цел.

Следбениците, како и лидерите, реагираат на наградите. Доколку лидерот очекува од следбеникот да-однесување и тоа е наградено од организацијата, тогаш следбениците ќе го практикуваат тој стил на следбеништво. Во организации, во услови на тешки економски времиња, не е невообичаено поединците да се ставаат настрана. Соочувајќи се со економската несигурност и чувството на предавство од страна на организацијата, во чија основа е отстранувањето на наградите, многу од следбениците мигрираат во прагматичен стил на следбеништво.

Концептите лидер и следбеник носат силни културални конотации, различни култури различно ги перципираат и имаат различни очекувања за нив. Во Соединетите Американски Држави се фаворизира лидерството во однос на следбеништвото, од најрана возраст, додека кон следбеништвото се препишуваат негативни конотации. Во други култури, како на

пример во Јапонија, следбеништвото силно се поддржува, додека на лидерството му се дава помала социјална тежина.

Темната страна на следбеништвото: кога следбениците овозможуваат токсично лидерство

Скандалот со „Енрон“: Корпоративна алчност и слепа послушност

Што се случи?

Во почетокот на 21 век „Енрон“ беше една од најуспешните енергетски компании во светот, но зад нејзиниот успех се криеше системска измама. Раководството, предводено од извршниот директор Џефри Скилинг и основачот Кенер Леј, создаде сложена мрежа на финансиски манипулации за да прикаже огромни профити.

Улогата на следбениците

- Вработените во „Енрон“, иако свесни за сомнителните практики, не се спротивставија од страв за своите кариери.
- Надворешните консултанти, адвокати и сметководители исто така „го следеа бродот“ наместо да подигнат тревога.

Последици:

Во 2001 година „Енрон“ пропадна по откривањето на финансиската измама, оставајќи илјадници вработени без работа и губејќи милијарди долари во пензиски фондови.

„Фолксваген“ и скандалот со емисиите: Следење наредби по секоја цена

Во 2015 година „Фолксваген“ беше фатен како манипулира со податоци за емисиите на дизел-возилата за да ги прикаже како „позелени“ отколку што навистина беа.

Што се случи?

Улогата на следбениците:

- Инженерите и вработените во компанијата беа свесни за измамата, но ја извршуваа бидејќи добиваа наредби „одгоре“.

- Наместо да го оспорат неетичкото однесување, тие ја оправдуваа стратегијата како „нешто што сите производители го прават“.

Последици:

Скандалот ѝ нанесе огромна штета на репутацијата на „Фолксваген“ и чинеше повеќе од 30 милијарди долари во казни и отштети.

Случајот на „Теранос“: Слепа верба во визијата на лидерот

Што се случи?

„Теранос“, стартап за медицинска технологија основан од Елизабет Холмс, тврдеше дека има револуционерен метод за тестирање крв со само една капка. Оваа технологија никогаш не функционираше, но компанијата продолжи да привлекува милијарди долари инвестиции.

Улогата на следбениците:

- Вработените кои ја доведуваа во прашање технологијата беа замолчени или отпуштени.
- Инвеститорите и одборот, вклучувајќи познати личности како Хенри Кисинџер и Џорџ Шулц, слепо ѝ веруваа на Холмс без да бараат докази.

Последици:

Компанијата пропадна, а Холмс беше осудена за измама во 2022 година

Политичките режими и опасноста од некритичко следење

Што се случи?

Историјата е полна со примери на тоталитарни режими каде што некритичкото следење довело до масовни злосторства. Еден таков пример е режимот на Нацистичка Германија, каде што милиони луѓе учествувале или молчеле додека се спроведувале неетички политики.

Улогата на следбениците:

- Голем дел од населението ја прифатило пропагандата без да ја преиспитува.
- Владините службеници и војската тврделе дека само ги следеле наредбите.

Последици:

Милиони невини луѓе биле убиени во холокаустот, што го прави еден од најстрашните примери за опасноста од некритичко следење.

УСПЕШНИ СЛЕДБЕНИЦИ

Водењето е активност со која се влијае врз членовите на организацијата за да се ангажираат доброволно во реализација на организациските цели. Функцијата на водење е поврзана со социјалната улога на личноста, а може, но не мора, и со статусот и формалниот авторитет на работното место кое таа го зазема, што е случај кога водачот е менаџер.

Водењето вклучува примена на експертска моќ на водачот, што подразбира дека тој е специјалист за работата, особено во улога на менаџер, и примена на референтна моќ што значи дека водачот е специјалист за социо-емоционалните односи како резултат на личните атрибути и способности, поради што другите луѓе го прифаќаат, се идентификуваат со него, го почитуваат и го следат.

За поврзаноста на водството и менаџментот сведочат и наодите на Минцберг и Јукл, од кои првиот ја проучувал литературата за менаџментот, а вториот за водството, при што дошле до сознание дека улогите на менаџерите и водачите се совпаѓаат на следниов начин (McKenna, 2000): конкретно, менаџерските улоги ги вклучуваат меѓучовечките односи, управувањето со информации и одлучувањето, така што водењето зазема истакнато место и менаџерот се појавува како водач, репрезентативна фигура и поврзувач во односите меѓу луѓето. Кога менаџерот има улоги на управување со информации и одлучување, тогаш тој е во улога на специјалист за работа. Кога менаџерот се појавува како водач, репрезентативна фигура и поврзувач во односите меѓу луѓето, тогаш тој е во улога на управување со меѓучовечките односи, односно во улога на социо-емоционален специјалист.

Поделбата на специјалисти за работа и специјалисти за социо-емоционални односи е одамна позната во социјалната психологија (Thibaut & Kelley, 1959 според Messick, 2005). Од денешна перспектива, овие улоги на водачите може да се разгледаат од аспект на теоријата на размена меѓу лидерите и следбениците (Messick, 2005) Имено, Месик ја истражува поврзаноста на улогите преку воспоставување одреден вид рамнотежа (еквилибриум) и стимулирање придобивки (бенефити) во односот меѓу лидерот и следбениците, што доведува до психолошка размена на придобивките. Бенефитите се

вредности кои овозможуваат поддршка и задоволство што водачот и следбениците ги обезбедуваат реципрочно едни за други.

Придобивките што водачите им ги даваат на следбениците се визија, заштита, постигнување, вклученост, достоинство/гордост/признание. Притоа, визијата, заштитата и постигнувањето на следбениците се резултат на компетенциите на лидерите како специјалисти за работа, додека вклучувањето и гордоста/признанието на следбениците се резултат на вештините на водачите како специјалисти за социо-емоционални односи. За возврат, следбениците им даваат на лидерите придобивки како што се самонасочување, благодарност, ефективност, соработка и почитување на законите. Бенефитите претставуваат функции на улогите што ги играат лидерите и следбениците. Притоа, водството и следбеништвото се менуваат на тој начин што водачот кој ја има улогата на претпоставен на вработените ја добива улогата на следбеник во односот со неговиот претпоставен. Додека, пак, некој што е следбеник во работната група може да биде лидер во друга ситуација, на пример, претседател на Сојуз на синдикатите или тренер на спортски клуб. За Месик (Messick, 2005), водството и следбеништвото не се индивидуални особини на личноста, туку социјални улоги и затоа тој повеќе ја истражува психолошката размена меѓу нив, додека помалку - конкретната бихевиорална размена.

Да ги разгледаме реципрочните вредности/придобивки во психолошката размена. Имено, за визијата и насоката од водачот, следбениците одговараат со фокус на работата и самоменаџирање. За заштитата и безбедноста од лидерот, следбениците реагираат со лична благодарност и чувствуваат лојалност кон него. За можноста да најдат смисла на работата и да постигнат значајни цели, следбениците стануваат ефективни и посветени на организацијата, и вложуваат напор бидејќи работата им се исплаќа. За можноста да бидат прифатени од водачот и да бидат вклучени во работната група/организацијата, следбениците се подготвени да соработуваат со колегите и доколку е потребно, да ги жртвуваат своите лични приоритети во интерес на групните/организациските цели. За достоинството/гордоста и самопочитта што им ги овозможуваат лидерите, и на нивната љубезност, следбениците возвраќаат со морална одговорност и почит кон својот водач, и со почитување на законите, правилата и нормите бидејќи тие се применуваат еднакво за сите, вклучително и за лидерите.

Наведените вредности/бенефити во односот лидер-следбеници укажуваат на потребата од нови компетенции на водачите во современите организации бидејќи тие се пониски, порамни, а традиционалната бирократска хиерархија одозгора-надолу во издавањето наредби не постои, како и процесот на строга контрола и надзор над вработените.

Ефективноста на водството зависи од неговото влијание врз следбениците и треба да биде многу посуптилно и индиректно отколку што било во реалноста.

Бенис (според Mullins, 2005) наведува четири нови вештини и компетенции на водачите во организациите што се неопходни за постигнување успех, а тоа се:

1. Свесност за придонесот на вработените и оддавање почит, признание и благодарност за нивната работа бидејќи тоа се силни мотиватори за работниците со знаење.
2. Нагласување на значењето на организациските цели и нагласување на важноста на секој вработен, и на заедничкиот фокус на работата за постигнување на целите.
3. Развивање и одржување на вредностите на меѓусебната доверба меѓу водачот и вработените, како што се: компетентност, постојаност, грижа, правичност, здраво несогласување, храброст да се каже „не“ и да се изрази своето мислење, искреност, автентичност.
4. Создавање силен сојуз помеѓу водачот и вработените, така што големите лидери се создаваат во големи групи и организации кои стануваат големи токму затоа што имаат развиено психолошка клима на почит, достоинство и соработка (а дури и големите водачи претходно биле одлични следбеници).

Според Мулинс (Mullins, 2005), лидерите и следбениците, едни без други, се културно осиромашени.

Според теоријата на афективни настани, лидерите и следбениците заедно ги споделуваат своите афективни состојби, емоциите и расположенијата кои влијаат врз мислењето, чувствувањето и однесувањето (Ashkanasy & Ashton-James, 2005).

Особено во услови на несигурност, недостиг на информации, нејасност, неизвесност, страв од промени, членовите на организацијата доживуваат негативни афективни состојби и емоции. Бидејќи емоциите лесно се шират, многу е важно какви емоции има лидерот и во каква афективна состојба се наоѓа. Кога водачот е оптимист и ентузијаст, тој влијае врз следбениците да имаат позитивно расположение и енергија за работа, додека водачот кај кој доминираат негативните емоции влијае врз следбениците да чувствуваат помал ентузијазам и желба за работа.

Спротивно на когнитивно-рационалното гледиште, теоријата на афективните настани ги вклучува емоциите во психолошката размена меѓу лидерот и следбениците. Врз основа на тоа што улогите на водачот и следбениците се реципрочни, тие влијаат едни на други со своите мислења, однесувања, афективни состојби и емоции. Емоциите се појавуваат во односите на поединците, во групите и на сите нивоа во организациите, како и во односите на водачите и следбениците, и во голема мера зависат од типот на нивната личност. Тие се предизвикани од настани кои стимулираат афективни состојби, како што се стресните ситуации и ситуации на организациски промени во форма на отпуштања од работа, воведување нови технологии, промени на работните места, спојувања со други организации, реструктурирање, намалување на поддршката поради реструктурирање на групите. Најчесто, овие промени се поврзуваат со негативни емоции на краток рок, иако долгорочно можат да бидат позитивни и да доведат до зголемена ефикасност, повисоки плати, задоволство од работата и социјална поддршка. Емоциите имаат стратешко влијание бидејќи влијаат врз вработените кои носат одлуки во организацијата. Тие се неизбежни бидејќи има постојани промени во работната средина, во внатрешното и надворешното опкружување на организацијата. Емоциите продираат на секое ниво во организацијата и влијаат врз психолошката клима и културата на организацијата.

Врз способноста на организацијата да ги постигне своите цели значително влијание имаат позитивната афективна состојба на сите вработени и поволната психолошка клима за тие да можат да ја извршуваат својата работа со заедничка енергија и елан. Поради ова, лидерите и следбениците треба заеднички да развиваат и да одржуваат поволна работна клима, и постојано да ги контролираат и култивираат/негуваат своите емоции и афективни состојби заедно со нивните мисли и однесувања. Водството вклучува комуникација на

лидерите со следбениците преку размена на заеднички значења (Pfeffer, 1981).

Лидерството може да се сфати како управување со симболи кои предизвикуваат емоционални и когнитивни одговори во интеракцијата.

Колку е поголема емоционалната чувствителност и свесност на водачот и на следбениците, толку подобро тие можат да се разберат меѓу себе и да споделуваат значења/симболи кои создаваат позитивни афекти и го олеснуваат постигнувањето на организациските цели.

Оттука, неопходно е водачите да се обидат да развијат и одржуваат квалитетна врска во комуникацијата со што е можно повеќе следбеници, иако е јасно дека односот лидер-следбеник зависи од фактори како што се: тип на личност, сличност на ставови, задоволство од врската, психолошка големина и дистанца во врската, улогата на менторството.

Кели (1988) го нагласува придонесот на лидерите и следбениците во постигнувањето на работните цели. Според него, ефикасните лидери не се разликуваат од ефикасните следбеници по интелигенција и карактер, туку според улогите што ги имаат. Станува збор за социјални улоги кои се реципрочни и се менуваат бидејќи поединецот кој е лидер на вработените во работната група, станува следбеник на својот претпоставен во организацијата. Спротивно на тоа, следбеник во работната група може да биде водач во друг контекст, како здружение, друштво, сојуз, клуб. Тоа се истите луѓе кои играат различни улоги во различни периоди од денот. Меѓутоа, луѓето почесто се во улога на следбеник отколку во улога на водач, така што за една ситуација во која се во улога на претседател, во многу други случаи се членови на различни групи. И покрај фактот дека во реалноста е така, темата за лидерство доминира над темата за следбеништво во истражувањата на организациското однесување и организациските цели. До неодамна акцентот беше ставен на лидерството бидејќи се сметаше дека ефективните лидери и менаџерите се најважни за успехот на организацијата, додека следбениците се третираат како споредни и зависни од водачите. Лесно е да се заборави дека извршувањето на наредбите не зависи од тој што ги издава или од авторитетот, туку од оние на кои им се упатени и кои треба да ги прифатат и соодветно да ги спроведуваат. Колку е значајна врската помеѓу лидерството и следбеништвото, се гледа во фактот дека ефективното следбеништво е предуслов за ефективно лидерство. Ефективните водачи и ефективните

следбеници можат лесно, брзо и успешно да ги реализираат организациските цели. Особено во ситуација кога следбениците се самоуправуваат, се самоконтролираат, размислуваат критички, независни се, имаат знаење, преземаат иницијатива и квалитетно ги извршуваат своите должности и одговорности, тие се ефикасни и можат успешно да ги реализираат организациските цели без лидер. Ефективните следбеници ги гледаат своите лидери како надзорници на промените и напредокот во работата, и сопартнери во извршувањето на работните цели, а не како херои. Ги имаат истите квалитети како успешните водачи и самите мислат дека даваат еднаков придонес во остварувањето на работните цели, како и водачот, бидејќи ја сакаат својата улога на следбеник и го даваат најдоброто од себе без помпа и слава. Нивните атрибути се способност за самоуправување и самоконтрола, посветеност и лојалност кон организацијата, самодоверба, компетентност и фокусирање на постојано кариерно образование, храброст, искреност, чесност. Оние што се активни следбеници на лидерот, но размислуваат независно и критички, можат да изразат несогласување со лидерот без извинување и слободно да го кажат своето мислење кога мислат дека е правилно. За нив, следбениците претставуваат сојузници, колеги, а не конкуренти. Тие не се плашат од хиерархијата во организациската структура, ги почитуваат авторитетите во редот на линијата од највисокото до нивото на непосредно претпоставениот, бидејќи се сметаат себеси за тимски играчи и соработници-подржувачи на водачот. Меѓутоа, ако забележат дека лидерот само декларативно се залага за посветеност во работата или има спротивставени мотиви, недоволна ефикасност, сомнителна етика, тогаш тие се подготвени да ја откажат поддршката кон него или сакаат да го сменат од лидерската позиција. Ги знаат своите силни и слаби страни, имаат голема самодоверба и постојано го надградуваат своето знаење со нови компетенции и вештини кои се корисни за постигнување на организациски/групни цели. Тие се самокритични и точно знаат кои други следбеници можат да ја завршат работата подобро од нив, и искрено им го признаваат тоа и им го препуштаат. Во ситуации кога задачите бараат тимска работа и проектна работа, тие се одлични тимски играчи. Имаат повисоки стандарди на изведба (перформанса) од оние на работната средина, ја работат својата работа со радост, подготвени се да им помогнат на другите бидејќи претходно одлично ја завршиле својата работа. Имаат висока етика и психолошка рамнотежа помеѓу своите и организациските цели, кои успеваат успешно да ги постигнат. Тие прават огромни заштеди на трошоци,

енергија и време за организацијата бидејќи работат ефикасно и се намалуваат потребните системи за контрола. Ефективните лидери се свесни за придонесот на ефективните следбеници, ги ценат и ги наградуваат, им делегираат одговорност и авторитет, за разлика од неефективните лидери кои не сакаат следбеници кои имаат критичко мислење, кои не се конформисти и отворено се спротивставуваат на сомнителната етика и неефективната работа на водачот. Неефикасните лидери, за да го задоволат своето его, претпочитаат „овци“ и „да-следбеници“, според поделбата на Кели (1988 година). „Овците“ се пасивни и без иницијативи, во зависност од лидерот и само ги извршуваат задачите и застануваат. „Да-следбениците“ се малку поактивни, но со усогласување со лидерот го манипулираат за свои цели, можат да бидат сервилни. Има и „отугени“ луѓе кои поради некоја причина се одвоени од групата, имаат независно критичко размислување, пасивни се во извршувањето на своите улоги, незадоволни од својот статус во групата и ретко му се спротивставуваат на водачот. Има „преживувачи“ кои се умерено активни и со умерено-критичко размислување, кои лесно се приспособуваат на промените и најважно им е да бидат безбедни. И, се разбира, во поделбата на Кели (Kelly, 1988) има „ефективни следбеници“. Поделбата се заснова на две основни бихевиорални димензии: степенот на независно критичко размислување и ранг на скалата на активност/пасивност. Ефективните следбеници се најважни за успехот на организациските структури кои се порамни, ослабени, со мала хиерархија на авторитет во линиски ред.

Оттука произлегува потребата организациите да го вградат во структурата концептот на култивирање/негување ефективни следбеници со помош на следните активности: редефинирање на лидерството и следбеништвото, обука за вештините и компетенциите што ги поседува ефективен следбеник, играње улоги како лидер и ротирање во улогите меѓу следбениците на одреден краток рок, процена на успехот во улогата на лидер и следбеник од страна на колегите и претпоставените, процена за тоа колку е лесно да се премине од улогата на следбеник во улогата на лидер и, што е најважно, наградување на успешните следбеници. Организациските извршни органи/надлежни мора да најдат начини да ги наградат и препознаат ефективните следбеници, во спротивно, брзо ќе останат без нив бидејќи ќе бараат други организации кои ќе ги ценат нивните вредности, како што се: почит, ценење, признание, вистинско партнерство, висок морал, искреност, храброст, транспарентност на информациите, чесност, позитивна психолошка клима.

соодветна/поволна организациска култура.

Келерман (Kellerman, 2007) во својата долгорочна студија и истражување за улогата на следбениците во односот лидер-следбеник и за нивниот придонес во успехот/неуспехот на организациите дошла до сознание за една сеопфатна мерка за сегментација на следбениците. Станува збор за квалитетот и степенот на ангажираност на следбениците во односот лидер-следбеник во услови на културни, организациски и технолошки промени. Мануелните работници се заменуваат со нови работници со знаење и техничко-технолошки вештини кои постојано се во процес на образование и учење на нови компетенции, за кои се еднакво важни ако не и повеќе - интринзичните (внатрешните) фактори: односот со претпоставените, мисијата на организацијата во споредба со екстринзичните (надворешните) фактори: плата, статус, звања и други бенефиции.

Авторката смета дека односот лидер-следбеник не е еднонаочен бидејќи следбениците имаат моќ и влијание, иако формално имаат помал авторитет од лидерот. Следбениците, исто како и лидерите, се стремат да ги претставуваат своите лични интереси. Затоа Келерман смета дека сегментацијата на следбениците на повеќе мерки не може да го определи и да го одрази вистинското влијание на следбениците во односот лидер-следбеник и врз групите/организациите, особено во услови на културните, технолошките и организациските структурни промени. Ги наведува поделбите на авторите Залезник, Кели и Шалеф, од кои првиот сегментира четири типа следбеници според критериумите на доминација-покорност и активност-пасивност, кои само генерално го информираат лидерот за однесувањето на неговите следбеници. Додека другите двајца автори сакаат да ја истакнат важноста на следбениците во однос на лидерот (врз основа на степенот на независното критичко размислување и степенот на активноста) со цел да ја подобрат нивната благосостојба.

Сегментацијата на пет типа следбеници од Келерман (Kellerman, 2007), според неа, покажува дека лидерот и следбениците се неразделни и не можат да функционираат еден без друг, иако според нас, во ситуација на проектни/тимски задачи, лидерот е само помошник и обезбедувач на ресурси за членовите-работниците со знаење кои се главни носители/извршители на работата во проектот/тимот. Токму работниците со знаење се свесни за својата вредност, професионално знаење, компетентност, вештини, способности

и придонес во работата на групата, тие се конкурентни и барани на пазарот на трудот. Имаат голема самодоверба и во новата флексибилна структура на организацијата со помала хиерархија на овластувања и зголемена делегирана одговорност на работниците со знаење можат да бидат малку приврзани и лојални на организацијата, имајќи предвид дека организацијата зависи од нив. Келерман (Kellerman, 2007) сегментира пет типа на следбеници: **изолирани, гледачи, учесници, активисти и тврдоглави** според мерката во опсег од тотална неангажираност (чувствување и правење апсолутно ништо) до целосна ангажираност (страсна и целосна посветеност и вклученост).

Изолираните се целосно одвоени од групата поради некоја причина, крајно пасивни и неактивни, несвесни за она што се случува околу нив, незаинтересирани за лидерот и групата, овозможувајќи статус кво, па дури и помагајќи му на лидерот кој има поголема предност, а тоа ја влече групата надолу. Гледачите се донекаде одвоени од групата, апсолутно свесни за тоа што се случува околу нив, но намерно не придонесуваат за групата освен кога е тоа за нивниот интерес, поттикнати се од сопствениот личен интерес и не се мотивирани од внатрешни мотиватори, поддржуваат статус кво, а исто така ја влечат групата назад. Учесниците, без разлика дали го поддржуваат или се противат на лидерот, се доволно посветени да инвестираат сопствено време и пари за да влијаат врз водачот и групата. Активистите се многу ангажирани и многу вложуваат во односите со луѓето и во настаните и процесите бидејќи силно чувствуваат на овој или оној начин за лидерот и соодветно реагираат, многу се активни, енергични и желни да го поддржат или да му се спротивстават на лидерот. Тврдоглавите се, во најголема мера, посветени на својата кауза-поединец, идеја, некого или нешто што го сметаат дека е вредно и му ги посветуваат целата своја личност и енергија докрај. Истовремено, одат во една од двете крајности, целосна посветеност и поддршка на лидерот без прашање или прават сè да го одбијат или да го соборат во случај да му се спротивставуваат. Во тешки ситуации се појавуваат тврдоглави следбеници (таков е случајот на нацистичкиот пропагандист Гебелс во неговата несомнена посветеност и лојалност кон Хитлер, по цена на сопствениот живот и животите на неговата сопруга и шесте деца по самоубиството на Хитлер).

Келерман (Kellerman, 2007) верува дека лидерите треба да бидат многу внимателни за тоа дали следбениците се за или против нив, особено кога станува збор за оние следбеници

кои се ангажирани во доволен, голем или сеопфатен ангажман во нивниот однос со лидерот -учесници, активисти и тврдоглави. Бидејќи оние следбеници што го поддржуваат лидерот можат да бидат силни сојузници на ефективни лидери кои ги почитуваат и го препознаваат нивниот позитивен придонес, а напротив претставуваат опасна одговорност за лидерот, влечејќи ги него и целата група/организација надолу, во случаи да му се противат на лидерот. Келерман (Kellerman, 2007) ја гледа сличноста на лидерството и следбеништвото во заедничката основа на доминација и почитување во нивниот однос, како една константа во различни ситуации и време. Келерман ја гледа сопствената сегментација на следбениците како можност да стави ред во координацијата на работата на вработените и групите, практично за да им стави до знаење на лидерите и следбениците што, колку и како работи секој во организацијата. Истовремено, добрите следбеници го следат однесувањето на лидерот и тоа што го претставува во работата, добро се информирани, вложуваат време и енергија и соодветно реагираат на лидерот.

Додека, пак, лошите следбеници не придонесуваат за групата, тие можат активно да се ангажираат против ефективен лидер или активно да поддржат неефикасен лидер ако тоа е во нивен интерес (Kellerman, 2007).

Според Китинг (Keating, 2021) успешните следбеници се подготвени да испробуваат нови работи, како и да прифатат и да извршуваат тешки задачи што другите не ги сакаат, затоа што тоа го сметаат за комплимент и признание за нивните способности. Тие ретко имаат поплаки кога од нив се бара да направат нешто што другите не се подготвени да го направат. Големите следбеници прават извонредна работа без да им треба постојано внимание од лидерството. Познато е дека автентичното лидерство им помага на обичните луѓе да создадат извонредни нешта. На секој лидер му требаат онолку одлични следбеници колку што може да добие, бидејќи тие се способни да работат независно и исклучително. Ова му помага на лидерот да посвети повеќе внимание на другите следбеници на кои им е најпотребно. Големите следбеници кои се стремат да постигнат лидерски позиции разбираат дека големите лидери прво биле одлични следбеници, и затоа ја прифаќаат, сакаат и ја исполнуваат својата улога како следбеник, обидувајќи се да бидат најдобри што можат. Лидерите знаат дека нивниот успех зависи од успехот на нивните следбеници. Исто така, големите и добри следбеници знаат колку вредат и колку придонесуваат за успехот на

организацијата, а лидерот го сметаат за рамноправен со нив и за соработник.

Според Ким (Kim, 2023), професионалниот успех зависи од лидерството, кое несомнено е од суштинско значење, но и од следбеништвото, кое се карактеризира со трудољубивост, компетентност и критички ум.

Карактеристиките на одличните следбеници се дадени подолу:

1. Целосно разбирање и прифаќање на улогата и одговорноста на следбеникот. Тоа значи познавање на задачите, учење специфични вештини и проактивност во растот и развојот во рамките на улогата на следбеникот.
2. Презентирање иницијативи. Добриот следбеник дава предлози и дава нови идеи, покажува проактивно однесување кое е поддржано од лидерот и значително придонесува за севкупниот успех на тимот.
3. Ефикасна комуникација - следбениците се обидуваат јасно да ги разберат очекувањата на нивниот лидер.
4. Покажува доверливост - добриот следбеник постојано се труди да ги запази своите рокови, да испорача висококвалитетна работа и да ги задржи своите обврски.
5. Прифаќање повратни информации - следбеникот добива повратна информација и конструктивна критика од лидерот и колегите, ги прави потребните приспособувања и постојано се труди да ги подобри своите перформанси.
6. Градење критичко размислување - иако е важно да се почитуваат одлуките на лидерот, одличен следбеник ги доведува во прашање и критички ги оценува директивите кога е потребно.
7. Негување соработка - следбеникот активно соработува со колегите и со лидерот и работи заедно кон заедничка цел.
8. Приспособливост на промени - тоа значи способност на следбеникот да се приспособи на новите околности, стратегии и задачи.
9. Негување (култивирање) позитивен став - одличниот следбеник има позитивен став, на задачите им приоѓа со ентузијазам и го подигнува моралот на целиот тим, без оглед на предизвиците со кои се соочува.

Ким (Kim, 2023) верува дека со фокусирање на овие атрибути, следбениците значително придонесуваат за успехот на тимовите и организациите. Таа вели дека секој голем лидер Е голем следбеник.

Современите истражувачи веруваат дека наместо да се управуваат, вработените треба да се водат суптилно, хармонично и индиректно. Да бидат охрабрени да учат и трајно да развиваат на своите работни места нови вештини и компетенции кои ќе бидат корисни за организацијата. И да ги изразат своите размислувања за решавање организациски проблеми, да се обучат за улогата на лидер и успешно да ја играат улогата на следбеник. Ова ќе овозможи развој на капацитетите на поединците, групите и организациите во целина (Ellis и Dick, 2000 во Сардоска (2010)).

НАМЕСТО ЗАКЛУЧОК

Со оваа книга се зголемува свесноста за улогата на следбеникот во рамките на организациската психологија. Поврзувајќи ги следбениците со соодветни лидери при развивањето висококвалитетни односи меѓу нив, на македонските организации ќе им се овозможи постигнување на европските и светските стандарди за квалитет и рамноправно учество на македонскиот производ на европскиот и светскиот пазар. Клучот за успех на модерната организација не мора да го држат оние што свират на трубата, туку оние што одговараат на повикот.

Покрај познатото верување дека добриот лидер носи бенефит за добра организација, вниманието истовремено треба да се насочи кон следбеништвото, кое има еднаква важност за постигнување на значајните цели. Без следбеници нема лидери, на менаџерите може да им се дадат подредени, но следењето на следбениците треба да се заслужи и заработи. А, следбеништвото се добива со извршување на задачите со луѓето, а не врз луѓето. Она што лидерите треба да го прават е да ги вклучат следбениците во процесот на донесување одлуки, да се почитува и вреднува нивното знаење и мислење.

Неопходно е да им се даде глас на следбениците, со тоа ќе се чувствуваат подобро и така ќе се зголеми мотивацијата, а на тој начин се покажува колку се цени следбеникот. Доколку лидерот ги извршува сите работи, тогаш станува збор за тиранин. Но, следбениците треба активно да се ангажираат и независно да мислат. Позитивните ставови за следбеништвото во една организација може многу да направат за организацискиот успех. Она што е важно за истражувачите и консултантите е да не ја префрлаат топката на лидерството, туку треба да се развие свесноста дека за танго навистина се потребни двајца, што значи дека секој следбеник има влијание врз својот лидер.

На овој начин се предизвикува и неутрализира она што Кели го нарекува мит на лидерството, што ја опфаќа идејата дека лидерите се семоќни и најважни. А со тоа се добива увид за тоа како се перципира односот лидер-следбеник. Културолошките, организациските и технолошките промени што се јавуваат во последниве години ја зголемуваат потребата од развивање на полето на следбеништвото. Со тоа следбеништвото станува моќен

придонес за општеството и за поединците кои го сочинуваат општеството (Kelley, 2008). Се праќаат сигнали дека е потребно целосно реконструирање на организациите, трансформација на организациската култура, учење и развивање нови улоги, преземање одговорност, развивање активно следбеништво, поврзување со соодветно лидерство.

Оваа книга претставува само еден придонес кон откривањето на моќниот свет на следбеништвото и зголемување на вредноста на следбениците бидејќи без неговата армија, Наполеон ќе беше само еден мал човек со големи амбиции.

ЛИТЕРАТУРА

Ashkanasy, N. M., & Ashton-James, C. E. (2005). Emotion in organizations: A neglected topic in I/O psychology, but with a bright future. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 2005* (Vol. 20, pp. 221–268). John Wiley & Sons.

Messick, D. M. (2005). On the psychological exchange between leaders and followers. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The psychology of leadership: New perspectives and research* (pp. 81–96). Lawrence Erlbaum Associates.

Mullins, L. J. (2005). The nature of leadership. In *Management and organizational behaviour* (7th ed., pp. 280–332). Prentice Hall Financial Times.

Сарџоска, Е. (2010). Раководење, менаџмент и водство на работните организации. *Годишен зборник на Филозофскиот факултет во Скопје*, 63, УДК 005.1.

Alcorn, D. (1992). Dynamic followership: Empowerment at work. *Management Quarterly*, 33(1), 9–14.

Alegbeleye, I. D., & Kaufman, E. K. (2020). Relationship between middle managers' transformational leadership and effective followership behaviors in organizations. *Journal of Leadership Studies*, 13(4), 6–19.

Alegbeleye, I. D., & Kaufman, E. K. (2022). How team members' transformational leadership and effective followership work during team interactions. *Journal of Leadership Studies*, 16(2), 4–22.

Berg, D. N. (1998). Resurrecting the muse: Followership in organizations. In E. B. Klein, F. Gabelnick, & P. Herr (Eds.), *The psychodynamics of leadership*, 27–52.

Chaleff, I. (2003). *The courageous follower* (2nd ed.). Berrett-Koehler.

Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 179–189.

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership: Discussion and conclusions. *American Psychologist*, 62(1), 43–47.

- Hopton, C., Christie, A., & Barling, J. (2012). Submitting to the follower label: Followership, positive affect and extra-role behaviors. *Zeitschrift für Psychologie*, 220, 221–230.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kellerman, B. (2019). The future of followership. *Strategy & Leadership*, 7(5), 42–46.
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 142–148.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. Doubleday.
- Kelley, R. E. (1998). Followership in a leadership world. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 170–184). Wiley.
- Kilburn, B. R. (2010). Who Are We Leading? Identifying Effective Followers: A Review of Typologies. *International Journal of the Academic Business World*, 4(1), 9-18.
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo: Teorija i praksa*. Data Status.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice* (10th ed.). Sage Publications.
- Ryan, S., & Cross, C. (2024). Micromanagement and its impact on millennial followership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 140-152.
- Townsend, P. (1999). Fitting teamwork into the grand scheme of things. *Journal for Quality and Participation*, 25(1), 16–18.
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity leadership and followership: Changed leadership in a changed world. *Journal of Change Management*, 21(2), 144-162.
- Uhl-Bien, M., & Carsten, M. (2022). 11 Followership: Revisiting Hollander & Webb's Leadership, Followership and Friendship Study. *Organisational Psychology: Revisiting the Classic Studies*,

Uhl-Bien, M., & Pillai, R. (2007). *The romance of leadership and the social construction of followership*. In

B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25, 83–104.

Zaleznik, A. (1965). *The Dynamics of Subordinacy*. Boston, MA: Harvard Business Review.

Zeng, W., Xu, Z., & Zhao, L. (2023). The Effect of Follower Identity on Followership: The Mediating Role of Self-Efficacy. *Behavioral sciences (Basel, Switzerland)*, 13(6), 482.

Kelley, R. (1988, November). In praise of followers. *Harvard Business Review*.

Kellerman, B. (2007, December). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review*.

Keating, S. (2021, July 15). Characteristics of great followers – Post. *Lead Today*.
<https://stevekeating.me/2021/07/15/characteristics-of-great-followers-post/>

Turner, K. (2023, June 7). The art of being an excellent follower at work. *The Kim Turner LLC*.