

вон. проф. д-р Дејан Донев

ВОДСТВО И ЕТИКА

вон. проф. д-р Дејан Донеv

ВОДСТВО И ЕТИКА

Рецензенти:

проф. д-р Денко Скаловски

редовен професор при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

проф. д-р Жељко Калуѓеровиќ

вонреден професор при Универзитетот во Нови Сад

Издава:

Печати :

Техничко уредување и дизајн на корици:

Тираж:

Copyright:

Со одлука на Наставно-научниот совет при Приватната високообразовна установа за бизнис студии Еуро Колец – Куманово бр. 02-142 од 07.09.2016 година, ракописот е одобрен за печат и употреба во наставата за додипломци како универзитетски учебник.

СОДРЖИНА

Вовед

- 1. Новите научни парадигми**
- 2. Дефинирање на лидерството**
- 3. Анализа на односот менаџмент - лидерство**
- 4. Теории за лидерство и матрица на однесување**
- 5. Модели, типови, стилови и техники на лидерство**
- 6. Одредби на етиката**
- 7. Начини на втемелување на моралот, структура на моралното дејствување и дејствени облици на моралот**
- 8. Поделба на етиката по гранки**
- 9. Современи етички теории**
- 10. Лидерска етика**
- 11. Развивање на етички параметри (етички алатки, етички кодекс и кодекс на однесување) во лидерството**
- 12. Етичко лидерство за 21 век**

Библиографија

Суштината на секоја менаџерска работа лежи во капацитетот на оној што ја работи работата, истата добро да ја изврши и притоа да ја одржи посветеноста на луѓето во однос на целите на организацијата, што е само уште еден начин на изразување и примена на соодветно лидерство.

ВОВЕД

Погледнато од аспект на менаџмент и лидерската теорија денес, надополнето со ефектите и негативните последици од последната светска финансиска криза, сликата за она на каде одиме во овие полиња претставува една многу замаглена и често апстрактна композиција од дејства. Уште повеќе, напливот на популарна литература која се обидува пластично да ги симплифицира развојните тенденции во овие две области, додатно уште повеќе ја комплицира целата ситуација. Токму затоа во создавањето на овој учебник моето настојување намерно беше повеќе теоретско, отколку прагматично излагање на градивото.

Тоа е така пред се поради фактот дека кога човек ќе ја разбере теоријата зад еден определен феномен, истиот ќе биде во можност да го применува тоа знаење до постигнување на своите цели, многу поефикасно отколку истиот едноставно да биде мемориран и сведен само на неколку основни начела кои би му користеле како водичи за акција. Тоа говори дека тешко ќе имаме барем мал напредок во подобрување на практики во водството доколку немаме здрава теорија од која ќе се развиваат основните принципи. Но, секако, лидерството не може да се научи само од теоријата за истото!

Оттука, учебникот започнува со формулирање на дефинициите на поимите научна парадигма, лидерство, лидер, менаџмент...., затоа што теоријата се обидува да ја објасни врската меѓу група од две или повеќе променливи. Идејата е да се види теориската конструкција како обид да се објасни широкиот спектар на видливи факти преку многу помал сет на односи што од набљудуваните факти можат да се извлечат. Така, корисната теорија станува еден вид на научна стенографија која ни овозможува да ги разбереме врските помеѓу збир на променливи, така што ќе може да се предвиди однесувањето во иднина во широк спектар на контекстите.

I. НОВИТЕ НАУЧНИ ПАРАДИГМИ

1.1 Причини и корени за распаѓањето на старата научна парадигма

Светот на бизнисот во 21 век се одликува со невидена несигурност и непредвидливост. Многу претпоставки на кои се засновани традиционалните управувачки практики веќе одамна се доведени под сомнеж, вклучувајќи ја тука и идејата на контрола и концептот на планирање. Но, како и во сите големи еволутивни скокови низ вековите, се работи за оние претпоставки кои не се подготвени да тргнат од познатото кон непознатото, а би требало да ја дефинираат нашата иднина.¹ Оттука, се наметнува и прашањето за тоа што се случува кога парадигмите веќе нема да се во согласност со нашето искуство?

Имено, 20-от век помина во знакот на збирот на претпоставки за организацијата кој може да се опише вака:



¹ Тоа е така затоа што парадигмите влијаат на нашиот начин на кој го восприемаме и дејствуваме во светот.

Оваа парадигма, која ги има своите корени некаде уште во 17-от век, во наодите од страна на научници, како што е пред сè Исак Њутн, придонесе за развој на идејата за физичка детерминираност на Вселената, понекогаш наречена „поглед на стварноста согласно погледот од билјард топка“². На овој начин се разви редуccionистичкиот поглед на светот, според кој основна претпоставка е дека работите (и луѓе) се збир од нивните делови и фокусирањето на однесувањето на деловите ќе резултира со разбирање на целината.

Но иако овој поглед на светот продолжи понатаму да се разгледува и од страна на науката, економијата, политиката, психологијата, па и организацискиот менаџмент, сепак во голема мера личните искуства на многу теоретичари и практичари беа против оваа парадигма затоа што непосредните истражувања на практиките, пред сè од организационите полиња, раскажуваа поинаква приказна. Тоа резултирало на крај со еден облик на „парадигма вакуум“, кој се случи 80-тите години на минатиот век, и тоа не само во организацискиот менаџмент.

Појавата на голем број на нерешливи предизвици од старата парадигма, пред сè економски, т.е. ефектите од нафтената криза од 1973 година, потоа појавата на брзите глобални комуникации, како и предизвиците кои го носеа демографскиот предзнак - придонесоа за видно прифаќање на ставот дека моменталната парадигма веќе не нуди ефикасно објаснување и решение во однос на вистинските искуства. Иако во теоријата оваа парадигма полека се напуштало, во практика тоа не беше толку едноставно, затоа што голем број на работи требало да се променат:

- ♦ практиките изградени врз стариот збир на претпоставки не беа целосно демонтирани и отфрлени;
- ♦ новиот збир на претпоставки би можел да биде идентификуван, но начинот на кој тие можат да се применат сè уште не беше јасен;
- ♦ експериментирањето со новите практики треба да биде широко распространето.

² Имено, билјардската топка се движи само доколку е придвижена со сила, т.е. под ударот од страна на друга топка. Ако можеме да ја измериме точната брзина и аголот на првата билијард топка, тогаш би можеле да го предвидиме движењето на втората топка.

Едновременно, потребата од промена на научната парадигма заземе место и во литературата и теоријата на лидерството како одговор на разорувачките ефекти кои рапидните промени ги имаа врз бизнисот. Иако поранешните теории не беа исполнети со двосмисленост и парадокси,³ тие сепак продуцираа со неуспех во обидот да сервираат успешни резултати во новото окружување. Оттука, не е зачудувачко што овие приоди и методи значително се променија во последните неколку декади. Со тоа се побара промена на парадигмата која беше преферирана и која не понуди можност за отвореност на системот - карактеристика на новото време, како начин брзо и ефективно да се одговори на промените, пред се, со економски речник изразено - на пазарот.

Затоа, она што беше потребно за да се надмине овој вакуум период и да се оствари целосна посветеност кон новата парадигма вклучи:

- ♦ опис на новата парадигма;
- ♦ разбирање за тоа како да се операционализира новата парадигма;
- ♦ подготвеност да се збогуваме со зоната на комфорт претставена од страна на старата парадигма.

Во овој контекст, науката, уште еднаш, понуди неколку интересни одговори. Имено, кон крајот на 20 век настана вакуум во организацискиот менаџмент кој пројави голем број на предизвици во однос на оваа стара парадигма.⁴ Како резултат на ова, кон крајот на 20-тиот век се појави нова парадигма која произлезе од новите сознанија од квантната физика и теоријата на хаос. Нивната порака ја поткопа едноставноста на редукционистичкиот поглед откривајќи дека линеарните и мерливите односи помеѓу компонентите не можат да се гледаат изолирано од природата на поширокиот систем во кои тие се случиле. Односот меѓу двете билијард топки, не е дефиниран само со брзина и агол на првата топка, туку е под влијание и на вештината и состојбата на умот на лицето кое е носител на билјард играта, а кој од своја страна е под влијание на бучавата на животната средина, која

³ Tom Peters & Robert H. Waterman, Jr., *In Search Of Excellence*, Harper & Row, Publishers, New York, 1982, pp. xx,xxi–xxii,xxv.

⁴ Дејан Донеv, „Етичките вредности во менаџерството“. Докторска дисертација одбранета на Филозофскиот факултет во Скопје, јуни, 2008, стр. 120.

од својата стана пак е под влијание на бројот на луѓе кои се таму, кој е под влијание на денот и времето во неделата, па дури и од самите временски (не)прилики. Притоа, новите науки им овозможуваат на овие посложени нелинеарни односите да бидат артикулирани, да се разберат во целост, па дури и да се измерат до некој степен. Тие не велат дека поранешната физика не е во ред, затоа што со неа се уште можат да се објаснат некои односи меѓу делови, туку едноставно се направи замена на претпоставката дека однесувањето на делови ја објаснува целината, со сознанието дека однесувањето на целината е повеќе од збирот на неговите делови.

Со други зборови, можноста за разгледување на организацијата како жив организам кој е во вечна (дијалектичка) динамика е резултат на отвореноста кон промените, каде процесите не се разгледуваат и сфаќаат линерно и механицистички. Досегашниот редукционистички обид за толкување на организацијата го одигра своето и секое приклонување кон него, од денешна перспектива, е штетен во однос на вистинското разбирање на организацијата.

Со тоа се случи, од една страна, прогресија од механичкото размислување за организацијата (затворени системи) кон гешталт размислувањето (отворени системи)⁵ - гледиштето на затворените системи го игнорира ефектот на окружувањето во однос на организацијата, додека гледиштето на отворените системи го признава ова влијание. Од друга страна, се случи прогресија од рационалното кон социјалното сфаќање на организацијата – „рационалното, во оваа смисла означува дека целите и насоките на организацијата се прифаќаат како реални, но и како оние кои можат да бидат детерминирани, додека пак социјалното сфаќање на организацијата вели дека одлуките во однос на насоките се поставени врз вредности, а не на механички избори и дека ваквите избори не се направени врз основа на рационално размислување, туку на основа на социјално обединување, врз основа на модели на однесување од минатото, како и останати динамики кои имаат влијание врз луѓето во групи“⁶. Истото, на одреден начин, ја објасни и природата

⁵ W.R. Scott, "Theoretical perspectives in environments and organisations", in W.J. Peters & R.H. Waterman, *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 1982, pp. 93.

⁶ W.J. Peters & R.H. Waterman, *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 1982, pp. 91.

на неизвесност и непредвидливост кои го карактеризираат модерниот деловен свет, без разлика на тоа колку контроли ќе треба да се применат на истиот.

Во идентификувањето на збирот на претпоставки врз кои што може да се заснова една нова, попроширена парадигма за организациите, можеме да се свртиме кон оние артикулираните во овие нови науки. Се работи за претпоставки кои се во линија со описот на живите системи, кои во науката се нарекуваат „сложени адаптивни системи“. Ова ги опфаќа сите елементи на новата наука и ги аплицира на системи како што е екологијата, човечките социјални системи и Вселената сама по себе. Претпоставките во рамките на оваа парадигма постепено се прифатени во многу области во текот на последните неколку децении, а луѓето кои ја прифаќаат оваа парадигма, истата ја нарекуваат „парадигма на адаптивна организација“.



Во овој контекст се поаѓа од сфаќањето за специфичноста на организацијата, т.е. нејзината живост, динамичност и каде согласно организациската структура, на организацијата се гледа како на внатрешно меѓусебно поврзување и дејствување на нејзините делови во однос на целината, делови кои дејствуваат меѓу себе и заедно ја чинат организациската целина и култура, но и новиот квалитет - надворешните фактори и чинители и нивното влијание врз оваа структура во однос на нејзиното подобрување во функционирањето.

II. ДЕФИНИРАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО

Новото време ја наметна и потребата од посеопфатно истражување, обмислување и контекстуализирање на философијата во посебни сфери, а особено во една од нив - лидерството. Истото, од денешните лидери, особено во економската сфера, бара усвојување на вистинска философија на лидерството, а не лидерска философија карактеристична за секоја организација и секој поединечен лидер; една нова етика, а со самото тоа и создавање на нов аксиолошки систем врз кој ќе се втемелува етичноста и во работењето и во управувањето со економските процеси, како еден од градбените и решавачките чинители на севкупната егзистенција, а во која реализација на вака поставените барања најмногу се повикува философската обмисла на лидерството и како теорија и како професија и како дејство.

Се бараат нови приоди, нови правци и нови решенија. Се побара симбиоза меѓу менаџментот и лидерството, надградба на менаџментот, но и развивање на еден нов концепт на лидерство за 21 век – етичко лидерство. Оттука и потребата од итно расчистување со магловитото подрачје на лидерството, како и со понуда на издржани и прецизни поими и концепти, бидејќи интересот на јавноста за лидерството расте со неверојатна брзина. Луѓето се повеќе се фасцинирани со идејата за лидерството и барањето на дополнителни информации за тоа како да станат ефективни лидери. Корпорациите инсистираат за нив да работат луѓе кои поседуваат лидерски способности, затоа што веруваат дека таквите луѓе можат да обезбедат дополнителна вредност на нивните организации. Академската заедница и институции насекаде низ светот осмислуваат и настојуваат да реализираат наставни програми за студии по лидерство. Со една реченица, лидерството стана барана и високо вреднувана способност!

2.1. Обид за дефинирање на поимот „лидерство“

Иако во мноштвото материјали посветени на лидерството фокусот се позиционира на тоа што значи да се биде на врвот од групната хиерархија, извршен директор, претседател, шеф, крал, водач на тимот, управен директор или владетел, при што можно е да се согледа лепезата на разнородни значења на овој поим, сепак во тоа „море“ од материјали, концепти, истражувања посветени на лидерството⁷, истото најчесто се сфаќа како фокусирање кон едно лице како централна фигура, лице кое не придвижува да правиме работи кои инаку не би ги направиле!

Па така, согласно Бизнис Енциклопедијата, може да се потенцира дека лидерството е „фасцинантен поим за многу луѓе, термин кој потсетува на позната сцена на едно моќно, херојско, триумфално лице со група следбеници, кои враќајќи се дома по освојувањето на националното првенство или војна против злобниот непријател, маршираат низ градот преполн со толпа луѓе, кои мавтаат наоколу со развиорени знамиња или пак еден ентузијастички говорник кој држи енергичен говор, мавтајќи со рацете во воздух, а илјадници луѓе се собираат на плоштадот“⁸.

Но, во овој случај нашата дефиниција е премногу сеопфатна, при што во нејзините рамки ги опфаќа и продавачите, наставниците или нашите родители како лидери, само затоа што тие успеале со убедување да ни продадат нешто, да не натераат да ја сработиме нашата домашна задача или да ја изедеме нашата не толку омилена храна. Ова оттаму што „лидерството симболизира група која има своја функција, а „група“ значи да се има една заедничка цел, при што истата тежнее да му се восхитува на лидерот кој уверува да се направи нешто што инаку не би било направено во контекст на општото добро на групата“⁹.

⁷ Како што наведува Р.М. Стогдил (R.M. Stogdill), постојат речиси исто толку различни дефиниции на лидерството колку што има луѓе кои се обидуваат и обидуваат да го дефинираат. Иако секој од нас интуитивно знае што се подразбира под овој термин, сепак истите можат да имат различни значења за различни луѓе. (Подетално види R.M.Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press, New York, 1974, p. 7.)

⁸ Lee Lee, *LEADERSHIP: An entry from Gale's Encyclopedia of Business and Finance*, 2nd edition, <http://www.bookrags.com/research/leadership-ebf-02/>. Пристапено 25.12.2013.

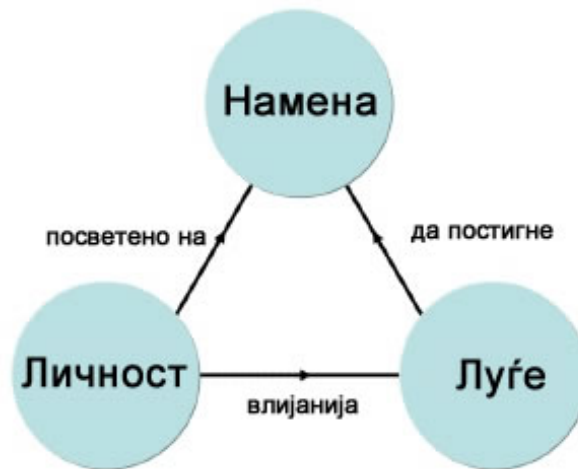
⁹ P.Hersey & K.Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1969, p. 81.

Разбирањето на лидерството не е комплетно без осознавањето и на интеракциите помеѓу лидерот и неговите/нејзините следбеници, што значи дека лидерството мора да се погледне во динамичната природа на односот меѓу лидерот и следбениците. Во оваа уникатна социјална динамика, сите вклучени страни се обидуваат да влијаат едни на други во извршувањето на целите. Во оваа сеопфатна смисла и контекст, може да се каже дека лидерството е процес во кој еден лидер се обидува да влијае врз неговите/нејзините следбеници за да се воспостави и да се постигне една или повеќе цели. Со намера да се постигне целта, водачот ја вежба неговата/нејзината моќ да влијае врз луѓето. Оваа моќ во раните фази се остварува преку мотивирање на следбениците да ја завршат работата, а во подоцнежните фази преку наградување или казнување на оние кои ја направиле или не ја направиле работата согласно нивото на очекувањата.¹⁰

Ако го анализираме ова тврдење, станува јасно дека лидерството е интерперсонално влијание насочено кон постигнување на цел или цели. Трите важни делови на оваа дефиниција се термините: *интерперсоналност (меѓучовечки)*, *влијание* и *цел*, при што интерперсоналноста значи „помеѓу лица“, т.е. лидерот има повеќе од едно лице (група) да ја води; второ, влијанието ја претставува моќта врз другите; додека пак целта е крајот кој што се настојува да се постигне, што значи дека во суштина, оваа традиционална дефиниција на лидерството вели дека лидерот влијае на повеќе од една личност кон една цел.

Според претходно дадената операционална дефиниција за поимот „лидерство“, во контекст на подетално специфицирање, може да се каже дека поимот „лидер“ означува човек кој влијае на група на луѓе кон постигнувањето на целта. Мнемонички изразено, во оваа дефиниција влегуваат Човекот (Person), Луѓето (People) и Целите (Purpose), т.е. 3П (согласно англискиот превод) и истата може да се прикаже на следниот начин:

¹⁰ Лидерството е континуиран процес, т.е. со остварување на една цел се започнува тенденцијата на реализација на друга нова цел. Соодветна награда од страна на лидерот е од исклучителна важност со цел континуирано да ги мотивира следбениците.



Исто така, од аспект на персоналноста, лидерството означува и нешто многу повеќе од традиција, опортунизам или форма на состанок. Тоа е интимно поврзано со нашето актуелно однесување и ставови кои ги имаме за себе си и за другите. Во овој контекст, една работна дефиниција која би можела делумно да ни ја скицира сликата за тоа што е лидерството е дека истото претставува динамичен процес во кој една индивидуа во група, не само што е одговорна за резултатите на групата, туку активно се обидува да го внесе и елементот на соработка и посветеност на сите членови на групата, заради постигнување на групната цел во одреден контекст, особено во однос на позадината на специфична национална култура.

Во оваа смисла, лидерството во суштина е нагласување на вистинската рамнотежа меѓу потребите на луѓето, задачите и целите во дадена ситуација, при што сугерирањето дека истото е динамичен процес, подразбира дека не постои „еден најдобар начин“ на водење, пред се поради тоа што претставува процес со неколку главни променливи кои може да се илустрираат на следниов начин:

ЛИДЕР	ЗАДАЧИ/ЦЕЛИ
Вештини Принципи Знаење Персоналност	Групни цели Индивидуални цели Релативна комплексност
ЧЛЕНОВИ НА ГРУПАТА	СИТУАЦИЈА/ОКРУЖУВАЊЕ
Вештини Потреби Мотивација	Внатрешна динамика на групата Прашања поврзани со културата Надворешен притисок Расположливост на ресурси

Сето претходно, согласно последните истражувања, посочува дека доколку навистина сакаме да го разбереме лидерството, кое инаку е преполно со многу значења и семантички проблеми, треба да се обидеме да ја растргнеме, расчистиме маглата создадена од истите кои го прават многу конфузно. Во прилог говори и фактот дека освен популарните книги, истовремено во истражувачката литература постојат и голем број на публикации за лидерството кои откриваат мноштво на различни теории кои ја објаснуваат сложеноста на процесот на лидерство.

Следствено, како што беше и претходно споменато, може слободно да се констатира дека „одредени истражувачи го дефинираат лидерството како збир на особини или го дефинираат како однесување, додека други го разгледуваат од позиција на обработка на информации или од позиција на меѓусебни односи, при што истото се изучува со примена на квалитативни и квантитативни методи во различни контексти, од мали групи до големи организации“¹¹. Резултатите добиени од сите тие истражувања за лидерството во сите овие области дава слика која е многу посложена од често поедноставените гледишта за лидерството, односно за еден сложен и повеќедимензионален процес.

¹¹ Peter G. Northouse, *Liderstvo – Teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, str. 1.

Во прилог на ова говори и фактот дека „во изминатите 60-70 години развиени се дури 65 различни системи за класификација со цел да се дефинираат различните димензии на лидерството“¹². Еден таков систем за класификација е и шемата која ја нуди познатиот истражувач на лидерството Б.М. Бас, според која¹³

- лидерството се разгледува како *средите на групните процеси*, при што лидерот е центар на промените и активностите на групата и претставува отелотворување на волјата на групата;
- лидерството се разгледува како *аспект на личноста* и се дефинира како комбинација на посебни особини и карактеристики кои што поединецот ги поседува и кои му овозможуваат да ги убеди другите во извршувањето на задачите;
- лидерството се разгледува како *дејствување или однесување* – активности кои што лидерите ги преземаат за да предизвикаат промени во групата;
- лидерството се разгледува и во контекст на *односот на моќта* која постои меѓу лидерот и неговите/нејзините следбеници, при што лидерите поседуваат моќ и се служат со истата за да произведат промени кај останатите;
- лидерството се разгледува како *трансформационен процес* со чија помош се мотивираат следбениците да постигнат нешто повеќе од она што се очекува од нив;
- лидерството се разгледува и како *вештина*, согласно која се нагласува способноста (знаење и вештини) кои овозможуваат ефективно лидерство.

Оттука, и покрај мноштвото дефиниции и приоди, можат да се издвојат неколку основни компоненти како клучни:¹⁴

- лидерството е процес (во кој поединецот остварува влијание во однос на групата заради остварување на заедничка цел и кој однос открива дека

¹² E.A.Freishman et al., „Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation“, *Leadership Quarterly*, 2(4), 1991, p.245-287.

¹³ B.M.Bass, *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press, New York, 1990, p.11-20.

¹⁴ Peter G. Northouse, *Liderstvo – Teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, str. 2.

лидерството не е линеарен, туку интерактивен феномен кој подразбира однос меѓу лидерот и неговите следбеници, а не особини или карактеристики кои што лидерот ги поседува);

- преку лидерството се остварува влијание (кое е нужна и непобитна претпоставка на лидерството, преку кое лидерот влијае на следбениците);
- лидерот се јавува во контекст на група (при што под лидерството се подразбира остварување на влијание во однос на група на поединци кои имаат заедничка цел);
- во лидерството се претпоставува остварување на цел (што значи дека лидерите ја насочуваат групата на поединци кон остварување на одредена задача или резултат, односно ја насочуваат својата енергија кон поединците кои се обидуваат да постигнат нешто заедно).

Оттука, за целите на овој учебник, од особена важност се следниве две дефиниции на поимот „лидерство“, во смисла на оперативност и апликability:

„Лидерството е динамичен однос базиран на меѓусебно влијание и заедничка цел меѓу лидерите и соработниците, во кој и двете страни се сместени на едно повисоко ниво на мотивација и морален развој, согласно како тие влијаат врз реално планираната промена“¹⁵.

Трите најважни делови се термините *однос*, *взаемно*, и *соработници*, при што *односот* е врската меѓу луѓето, *взаемно* значи имање нешто заедничко, додека пак *соработници* ги означува оние кои соработуваат или работат заедно. Согласно истата дефиниција се укажува дека и лидерот е под влијание на соработниците, додека работат заедно во обид да постигнат важна цел, т.е. дека и едните и другите се цврсто поврзани. Лидерот не е над следбениците, ниту поважен од нив. Истите се заедно во процесот на лидерство – „двете страни на истата метална паричка“¹⁶.

„Водството (лидерството) е уметност на остварување на мисија преку луѓето. Тоа е збир (квалитетот на интелект, на човековото разбирање и на моралниот карактер) кој му овозможува на човекот да инспирира и управува една група на

¹⁵ Kevin Freiberg & Jackie Freiberg, *NUTS! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Bard Press, 1996, p. 298.

¹⁶ J.C. Rost, *Leadership for the twenty-first century*, Preager, New York, 1991.

луѓе успешно. Ефективниот водач, значи, е базиран на личен пример, договорени практики и морална одговорност“¹⁷.

Со други зборови лидерството е дефинирано како процес на остварување на влијание со цел да им се помогне на група поединци во остварувањето на нивните цели.

¹⁷ *U.S. Navy Manual for Leadership Support*, Government Printing Office, Washington D.C., 1964, p.1-2.

III. АНАЛИЗА НА ОДНОСОТ МЕНАЏМЕНТ - ЛИДЕРСТВО

Лидерството е процес многу сличен на менаџментот, пред сè поради фактот што подразбира реализација на влијание, исто како во менаџментот, потоа работа со луѓе, што е потребно и во менаџментот, што укажува дека многу функции на менаџментот се во согласност со дефиницијата на лидерството. Но, сепак, овие два поима се разликуваат¹⁸, па така доколку сакаме да направиме било каков обид за компарирање меѓу менаџментот и лидерството, најпрво мораме да го дефинираме поимот „менаџментот“.

3.1. Обид за дефинирање на поимот „менаџмент“

Бидејќи секоја организација, како ќелија на одредена економија претставува одреден организационен систем, а секој систем подразбира складно поврзување на деловите во целина со што се овозможува негово функционирање - делот на управувањето со работите во организацијата имаат посебно големо значење, при што сите тие активности кои се преземаат имаат заедничко име „менаџмент“ и претставуваат окосница на организационата структура на една организација.

Но, како за сите науки во современиот свет, така и за менаџментот, денес, покрај претходно посочената, постојат и многу други дефиниции, а кои во поголем процент се комплексни, обично однесувајќи се на функциите кои го сочинуваат менаџментот, на начинот на кој менаџерите ја извршуваат својата работа... Така, на пример, Вајтло, Крум и Крајвелон го дефинираат „менаџментот“ како процес на планирање и одлучување, организирање, раководење и контролирање на човечките,

¹⁸ Лидерството се изучува уште од времето на Аристотел, додека менаџментот како наука се јавува почетокот на 20 век кога се раѓа и индустриското општество во обид да се намали хаосот во организацијата и истите да можат да бидат водени на ефикасен и ефективен начин. (Подетално види кај Peter G. Northouse, *Liderstvo – Teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, str. 6.)

финансиските, физичките и информативните ресурси на организацијата заради остварување на нејзините цели на ефикасен и ефективен начин.¹⁹

Во обид да се изврши интернет претрага за зборот „менаџмент“ најчесто се среќаваме со информациите кои укажуваат на фактот дека терминот „менаџмент“ потекнува од стариот француски збор *menagement*, кој значи „управување“, од латинскиот збор *manuagere*, што значи „да се води со рака“ како и од англискиот поим *management* - во смисла на раководење. Таму менаџментот е дефиниран како „процес на водство и управување на дел или на цела организација (најчесто на бизнис), преку развој и раководење со ресурсите (човечки, финансиски, материјални, интелектуални и други)“.²⁰ Оттука, во оваа глобална смисла, може да се каже дека „менаџментот“ претставува успешност во располагањето со ограничени ресурси или средства, односно способност за извршување на зададената работа.

При дефинирањето на менаџментот исто така се истакнува и дека тој е „динамичен процес кој претпоставува успешно раководење со работниците и успешно искористување на расположливите ресурси за остварување на поставената цел, без разлика дали станува збор за претпријатие, државен орган, банка, универзитет, болница и слично“.²¹

Постојат и дефиниции на менаџментот кои поаѓаат од местото и улогата на поединците во тој вид активност. Па така, се вели дека „менаџментот е процес на создавање услови во кои поединците, работејќи заедно со други луѓе во групи, ефикасно ќе ги постигнуваат избраните цели“.²²

Заклучно, различното разбирање и определување на содржината, принципите и функциите на менаџментот придонесува и за негово најразлично дефинирање, поради што недостасува една широко прифатена дефиниција.

¹⁹ Charles R. Whitlock et al., *Menadžment u akcii*, Mladost, Beograd, 1990, str. 138.

²⁰ *Management*, < <http://en.wikipedia.org/wiki/Management> >.

²¹ Трајан Гоцевски, *Образовен менаџмент*, Второ издание, Македонска ризница, Куманово, 2003, стр. 22.

²² Harold Koontz & Heinz Weihrich, *Management*, Ninth edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988, pp. 8.

Следствено, постојат голем број автори кои формулирале различни определби, објаснувања, толкувања на поимот менаџмент, во зависност од различното дефинирање на неговата содржина, принципи и функции.

Иако претходно презентираниите стојалишта се дивергентни, а имајќи предвид дека секоја дефиниција на одреден поим до некој степен е субјективна и арбитрарна, голем број автори кои се занимаваат со изучување на оваа проблематика се обидуваат да одбегнат директни дефиниции на менаџментот свртувајќи го своето внимание кон содржинската определба на поимот „менаџмент“, што само му дава уште повеќе за право на Роџер Бенет (R.D.Bennett) да смета дека „веројатно постојат онолку дефиниции за менаџментот колку што постојат автори за оваа област“.²³

Но и покрај ова големо богатство од пристапи во дефинирањето на менаџментот кои истакнуваат различни ставови, сепак во литературата можат да се сретнат и дефиниции кои претставуваат обид за сублимирање на досегашната долгогодишна работа на голем број теоретичари и практичари, припадници на една или друга школа, правец, учење или ориентација, односно можат да се извлечат неколку заеднички елементи, можно е да се укаже на она што е заедничко кај сите нив, за да се предложи една посинтетизирана оперативна дефиниција:²⁴

- станува збор за процес (активност) во врска со поставувањето и реализацијата на целите на организацијата;
- притоа се работи со луѓе;
- функциите во менаџментот се планирање, организирање и екипирање, (рако)водење, контролирање;
- работењето на менаџерот треба да резултира со ефикасно и ефективно (успешно) работење, односно со целисходно искористување на ресурсите.

²³ R.D.Bennett, "Management and the relevance of the behavioural sciences", in *Behavioural sciences for managers*, Richard Boot et al.(eds.), Edward Arnold, London, 1988, pp. 2.

²⁴ Тодор Кралева, *Основи на менаџментот*, ЦИМ, Скопје, стр. 4-5.

Оттука, менаџментот може да се дефинира како „универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието“²⁵, при што основните елементи на оваа посеопфатна дефиницијата за „менаџмент“ се *процес, ресурси, ефективно и ефикасно извршување на работата од страна на други луѓе и цели*.

Првиот елемент се однесува на менаџментот како универзален процес бидејќи се наоѓа во сите видови претпријатија, во сите функции, и на сите нивоа во претпријатието, т.е. универзален процес кој вклучува серија на акции кои водат кон остварување на целта, еден динамичен процес кој му дава живот на секој дел од работењето, но и општествен процес бидејќи овие акции во принцип се однесуваат на односите меѓу луѓето. Едновременно, менаџментот како процес упатува и на функции или на примарни активности извршувани од менаџерите, односно тој во основа е процес на планирање (одлучување, цели, политики, планови и предвидувања), организирање, координирање, мотивирање и контролирање на активностите, кои водат кон поефикасно извршување на целите на претпријатието.

Вториот елемент го сочинуваат ресурсите, и тоа човечките и материјалните ресурси. Човечките ресурси се однесуваат на човекот, додека пак материјалните се однесуваат на парите, суровините, машините, опремата, средствата, зградите, имиџот на претпријатието, од кое денес се бара висок степен на ефикасност во користењето на човечките и материјалните ресурси.

Третиот елемент го сочинуваат луѓето со чиј напор се извршува работата. Со помош на луѓето, менаџерите ја извршуваат нивната работа.

Четвртиот елемент се однесува на формулирањето и остварувањето на целите на претпријатието со помош на други луѓе. Менаџментот вклучува координација на човечки и материјални ресурси во насока на остварување на целите. Напорот на луѓето е насочен кон целите. Целите се потребни, бидејќи активностите треба да бидат насочени кон некој сакан краен резултат или состојба.

²⁵ Бобек Шуклев, *Менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 2004, стр. 5.

3.2. Разлики и сличности помеѓу Менаџментот и Лидерството

Постои (била и веројатно секогаш ќе биде) дебата за разликите и преклопувањето на доменот на интерес, истражување и дејствување на лидерството и менаџментот, затоа што иако е вообичаено мислењето дека тие се различни концепти, сепак истите значително се преклопуваат во одредени сегменти.



Општо земено, менаџментот традиционално се занимава со планирање, организација, водење и контрола, додека лидерството е насочено кон општиот процес на остварување на целта. Следствено, се разликуваат во тоа што лидерството пред сè се занимава со промени и движење, инспирација и мотивација, додека менаџментот се занимава повеќе со извршување на целите на организацијата и одржување на рамнотежа, односно со создавање ред и конзистентност, што укажува на фактот дека лидерството се занимава со административните аспекти од работата на менаџерот (како што се планирање, организирање, контрола), но и со интерперсоналните аспекти. Во оваа смисла да се биде менаџер подразбира реализација на активности и држење под контрола на самата рутина, додека да се биде лидер значи остварување на влијание врз другите и креирање на визија на промена.

Лидерството исто така подразбира и меѓусебно влијание, додека менаџментот е едносмерен однос на авторитет. Лидерството е насочено кон процесот на остварување на заеднички цели, додека менаџментот кон усогласување

на активности заради извршување на работата. Оттука, „лидерите и следбениците работат заедно за да ги постигнат реалните промени, додека менаџерите и нивните вработени ги здружуваат силите за да продадат стока и услуги“²⁶.

Табеларно, оваа компарација може да се прикаже и вака:

Менаџмент е ...	Лидерство е
Справување со комплексноста	Справување со промени и унапредувања
Планирање и буџетирање	Поставување на правец
Организирање и кадровско екипирање	Издначување на луѓето
Контролирање и решавање на проблеми	Мотивирање и инспирирање на луѓето
Ефикасна акција	Значајна акција

Најдалеку во застапувањето на ставот дека постојат еклатантни разлики меѓу менаџментот и лидерството е и гледиштето според кое лидерите и менаџерите се сами по себе различни,²⁷ т.е. дека се работи за суштински различни типови на луѓе, при што менаџерите се реактивни и релативно малку емоционално сензибилизирани во извршувањето на работата, додека лидерите создаваат емоционален однос настојувајќи идеите да ги обликуваат, наместо само да одговараат на нив, т.е. се обидуваат да го зголемат бројот на можни решенија на проблемот на долг рок, со што се обидуваат да го променат начинот на кој што луѓето размислуваат за она што е можно.

Се чини дека најдобар преглед во однос на разликите на менаџментот и лидерството го дава Џ.П. Котлер (J.P. Kotler) кога ги споредува функциите на менаџментот и лидерството, при што ја изложува следната аргументација во прилог на различноста на нивните функции.²⁸ Имено, преовладувачка функција на менаџментот е да обезбеди ред и конзистентност во организацијата, при што се занимава со воспоставување на ред и стабилност, додека кај лидерството примарна

²⁶ J.C. Rost, *Leadership for the twenty-first century*, Preager, New York, 1991, pp.149-152.

²⁷ A. Zaleznik, “Managers and leaders: Are they different?”, *Harvard Business Review*, 55, May-June 1977, 67-78.

²⁸ J.P. Kotler, *A force for change: How leadership differs from management*, Free Press, New York, 1990, pp. 3-8.

функција е да предизвика промена и движење, при што истото трага за адаптивни и конструктивни промени.

МЕНАЏМЕНТ <u>Создавање на ред и конзистентност</u>	ЛИДЕРСТВО <u>Создавање на промени и движење</u>
Планирање и буџетирање	Насочување
- составување на агенди - утврдување на распоред - алоцирање на ресурси	- креирање на визија - појаснување на широката слика на реалноста - утврдување на стратегии
Организација и вработување	Распоредување на луѓе
- создавање на структури - отворање на работни места - воспоставување на правила и процедури	- насочување кон реализација на целите - барање на посветеност - изградба на тимови и коалиции
Контрола и решавање на проблеми	Мотивирање и инспирација
- создавање поттик - пронаоѓање на креативни решенија - преземање на корективни акции	- ширење на инспирација и енергија - давање овластувања на подредените - задоволување на неисполнетите потреби

Согласно приказот, евидентно е дека главните активности на менаџментот се поразлично претставени од активностите на лидерството. Иако се различни по обем, сепак „укажуваат на сознанието дека и менаџментот и лидерството се есенцијални за напредокот на организацијата“²⁹, т.е. доколку се сака една организација да биде ефективна, истата мора да има и стручен менаџмент и вешти лидери³⁰, што пак од своја страна говори дека иако можеби менаџментот повеќе акцентот го поставува на извршување на целите утврдени од некој друг, она што е сигурно е дека исто така на добро управуван бизнис, во смисла на имање на перфектна организација, му треба уште нешто дополнително, а тоа е лидерството.

Во оваа смисла, кога менаџерите влијаат на групата заради остварување на одредени цели, истите се занимаваат со лидерство, а кога лидерите се занимаваат со планирање, организација, водење и контрола, истите всушност се вклучени во менаџментот.

²⁹ Ibid., p.7-8.

³⁰ На пример, кај организацијата со силен менаџмент без лидерство, постигнувањето на резултатите може да бие бирократизирано и загушено и обратно, кај организација со силно лидерство, а без менаџмент, крајниот резултат е ларпурлартистички.

3.3. Разлики и сличности меѓу Менаџерите и Лидерите

Согласно претходното, можно е да се посочат одредени карактеристични разлики и сличности помеѓу менаџерите и лидерите затоа што „менаџментот“ се преведува како ефикасност, процес, прописи, додека пак „лидерството“ како ризик, креативност, визија. Би се рекло дека „менаџерите се луѓе кои ги работат работите на вистински начин, додека лидерите се луѓе кои ги работат вистинските работи“³¹.

Менаџерите постојат на сите нивоа на организации, со титули од типот на раководители, менаџери, управители, администратори или директори. Кај нив обично поголем дел од денот е посветен на управување со ресурси, проекти и рокови за постигнување на организациските цели.

Лидерите, од друга страна, ги возбуждаат луѓето со визиите за можностите, но и ги поттикнуваат да иновираат и надминуваат проблеми и пречки. За разлика од менаџерите, лидерите не мора да имаат титули за да можат ефикасно да воспоставуваат контрола. Менаџерите можат да бидат лидери, но лидерите не треба да бидат менаџери.

Менаџерот управува	Лидерот иновира
Менаџерот е копија	Лидерот е оригинал
Менаџерот одржува	Лидерот развива
Менаџерот ја прифаќа реалноста	Лидерот ја истражува реалноста
Менаџерот се фокусира на системот и структурата	Лидерот се фокусира на луѓето
Менаџерот се потпира на контролата	Лидерот инспирира доверба
Менаџерот има краток опсег на гледање	Лидерот има поширока перспектива
Менаџерот прашува <i>како</i> и <i>каде</i>	Лидерот прашува <i>што</i> и <i>зошто</i>
Очите на менаџерот се секогаш на крајната линија	Очите на лидерот се секогаш на хоризонтот
Менаџерот имитира	Лидерот осмислува
Менаџерот прифаќа „статус кво“	Лидерот предизвикува
Менаџерот е класичен добар војник	Лидерот е свој човек
Менаџерот работи правилно	Лидерот ги прави вистинските работи

³¹ W.G. Bennis & B. Nanus, *Leaders: The strategies for taking change*, Harper & Row, New York, 1985, p. i-ii.

Сумарно, може да се констатираат две назнаки кои се од витално значење во разгледувањето на односот меѓу менаџментот и лидерството:

- Менаџерите имаат авторитет да бидат на чело, додека лидерите влијаат врз другите да ги следат.

Заради позицијата која тие ја држат, менаџерите се луѓе со доделен формален авторитет за да бидат на чело на некоја организација или на една од нејзините (под)единици. Тие се одговорни за контролирање на активностите за постигнување на организациските цели. Тие се орган кој го има правото да донесува одлуки и да ги употребува организациските ресурси врз основа на една позиција во рамките на организациската хиерархија. Менаџерите се држат до својата позиција на власт при донесувањето на одлуки и иницирањето на акција.

Лидерството, од своја страна, е процес на обезбедување на насока, инспирирање на членовите од тимот со енергија, добивање на нивната посветеност кон визијата на лидерот. Еден лидер создава визија, а другите се тука затоа што веруваат и ја споделуваат таа визија. Во овој контекст, лесно е да се мисли на светските лидери кои се формални водачи, бидејќи тие имаат наведена, дефинирана позиција. Но, може да се работи и за луѓе кои секогаш разгоруваат нови идеи, ги инспирира другите да ги извршуваат работите. Ваквите неформални лидери ја немаат предноста на официјалниот орган, но се појавуваат како лидери на тимовите кои ги одредуваат насоките и ентузијазмот за постигнување на целта.

- Менаџерот ги прави работите правилно, лидерот ги прави вистинските.

Менаџерите се занимаваат со правилно вршење на работите: управување според рутина и шаблон, но и одржување на контролата за да ги постигнат доделените цели на најефикасен начин. Во оваа смисла, менаџерите се ефикасни во вршење на работите кои повеќе не се соодветни, бидејќи животната средина се променила. Лидери, пак, се повеќе заинтересирани во однос на ефективност во извршувањето на работите: вршење на вистинските работи за да се оствари мисијата на организацијата, а кое често вклучува промени кои би одговарале на развојот на животната средина.

IV. ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВО И МАТРИЦА НА ОДНЕСУВАЊЕ

4.1. Преглед на теориите за лидерството

Лидерството е концепт кој го фасцинира човештвото од најстари времиња, па до денес. Во литературата за лидерството постојат бројни истражувања со различни приоди и аспекти кои сведочат за богатството од теории кои се обидуваат да ја објаснат неговата природа, а со тоа и природата на лидерите, т.е. нивната матрица. Ова оттаму што едни лидерството го гледаат и третираат како збир на особини, карактеристики, додека други го разгледуваат и третираат како процес кој може да се анализира на основа на однесувањето на лидерот и претставува нешто што може да се научи.³² Од нив, заради поголема прегледност, ги издвојуваме следните:³³

- Теорија за карактерните црти (теорија за „Големиот човек“)
- Бихејвиористички теории:
 - Теорија на улоги
 - Менаџерска мрежа
- Теорија за партиципативно лидерство
 - Лидерски стил на Левин
 - Лидерски стил на Ликерт
- Теорија за ситуационо лидерство
 - Ситуационо лидерство на Херси и Бланчард
 - Нормативен модел на Врум и Јетон
 - Насока-цел теорија за лидерство на Хаус

³² A.G. Jago, “Leadership: Perspectives in theory and research”, *Management Science*, 28 (3), 1982, pp. 315-336.

³³ Information from “Leadership Theories,” *ChangingMinds.Org*
http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.htm, Syque 2002-2007.

- Контингентни теории
 - Теорија за најмалку посакуван соработник на Фидлер
 - Когнитивно-ресурсна теорија
 - Стратегиско-контингентна теорија
- Теорија за трансакционо лидерство
 - Теорија на размена меѓу лидер-член
- Теорија за трансформационо лидерство
 - Теорија за трансформационо лидерство на Бас
 - Теорија за трансформационо лидерство на Брнс
 - Теорија за лидерски партиципативен попис на Кузел и Поснер

Иако се работи само за селективно избрани (од аспект на нивната доминантност) теории од историјата на лидерските истражувања, сепак генерално сите, согласно нивната меѓусебна испреплетеност во одредени сегменти³⁴, можат да се сведат на три пристапи за проучување на лидерството:³⁵

- од аспект на карактерни црти (особини);
- од аспект на утврдување на однесувањето (бихејвиористички пристап);
- од аспект на ситуацијата (пристап на контингенција).

4.1.1. Теорија на карактерни црти (теорија за „Големiot човек“)

Во историскиот след на истражувањата за природата на лидерството се вели дека теоријата за карактерните црти и особини на лидерот претставува најстара теорија за лидерството која се појавува во 1930-тите години и претставува прв обид за систематско изучување на лидерството.

Истата, се заснова на идејата дека разликите во карактерните црти и особини помеѓу личностите можат да објаснат зошто некои луѓе се ефективни лидери, а други не. Основната претпоставка на оваа теорија лежи во

³⁴ Henry H. Beam, “Leadership theory: Past, Present, and Future Directions”, Division of Research, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, 1975.

³⁵ James A. F. Stoner & Edvard Friman & Daniel R. Gilbert, Jr., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2000, str. 431.

идентификувањето на различни лични вродени квалитети и особини на лидерот кои придонесуваат за успех.

Истражувањата за лидерството во овој период биле базирани на потрага и препознавање на вродени карактеристики кај човекот - лидерите се раѓаат, а не создаваат! Вниманието било посочено кон откривање на вродените квалитети и особини, т.е. базирано на проучување на луѓе кои веќе биле „големи“, пред се општествени, политички и воени лидери (Ганди, Черчил, Наполеон...), но со клучна претпоставка дека ако ваквите вродени квалитети и карактеристики би се нашле кај други луѓе и тие, исто така, би можеле да станат големи лидери. Оттука и оправданоста за второто име на оваа теорија - теорија за „Големиот човек“.

Овие луѓе често биле претставници на аристократијата, затоа што малкумина од пониската класа имале шанса да предводат. Ова придонело за сфаќањето дека лидерството е во тесна корелација со потеклото на човекот, со што идејата за „Големиот Човек“ добива митско потекло, при што во време на нужна потреба Големиот човек ќе се роди скоро како од магија. Ова било лесно да се потврди, особено со посочување на луѓе како Ајзенхауер и Черчил или настрана од нив, наназад низ времето во ликовите на Исус, Мојсеј, Мухамед и Буда.

Тргувајќи од вакви претпоставки за постоење на одреден број на заеднички вродени квалитети и особини на успешните лидери, односно за универзалноста на лидерските особини, во педесеттите години на минатиот век направени се преку стотина студии кои ги истражувале истите, поаѓајќи од личните квалитети на лидерите, човечките особини кои ги поседувале, како и физичките карактеристики. Сепак, и покрај големиот број на истражувања и широчината на обемот на анализирани карактеристики, истражувачите не можеле да утврдат повеќе од 5% од особините кои им биле заеднички³⁶, а кои Ралф Мелвин Стогдил (Ralph Melvin

³⁶ J.D.Barrow, “The variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework”, во *Academy of Management Review*, April 1977, p.232.

Stogdill) во 1974 година, врз основа на 163 спроведени студии за особините на лидерот кои биле работени во периодот од 1948 до 1970 година³⁷, ги назначил³⁸:

- ❖ Приспособливост на зададени ситуации;
- ❖ Свесност за социјалното окружување;
- ❖ Амбициозност и ориентираност кон успеси;
- ❖ Наметливост;
- ❖ Соработливост;
- ❖ Одлучност;
- ❖ Доверливост;
- ❖ Доминантност (со желба да влијаат врз други);
- ❖ Енергичност (високо ниво на активност);
- ❖ Упорност;
- ❖ Самоувереност;
- ❖ Толерантност кон стрес;
- ❖ Спремност за превземање на одговорност.

Во слична студија³⁹ во 1959 година Ричард Ман (Richard D. Mann) со 1400 добиени резултати од истражувањето на личноста и лидерството во мали групи, доаѓа до заклучок дека личните особини можат да претставуваат критериум за разликување на лидерот од оној кој не е лидер, при што клучни особини се: интелигенција, мажественост, прилагодливост, доминантност, екстровеитност и конзервативност.

Морган МекКол (Morgan McCall) и Мајкл Ломбардо (Michael M. Lombardo) во 1983 година истражувајќи ги двата фактора - успехот и неуспехот - успеале да укажат на четири главни особини:⁴⁰

³⁷ како и 124 спроведени студии за особините на лидерот кои биле работени во периодот од 1904 до 1947 година.

³⁸ Ralph Melvin Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York, 1974, p.72.

³⁹ Richard D. Mann, "A Review of relationship between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, 56, 1959, pp. 241-270.

⁴⁰ Morgan W. McCall, Jr. & Michael M. Lombardo, *Off the track: Why and how successful executives get derailed*, Technical Report, Centre for Creative Leadership, Greenboro, NC, 1983, No.21, p.11.

- **Емоционална стабилност и прибраност:** смирени, уверени и предвидливи, особено кога се под стрес;
- **Признавање на грешки:** прифаќање на грешките, наместо вложување на енергија во нивно прикривање;
- **Добри интерперсонални вештини:** добри во комуникација и убедување на другите, без потреба од негативно или принудно влијание;
- **Интелектуална широчина:** заинтересирани да разберат повеќе области, не само тесен круг на експертиза.

Три години подоцна, во 1986, Роберт Лорд (Robert G. Lord) заедно со Кристи де Вадер (Christy L. DeVader) и Џорџ Алигер (George M. Alliger) преиспитувајќи ги Мановите заклучоци со метаанализа во својата студија⁴¹ утврдиле дека интелигенцијата, мажественоста и доминантноста се силно поврзани со тоа како поединците ги доживуваат лидерите, со што силно се залагале за тезата дека личните особини можат доследно и во сите ситуации да се користат за разликување на лидерите од оние кои не се лидери.

Слично на нив во 1991 година се појави уште еден труд кој е од особена важност за оваа теорија, т.е. анализата на Шели Киркпатрик (Shelley A. Kirkpatrick) и Едвин Лок (Edwin A. Locke) кои отидоа најдалеку од сите свои претходници тврдејќи, врз основа на квалитативна анализа, дека „ефективните лидери се посебен тип на луѓе“⁴² кои се разликуваат од останатите на основа на шест особини: енергичност, желба за водење, искреност и интегритет, самодоверба, когнитивна способност и познавање на бизнисот. Според нив, овие особини можат да бидат вродени црти, но и да се стекнат по пат на учење како особини или и едното и другото.

Претходното само го потенцира фактот дека во последните 30 години се работи на изнаоѓање на консензус меѓу истражувачите во однос на основните

⁴¹ Robert G. Lord & Christy L. DeVader & George M. Alliger, “A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures”, *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp. 402-410.

⁴² Shelley A. Kirkpatrick & Edwin A. Locke, “Leadership: Do traits matter?”, *The Executive*, 5, 1991, p. 59.

фактори кои го сочинуваат она што се нарекува „личност“⁴³, предлагајќи пет големи фактори: невротичност, екстровертност, отвореност, помирливост и присебност. Со цел давање на оценка во однос на можните релации помеѓу овие фактори, Тимоти Џаџ (Timothy A. Judge), Џојс Боно (Joice E. Bono), Ремус Илиес (Remus Illies) и Меган Герхард (Megan W. Gerhardt) во 2002 година изготвија голема метаанализа⁴⁴ од 78 истражувања спроведени во периодот од 1967 до 1998 година за врската меѓу лидерството и факторите на личноста ненудејќи готов потврден одговор на оваа дилема.

Сепак, и покрај пионерската заслуга во толкувањето на природата на лидерството, слабостите на овој пристап и теорија е секако базичната – лидерот и неговата личност го заземаат централното место во лидерството како процес. Истата главно оценува, наместо да го анализира однесувањето на лидерите во одредени ситуации, што значи дека оваа теорија ги истражува особините кои лидерот ги покажува и личноста на самиот лидер кој ги поседува истите, што од своја страна пак посочува дека истата исклучиво е насочена кон лидерот, а не и на следбениците или ситуациите, нагласувајќи дека за ефективно лидерство клучно е лидерот да има специфичен збир на карактерни црти и особини.

Едновременно, истата не укажува кои карактерни црти се најважни, како и неможноста консензуално да се извлечат одреден број на заеднички особини кои ги поседуваат поголемиот број на успешни лидери. Исто така, оваа теорија не ги проучува ниту особините кои се потребни за стекнување на лидерство, ниту особините кои се неопходни за негово одржување.

Сериозни проблеми во однос на прашањата околу половата разлика кои не биле поставувани дури ниту кога истите биле предложени е секако еден од поголемите хендикепи на оваа теорија. Повеќето лидери биле мажи, така што

⁴³ Lewis .R. Goldberg, “An alternative description of personality: The big-five factor structure”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1990, pp. 1216-1229. Исто така и Robert R. McCrae & Paul T. Costa, “Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1987, pp. 81-90.

⁴⁴ Timothy A. Judge & Joice E. Bono & Remus Illies & Megan W. Gerhardt, “Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 765-780.

идејата за „Голема Жена“ била насочувана во други области и настрана од лидерството. Исто така повеќето истражувачи биле мажи, со што оваа теорија добила андроцентристичка пристрасност.

4.1.2. Бихејвиористичка теорија

И додека претходните истражувања се обид да се разбере феноменот на лидерството на основа на вродените карактеристики и особини, подоцнежните, кои хронолошки се појавуваат во 40-тите и 50-тите години на минатиот век, настојуваат да го истражат и развијат однесувањето на лидерот и тоа преку утврдувањето на стилите на лидерство.

Истите поаѓаат од претпоставките дека човекот не се раѓа како лидер, туку истиот може да се научи, т.е. дека успешното лидерство се базира на однесување кое може да се одреди и кое се учи. Со други зборови, нивното објаснување е дека тие не го бараат одговорот во вродените особини, туку повеќе се осврнуваат на следење на она што конкретно прават лидерите. При ова, ако успехот може да се дефинира со термини кои можат да бидат објаснети, во тој случај на другите луѓе би им било релативно лесно да постапат на истиот таков начин. Полесно се прифаќа фактот дека сето ова се учи и предава, отколку дека истото е резултат на наследство или особина.

Теоријата на однесување е голем скок од онаа на вроденост, поради тоа што претпоставува дека способноста за лидерство не е вродена, туку дека може да се изучи. Ова ја отвора браната во однос на развојот на лидерството како научна област, наспроти психометричната проценка која ги дели луѓето на оние со лидерски потенцијали и на оние кои нема да добијат таква шанса во животот. При ова, теоријата на однесување е релативно лесно да се развие, т.е. со просто спојување на успехот на лидерството заедно со актите од истото. Со доволно долго проучување можно е да се поврзе статистички значајното однесување со успехот. Исто така, можат да се воочат и однесувањата кои донеле до неуспех, со можност да се додаде и ново подглавје во разбирањето.

4.1.2.1. Теорија на улоги

Во оваа смисла, Институтот за општествени истражувања при Универзитетот во Мичиген, даде значаен придонес кога во 1947 година започна истражувања за лидерите од различни институции во однос на типовите на организациона структура, како и за принципите и методите на водење на следбениците кои ќе доведат до поголема продуктивност, помало отсуство и најголемо задоволство од работата.

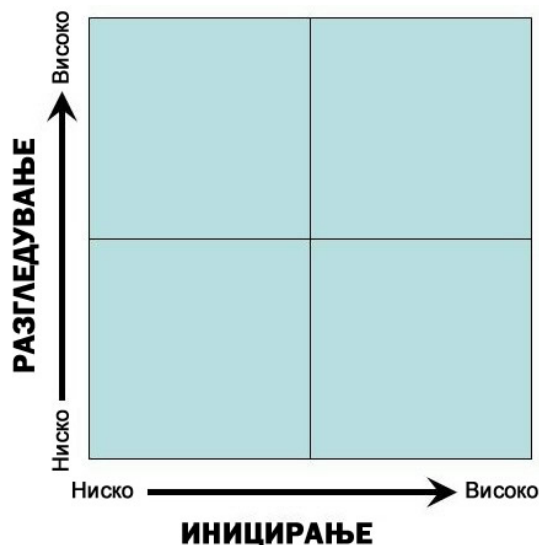
Согласно обемните истражувања и анализи, истите одредуваат дека постојат два типа на однесување и тоа *однесување ориентирано кон задачата* (лидери од ниско продуктивните групи) и *однесување ориентирано кон меѓучовечките односи* (лидери од високо продуктивните групи).⁴⁵ Последните, водат сметка за чувствата на следбениците, настојувајќи да креираат атмосфера на заемна доверба и почитување, додека првите, се главно насочени кон остварување на повисоко ниво на производство, при што следбениците ги третираат како инструмент за остварување на саканото ниво на производство.



Речиси во ист период започнува и истражувањето на група истражувачи од државниот Универзитет во Охајо, во однос на лидерството фокусирано на однесувањето на лидерот, развивајќи инструменти за споредување на лидерството и давајќи оценка на факторите кои можат да ја определат ефикасноста на лидерството и на работата на групите. Идејата била да се издиференцираат одреден број на независни димензии во однесувањето на лидерите, т.е. подобро да се согледа и разбере улогата на истите во целиот процес.

⁴⁵ Rensis Likert, *New Patterns in Management*, McGraw Hill, New York, 1961, p.49.

Од големиот број на прибрани информации, од мноштвото на варијабли и фактори кои биле истражувани, главно две димензии се покажале како пресудни: *иницирањето на структурата и разгледувањето* или разбирањето.



Првата димензија се однесува на степенот до кој лидерот ќе ја структурира својата улога и улогата на следбениците во напорите за остварување на целта. Токму затоа тој им кажува на членовите на групата што е она што се очекува од нив, ја промовира употребата на стандардизирани процедури, донесува одлуки за работните методи, ја објаснува улогата на односите меѓу членовите на групата, поставува специфични цели и внимателно го опсервира нивното постигнување.

Втората димензија го опфаќа опсегот до кој лидерот ќе воспостави работни односи кои се карактеризираат со заемна доверба, почитување на идеите на следбениците и респектирање на нивните чувства. Оттука, со лидерот е лесно да се комуницира, тој е оној кој ги поставува идеите генерирани од самата група во пракса, ги третира сите подеднакво, ги информира следбениците за претстојните промени и ги објаснува акциите кои ќе се преземаат на сите членови на групата.

Пожелното однесување е она прикажано во горниот десен квадрант, кое ја нагласува важноста на односите во групата, организацијата, како и важноста на иницираната структура. Спротивно на тоа, во левиот долен квадрант е претставено негативното однесување на лидерството.

4.1.2.2. Менаџерска мрежа

Резултатите од анализите на бихејвиористичките теории имаат свое „финале“ во менаџерската мрежа на Роберт Блејк (Robert R. Blake) и Џејн Моутон (Jane S. Mouton)⁴⁶, каде се утилизира грижата за луѓето наспроти грижата за дихотомијата во производството.

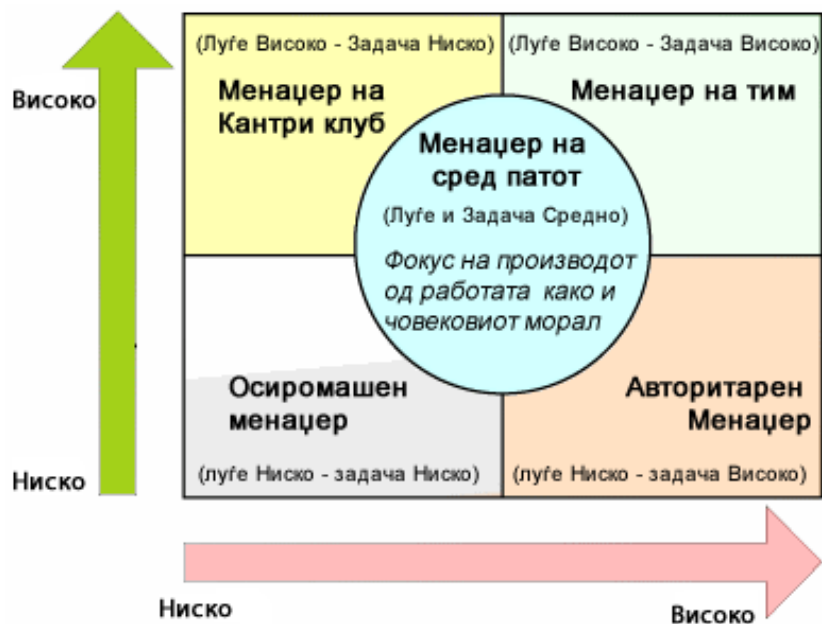
Настојувајќи да ги одбегне екстремите во стиловите на лидерите⁴⁷, оваа теорија дава можности за разгледување на различни комбинации, а кои се остваруваат преку дводимензионален модел на менаџерска мрежа во кој вертикалната оска ја прикажува „грижата за луѓето“, а хоризонталната „грижата за производството“. Оските се поделени на девет делови при што првиот дел од оската претставува ниско ниво, а деветтиот дел високо ниво на грижа. Во рамките на вака дефинираната мрежа се позиционирани и одговорите на индивидуите за стилот на лидерите.

„Грижата за луѓето“ вклучува степен на лична преданост кон остварувањето на целите; одржување на самопочитување на следбениците; оставување на одговорноста врз основа на доверба, а не на послушност; обезбедување на добри работни услови и одржување на задоволителни меѓучовечки односи. Притоа можат да се разликуваат карактеристики на пет основни стилови на лидери и тоа тимски менаџер, менаџер на кантри (локален) клуб, авторитарен менаџер, осиромашени (слаби) менаџери и менаџери на пола пат.

Во однос на „грижата за производството“, истото вклучува ставови на лидерот за работи од типот на квалитетни одлуки за политиката, процедурите и процесите, креативност на истражувањата, квалитет на услуги на стручните служби, делотворност на трудот и обем на производство.

⁴⁶ Robert R. Blake & Jane S. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston, 1964.

⁴⁷ Кои се подолу објаснети во партиципативната теорија на лидерство.



Менаџерската мрежа дава можности за идентификување и класифицирање на различни стилови на лидерството, но „сепак не може да се даде одговор зошто некои менаџери се наоѓаат во едниот или во другиот дел на мрежата. За да се даде одговор на тоа прашање, потребно е да се разгледаат како карактерните црти на менаџерот, така и факторите на ситуацијата кои влијаат на неговото однесување и на однесувањето на следбениците“⁴⁸.

4.1.3. Теорија за партиципативно лидерство

Едно од најстарите истражувања за однесувањето на лидерите е Ајова студијата за лидерство од 30-тите години на минатиот век на Курт Левин (Kurt Lewin), Роналд Липит (Ronald Lippitt) и Ралф К. Вајт (Ralf K. White) кои развиваат класификација на однесувањето на лидерите која се базира на начинот на донесување на одлуки меѓу лидерот и неговите следбеници, а кој начин влијае врз

⁴⁸ Љубомир Дракулевски, *Лидерство*, Економски факултет, Скопје, 1999, стр. 109.

односите со следбениците што се рефлектира во процесот на извршување на определената задача.⁴⁹

Се работи за теорија согласно која лидерот не донесува одлуки на своја рака, туку бара инволвираност на останатите во процесот, по можност вклучување на подредените, претпоставените, следбениците, т.е. сите заинтересирани. Сепак, често пати, за разлика од каприкот на лидерот, т.е. дали ќе дозволи или одбие вмешаност на следбеникот, најголемата партиципативна активност е во рамките на непосредниот тим.

Во однос на прашањето за тоа колкаво влијание им е дозволено на следбениците, лежи и една од основните слабости на оваа теорија, т.е. доколку лидерите само бараат мислење од следбениците, а потоа истото го игнорираат, ваквото однесување може да доведе до цинизам и чувство на предавство.

4.1.3.1. Лидерски стил на Левин

Согласно основните тези на Левин (Kurt Lewin), однесувањето на лидерот може да се објасни преку неговото учество во донесувањето на одлуките и преку начинот на кој тие одлуки се одразуваат врз следбениците. Оттука, стилот на лидерот, во зависност од начинот на донесување одлуки може да биде различен, па во таа смисла говориме за *автократски* (располага со моќ да ги принуди следбениците да ја извршат дадената задача), *демократски* (т.н. и „партиципативен“) и *laissez-faire лидер* (кој дозволува целосна слобода во донесувањето на одлуките и во извршувањето на задачите).⁵⁰

Согласно основните претпоставки на теоријата за партиципативно лидерство, учеството на следбениците во донесувањето на одлуки го подобрува разбирањето на проблемите и луѓето кои што треба да ја донесат одлуката. Луѓето се повеќе поврзани со делата, кога и самите се вклучени во релевантните

⁴⁹ Kurt Lewin & Ronald Lippitt & Ralf White, “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates”, во *Journal of Social Psychology*, 10, 1939, pp. 271-301.

⁵⁰ Истите се подолу објаснети во делот посветен на стилови на лидерство.

донесувања на одлуките, а едновременно се помалку настроени кон натпреварување, а се повеќе кооперативни кога работат на заеднички цели. Кога луѓето заедно донесуваат одлуки, обврската на едни кон други е поголема, а со тоа и нивната обврска кон одлуката.

4.1.3.2. Лидерски стил на Ликерт

Значајен придонес во истражувањето на стиловите на лидерство и нивното влијание на растот на продуктивноста на работата, намалувањето на отсуството од работа и зголемувањето на мотивацијата на работниците, дал и Ренсис Ликерт (Rensis Likert) кој одредил два основни стила на лидерство и тоа:⁵¹

- ориентираност кон членовите – каде што лидерот го потенцира значењето на членовите на групата, т.е. тимот и меѓучовечките односи;
- ориентираност кон производството – каде лидерот го нагласува техничкиот аспект на работата, т.е. производството.

Првиот облик на лидерство е поефикасен од проста причина што на преден план ја истакнува грижата за членовите на групата, т.е. тимот, а општо познато е дека ориентираноста кон членовите ја зголемува продуктивноста, работниот морал, ја зголемува кохезивноста на групата.⁵²

Она што Ликерт го прави всушност е продолжување на истражувањата за лидерите од различни институции во однос на типовите на организациона структура, како и за принципите и методите на водење на следбениците кои ќе доведат до поголема продуктивност, помало отсуство и најголемо задоволство од работата, на Институтот за општествени истражувања при Универзитетот во Мичиген, развивајќи четири системи на менаџмент:

- експлоататорско-авторитативен – претставува модел на традиционална структура каде моќта и авторитетот доаѓаат од врвот, мотивирањето се врши

⁵¹ Rensis Likert, *New Pattern of Management*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1961, p. 49.

⁵² M. Petrović, *Menadžment – Savremeni pristupi i funkcije*, FON, Beograd, 1994, str. 204.

преку казни и закани, а комуникацијата е слаба и не постои тимска работа, што значи резултира со просечна продуктивност;

- беневолен-авторитативен – претставува модел во кој се има одреден степен на покровителска доверба, се мотивира со награди, а понекогаш и казни и закани, се дозволува можност за консултирање и делегирање на процесот на одлучување, но со силна контрола;
- консултативен – претставува модел во кој целите се поставуваат откако ќе се продискутира со членовите на тимот, што значи дека комуницирањето е насочено и нагоре и надолу, а тимската работа поттикната, што претставува модел со добра продуктивност;
- партиципативен – претставува идеален модел на лидерство кој се одликува со големо учество на членовите во одлучувањето, што креира чувство на заедничка поддршка и олеснета комуникација, додека продуктивноста е одлична.

Во остварувањето на овој посакуван модел, она што треба да биде реализирано е принципот на односи на поддршка, потоа групното одлучување и групните методи на контрола, како и високите цели за извршување на самата целина.

Оттука, овие четири модели на менаџмент на Ликерт, подоцна се појавуваат како определени варијации на истражувања на универзитетите и во Мичиген и во Охајо.

4.1.4. Теорија за ситуационо лидерство

Оваа теорија се појавува во периодот помеѓу 60-те и 70-те години на минатиот век и е окарактеризирана со претпоставката дека најдобрите резултати на лидерот зависат од бројни ситуациони фактори, т.е. дека постојат фактори кои се уникатни за секоја ситуација и кои утврдуваат колку специфичните лидерски карактеристики и однесувања ќе бидат ефективни. Тоа значи дека идејата на оваа

теорија е да ги разгледа тие ситуации како и да утврди кои се тие клучни фактори на ситуацијата од кои зависи ефективноста на лидерот.

Оттука, факторите кои влијаат врз ефективноста на лидерот се најчесто оние кои ги носи една зададена ситуација, а која во себе ги вклучува мотивираноста и умешноста на следбениците, врската која постои помеѓу лидерот и следбеникот, гледиштето кон ситуацијата, стресот и расположението..., при што како главни фактори кои најчесто се наведуваат во однос на влијанието на успешноста на лидерот се издвојуваат следниве:⁵³

1. *точноста на перцепцијата на лидерот*
2. *личноста и искуството на лидерот*
3. *очекувањата и однесувањето на лидерот*
4. *очекувањата, однесувањето и карактеристиките на следбениците*
5. *разбирањето на задачата*
6. *очекувањето и однесувањето на колегите*

Се работи за шест фактори кои во голема мера ја илустрираат природата на ситуациониот пристап кон лидерството. Оттука, она што треба да се има предвид е дека не станува збор за еднонасочен процес на влијание, туку дека лидерот влијае и повратно на овие фактори. Влијанието меѓу лидерот и групата е реципроцитетно, при што секој влијае на секого, а притоа влијае и на успешноста на групата во целина.

Едновременно, постојат и други фактори што влијаат на успешноста на лидерството, односно и други слични систематизации на клучните фактори. Една од нив нуди и Гери Јукл (Gary Yukl), при што барајќи да комбинира поинакви приоди тој ги дефинира следниве шест променливи:⁵⁴

- *спореден труд*: потрошен и реален труд и мотивација;
- *споредна способност и јасност на улогата*: следбениците знаат што и како да прават;

⁵³ James A. F. Stoner, *Management*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, pp. 448-452.

⁵⁴ Gary Yukl, "Managerial Leadership: A review of theory and research", *Journal of Management*, Vol. 5, Issue 2, 1989, pp. 251-290.

- *организација на работа*: структура на работата и користење на ресурсите;
- *соработка и цврстина*: на групата во заедничката работа;
- *ресурси и поддршка*: расположливост, алати, материјали, луѓе и слично;
- *надворешна координација*: потребата од соработка со други групи.

Лидерите овде работат на фактори како што се надворешните врски, набавката на материјали, справувањето со потребите на групата, како и управувањето со структурата и културата на групата.

Заклучно, ситуационата теорија укажува на факторите што влијаат врз лидерот, па во таа смисла постојат различни теории или подваријанти на оваа теорија кои се обидуваат да ги идентификуваат најважните фактори во даден сет на околности и да го предвидат стилот на лидерство што ќе биде најуспешен во такви услови.

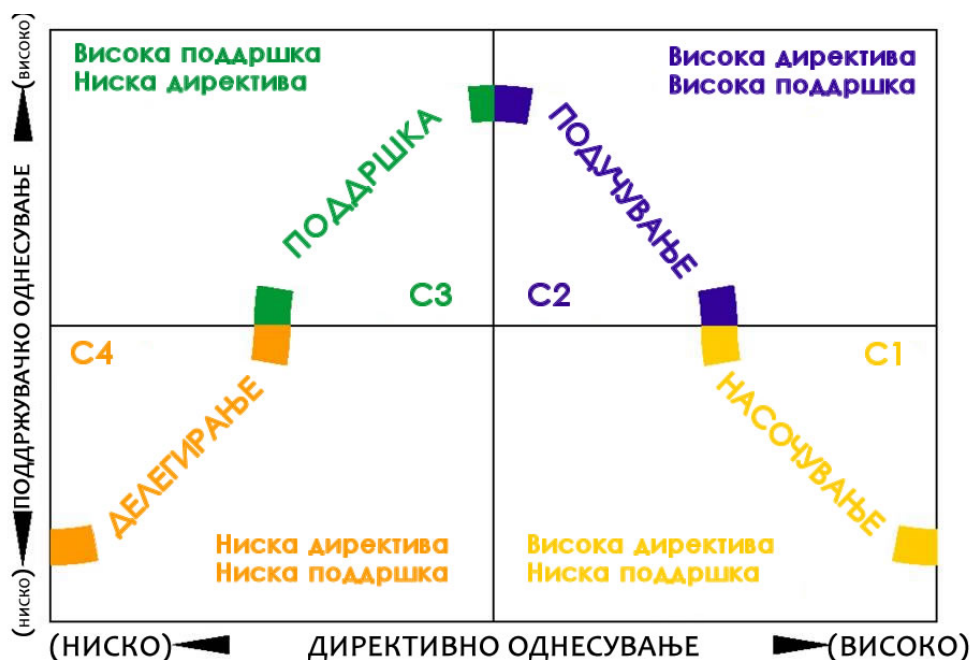
Направени се бројни истражувања и студии засновани на претпоставката дека лидерството е под силно влијание на условите во кои се развива лидерот и ситуацијата во која дејствува, а со тоа понудена е и широка лепеза на подваријанти на овој пристап, а најважните од нив во продолжение ги претставуваме.

4.1.4.1 Ситуационо лидерство на Херси и Бланчард

Обидот за интегрирање на расположливото сознание во еден модел на стилови на лидерство нудат и Пол Херси (Paul Hersey) и Кенет Бланчард (Kenneth H. Blanchard), чија теорија за животниот циклус на лидерството се обидува да воспостави однос меѓу ефективните стилови на лидерството и степенот на зрелост на следбениците, а која се преведува како преземање на одговорност, имање на соодветно знаење за задачата и поседување на искуство на индивидуата или групата.

Се работи за теорија која е многу блиска до истражувањата на Државниот универзитет од Охајо и согласно истата⁵⁵, постојат два вида на однесување на лидерот и тоа:

- **лидер ориентиран кон задачата** – се укажува на степенот до кој лидерот сака да ги организира и дефинира улогите и задачите на членовите на неговата група, т.е. да објаснат што, како и кога да биде извршено и директно да ја насочат работата;
- **лидер ориентиран кон односите** – се укажува на степенот до кој лидерот сака да ги одржи личните односи со членовите на групата преку давање на поддршка, сочувствување и олеснување.



Како што може да се види од шемата, во зависност од зрелоста на следбениците се избира и соодветен стил на лидерство. Кривата го изразува степенот на зрелост на следбениците и како што тие напредуваат, така и однесувањето на лидерот треба да се менува. Во оваа смисла, успешно лидерство се остварува со избор на вистински стил на лидерство кој е тесно поврзан со нивото

⁵⁵ Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, pp. 116-122.

на зрелост на следбениците, што значи дека „за практична примена на теоријата на животен циклус во работно окружување, лидерот треба да е способен да ја процени ситуацијата и соодветно на неа да го менува стилот на лидерство“⁵⁶.

4.1.4.2. Нормативен модел на Врум и Јетон

Виктор Врум (Victor H. Vroom) и Филип Јетон (Phillip W. Jetton) создаваат ситуационен модел на лидерство, познат под името нормативен модел⁵⁷ со кој се обидуваат да дадат одговор на прашањето како треба да се однесува лидерот и какви одлуки треба да бидат донесени во определени ситуации.

Моделот се базира на идејата дека одлуките се под влијание на карактерот на проблемот кој се истражува, количината на расположливите информации и нивото на партиципација од страна на следбениците. Истиот поаѓа од определени претпоставки за однесувањето на лидерот и за организационата ефикасност.



Како што може да се види од цртежот, однесувањето на лидерот е централна варијабла која е детерминирана од два вида на варијабли и тоа личните атрибути (карактеристики) на лидерот и карактеристиките на ситуацијата со која се соочува.

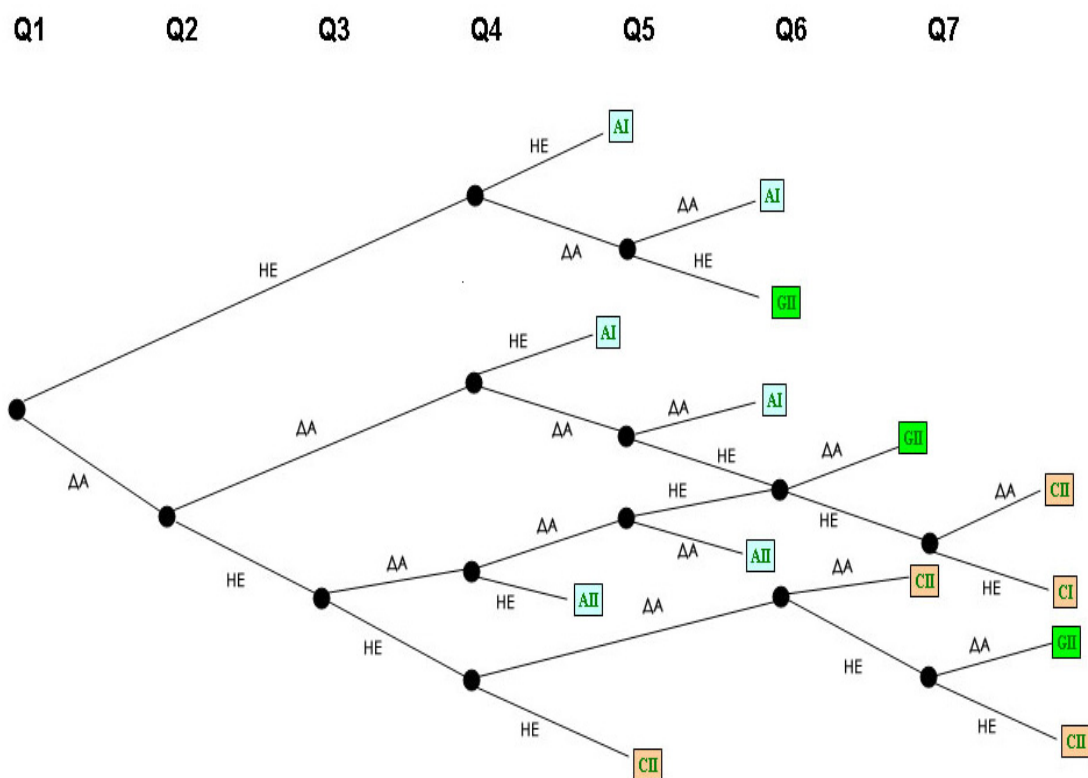
Достигнувањето на овие автори се однесува всушност на изработката на нормативниот модел на лидерството во кој се поставуваат седум видови на прашања со чии што одговори може да се формира „дрвото на одлучување“ со

⁵⁶ Љубомир Дракулевски, *Лидерство*, Економски факултет Скопје, Скопје, 1999, стр. 127.

⁵⁷ Victor H. Vroom & Phillip W. Jetton, *Leadership and decision making*, University of Pittsburg Press, 1973.

дванаесет можни завршетоци, при што за секоја можна ситуација се дадени можните стилови на одлучување и препорачаните алтернативи.

Ситуационите варијабли (А, Б, В, Г, Д, Ѓ, Е) се изведени од начинот на кој влијаат на квалитетот и прифатливоста на одлуките и од начинот на кој влијаат на степенот на партиципација. Тие се подредени во облик на прашања и одговори со „да“ и „не“, што придонесува за ефикасно дијагностицирање на ситуацијата.



Во моделот се определува нивото до кое лидерот ќе ги вклучи следбениците во процесот на одлучувањето. Оттука произлегуваат пет стила на однесување на лидерот и тоа:

A-I: лидерот го решава проблемот и донесува одлука врз основа на информациите со кои располага (автократски стил);

A-II: лидерот ги добива информациите од следбениците, а потоа одлучува за проблемот. Може, но не мора да ги информира следбениците за проблемот;

C-I: лидерот го разгледува проблемот поодделно со некои од следбениците, бара од нив идеи и предлози и донесува одлука согласно која може, но и не мора да го прифати мислењето на следбениците;

C-II: лидерот го разгледува проблемот со следбениците како група, со што од секого добива идеи и предлози, а потоа носи одлука согласно која може, но и не мора да го прифати мислењето на другите;

G-II: лидерот го разгледува проблемот со следбениците како група и заедно генерираат и оценуваат алтернативи и се обидуваат да постигнат консензус за проблемот, а решението кое има поддршка од целата група се прифаќа и спроведува (партиципативен стил).

Според овој модел, нема форма на однесување на лидерот која е оптимална за сите ситуации, што значи дека придонесот на акциите на лидерот за ефективноста на организацијата не може да се определи без да се земе в предвид и природата на ситуацијата во која се изразува таквото негово однесување. Поради ова моделот и трпи критики за едностраност и ограничување во примената, па затоа извршени се одредени корекции со кои во процесот на анализа на лидерството се вклучени и дополнителни прашања од типот: дали времето е ограничувачки фактор, дали трошоците ги спречуваат следбениците да се соберат на едно место и слично. Како и да е, и покрај определената нормираност на моделот, сепак тој како теоретски модел претставува значајно аналитичко средство за практиката на ситуациониот менаџмент.⁵⁸

⁵⁸ Arthur G Jago & Victor H. Vroom, "An Evaluation of two Alternatives to the Vroom-Yetton Normative Model", *Academy of Management Journal*, June 1980, pp. 347-355.

4.1.4.3. Насока-цел теорија за лидерство на Хаус

Оваа теорија пристапува кон лидерството од аспект на ситуацијата, затоа што соодветниот стил на лидерство во прв ред зависи од конкретната ситуација. Според креаторот на оваа теорија Роберт Хаус (Robert J. House), главната задача на лидерот е да ги постави и појасни целите на подредените, да им помогне да го изнајдат најдобриот пат за остварување на целите и да ги отстрани сите пречки кои можат да им се најдат на патот за остварување на целите.⁵⁹ Оттука, она што го прави лидерот е јасно дефинирање на целите, намалување на пречките за остварување на целта и зголемување на можностите за сатисфакција поврзани со задачата, при што стилот зависи од личните карактеристики на следбениците.

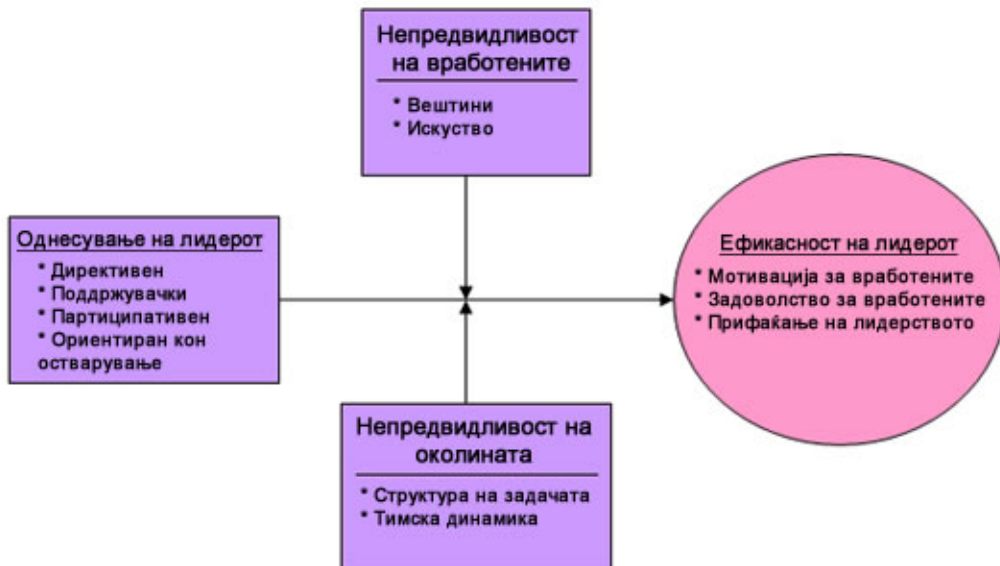
Иако овој модел не предлага формула за определување кој е најдобриот пат што треба да се следи, туку истиот е заснован на тврдењето дека ефективното лидерство вклучува селектирање и избор на најсоодветен стил во дадена ситуација во склад со следбениците, овој модел вклучува четири стила на лидерство:

- директивен – стил на лидерот кој им дава на знаење на следбениците што се очекува од нив, што треба да сработат и како тоа да го направат;
- поддржувачки – стил на лидер кој манифестира внимание за благосостојбата на следбениците и создава соодветна организациска клима;
- ориентиран кон остварување – стил кој се карактеризира со поставување на амбициозни цели кои следбениците треба да ги остварат, при што постои доверба дека следбениците се способни да ги остварат поставените цели;
- партиципативен – стил кој се карактеризира со партиципација на следбениците во донесувањето на одлуките.

Според Хаус, она што го прави лидерот, т.е. неговата функција е определена од ситуацијата во која што тој се наоѓа. Кој од претходно посочените стилови ќе се примени зависи од различни фактори, но најмногу од карактеристиките на следбениците и од притисокот и барањата на окружувањето со кое што

⁵⁹ Robert J. House, “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, September 1971, pp. 321-338.

следбениците треба да се соочат во остварување на организационите цели и при задоволувањето на нивните сопствени потреби.



Како што може да се види од цртежот, како ситуациони фактори кои произлегуваат од карактеристиките на следбениците се сметаат односот кон авторитетот, потоа местото на контрола и способноста, додека како ситуациони фактори на окружувањето се земаат задачата што се извршува, како и формалниот систем на авторитет и работната група.

Сумарно, ситуацијата е основна определба за однесувањето на лидерот, а структурираноста на задачата е многу важна при определувањето на ситуацијата. Оваа теорија има големо практично значење затоа што на лидерите им го покажува вистинскиот избор на лидерство во зависност од проценетата ситуација.

4.1.5. Контингентни теории (непредвидливи ситуации/можности)

Основната претпоставка на оваа теорија на непредвидливи ситуации и можности, односно контингентната теорија е дека лидери кои се многу продуктивни на едно поле, можат да се покажат како неуспешни, откако ќе бидат преместени во друга ситуација или доколку факторите околу нив се променат. Ова пак, од своја страна, помага во разбирањето на тоа како некои лидери кои имале

„златен допир,, одеднаш изгледа како да го загубиле тоа чувство и направиле одлуки кои воделе до неуспех.

Претходното значи дека основна претпоставка на контингентскиот модел е дека личните карактеристики, однесувањето на лидерот, односно неговиот стил, треба да се разликува од ситуација до ситуација (поради ова контингентскиот модел е наречен и ситуационен модел). Значи, нема ниту една карактеристика или однесување кое го издвојува лидерот, туку однесувањето на лидерот треба да се прилагоди на дадената ситуација во која се наоѓа.

Лидерството претставува контекстуален феномен, а тоа всушност значи дека во различни контексти, различни карактеристики и различно однесување, па и различни стилови на лидерство, се потребни за лидерството да биде ефективно лидерство, а лидерот да има карактеристики на лидер со високи перформанси.

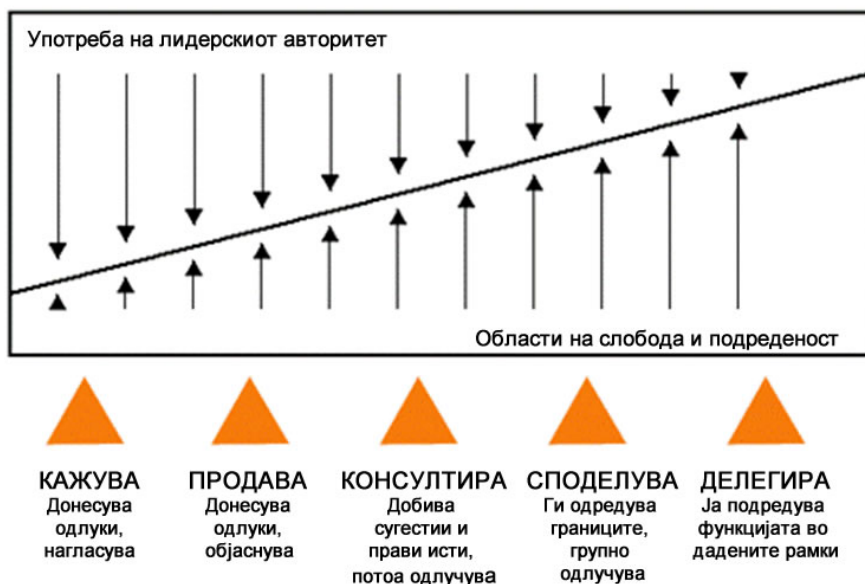
4.1.5.1. Теорија на континуум

Теоријата на континуум, освен како подваријанта на ситуационата теорија на лидерство, можно е да се третира и како еден вид на бихејвиористичка теорија која тврди дека не постои најдобар начин на лидерство и дека стилот на лидерството во некои ситуации може да биде неуспешен во други.

Едновременно, оваа теорија на континуум на Роберт Таненбаум (Robert Tannenbaum) и Ворен Шмит (Warren Schmidt) на најдобар начин укажува на постоењето на повеќе стилови на лидерство затоа што согласно истата, наместо два крајни стилови на лидерство, каде што на едниот крај е лидер кој има комплетна власт во одлучувањето, а не им дава никаква слобода на следбениците; и на другиот крај, лидер кој им дава голема слобода во работата на следбениците, се наведуваат уште пет стилови на лидерство кои се интерполираат меѓу овие два екстрема.⁶⁰

⁶⁰ Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt, “How to choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, March-April, 1958.

Со други зборови, способноста на лидерот да предводи е зависна од различни ситуациони фактори, вклучувајќи го и стилот кој што го преферира лидерот, способности и однесувањето на следбениците како и други разни ситуациони фактори. При ова, најдобриот стил претставува резултанта од карактеристиките на лидерот, следбениците и ситуација кои воедно се и трите клучни елементи кои најмногу влијаат врз стилот на лидерот.



1. *Карактеристики на лидерот* – однесувањето на лидерот е под влијание на голем број фактори својствени за неговата личност, што значи дека лидерот ги сфаќа проблемите на лидерството на единствен начин врз основа на неговото искуство и знаење, при што како некои од внатрешните фактори кои влијаат на неговото однесување се вбројуваат: системот на вредности, довербата во следбениците, насоченоста кон определен систем на лидерство, како и чувството на сигурност во несигурни ситуации.
2. *Карактеристики на следбениците* – секој од следбениците има свои определени очекувања за тоа како лидерот ќе дејствува во однос на него и согласно вистинското разбирање на овие фактори лидерот е во состојба да го одбере и се раководи според вистинскиот стил на

лидерство кој ќе овозможи поголема ефикасност на следбениците. Доколку следбениците имаат релативно повисок степен на самостојност во работењето, спремност за прифаќање на одговорност за одлуките, релативно висока толеранција за нејасните барања, поголем интерес за проблемот и чувство за неговата важност и слично, лидерот може да дозволи поголем степен на слобода. Во спротивно тој ќе настојува целосно да го искористи својот авторитет.

3. *Карактеристики на ситуацијата* – определени карактеристики на општата ситуација исто така можат да влијаат на однесувањето на лидерот, при што како покритични притисоци на окружувањето се разгледуваат оние кои произлегуваат од организацијата, работната група, природата на проблемот, притисокот на времето...

Во 1973 година истите автори вршат ревидирање на оваа теорија⁶¹ и во неа го внеле и влијанието на организационото и општественото окружување, т.е. фактори како што се демографските промени кај работната сила, промените во законодавството, квалитетот на живот на работа, еколошките движења и слично, со што оваа теорија станува покомплексна и подинамична прифаќајќи ги општествените и организациските реалности на 70-те година на минатиот век.

Со тоа истата станува подвид на ситуационата теорија на лидерството согласно претпоставката дека не постои единствен правилен начин на лидерство. Сепак, главната разлика се состои во тоа што ситуационата теорија повеќе се фокусира на тоа какво однесување треба да поприми лидерот ако се земат ситуационите фактори во предвид (честопати тоа е однесувањето на следбеникот), додека теоријата на континуум има поширок поглед во кој се вклучени непредвидливите фактори околу способноста на лидерот, како и други променливи зависно од ситуацијата.

⁶¹ Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt, "How to choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, Vol. 51., No. 3, May-June, 1973, p.167.

4.1.5.2. Теорија за најмалку посакуван соработник на Фидлер

Идејата за зависност на стилот на лидерството од самата ситуација или од некој елемент на ситуацијата, најцелосно е презентирана и поткрепена со резултати од над педесет истражувања на работата на Фред Фидлер (Fred E. Fiedler) и неговите соработници од Универзитетот во Илиноис.⁶²

Овој контингентски модел на ефикасност развиен 1965 година е изграден на база на односот помеѓу лидерскиот стил и поволноста на ситуацијата во организацијата, односно степенот до кој лидерот може да врши контрола и да влијае на последиците од одреденото однесување и истите успешно да ги предвидува. Со други зборови, истиот сугерира дека успешното лидерство зависи од поврзувањето на стилот на лидерот и барањата на ситуацијата, при што предизвикот на лидерот се огледа во разбирањето на стилот како и во дијагнозата на ситуацијата.

Оттука, за утврдување на личниот стил Фидлер составил прашалник според кој се определува дали лицето е насочено кон извршување на задачата или е насочено кон односите со соработниците, а согласно се нудат и два типа на лидери: **лидер ориентиран кон односите** (лидер на луѓе) и **лидер ориентиран кон задачата** (работен лидер).⁶³ Од испитаниците се бара да размислат во оценката на своите соработници (бројчано од 1 до 8) и да го опишат оној со кого им е најмалку пријатно да работат (со помош на 16 спротивставени карактеристики).

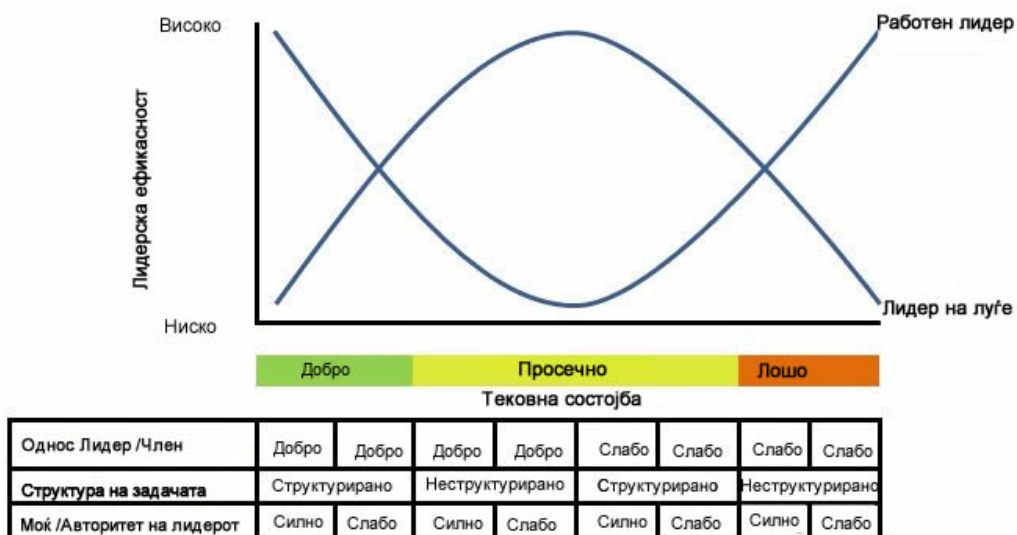
Едновременно, следното прашање кое го разработува оваа теорија е како да се определат ситуациите во кои различните стилови на лидерство ќе бидат ефективни. Имено, оваа теорија издвојува три критични димензии кои го олеснуваат одредувањето на најнеефективниот стил на лидерство:

- позиција на моќ – која произлегува од организацискиот авторитет и која укажува на степенот на влијание кое му овозможува на лидерот да ги придобие членовите на групата;

⁶² Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1967.

⁶³ Токму затоа и се нарекува теорија за „најмалку посакуваниот соработник“ (LPC).

- структура на задачата – степенот до кој задачата која што треба да се изврши е јасно дефинирана и степен до кој може следбениците да се сметаат за одговорни за задачата;
- однос лидер-членови на група – степен до кој членовите на групата го симпатизираат лидерот, му веруваат и се спремни да го следат.



Согласно приказот⁶⁴, даден е определен модел за едноставно графичко прикажување на односот на ситуацијата и извршувањето. На вертикалната оска прикажано е групното извршување, а на хоризонталната се ситуационите поволности, односно степенот до кој ситуацијата му овозможува на лидерот контрола и влијание. Полната линија го прикажува извршувањето на лидерите со висок резултат на скалата (лидери ориентирани спрема односите), додека испрекинатата лидија, лидерите со низок резултат на скалата (лидери ориентирани кон задачата).

Иако основната критика на оваа теорија, а со тоа и на Фидлер, е насочена кон методологијата за мерење на резултатот, затоа што таа ги зема предвид само највисокиот и најнискиот резултат на скалата, сепак со оваа теорија се отвораат можностите во развојот на теоријата на лидерството од аспект на варијаблите на

⁶⁴ Fred E. Fiedler, "The Leadership Game: Matching the Man to the Situation", *Organizational Dynamics*, Vol. 4, No. 3, Winter 1976, p. 13.

ситуацијата. Во овој контекст, согласно Фидлер, не постои успешен или неуспешен лидер, туку постојат повеќе стилови на лидерство, а успехот на лидерот ќе зависи од самата ситуација во која се наоѓа.

4.1.5.3. Лидерство ориентирано кон акција

Ситуациониот приод кон лидерството нешто подоцна е модифициран и унапреден од страна на Џон Адаир (John Adair). Моделот ја вклучува грижата за задачата и грижата за луѓето, што е присутно во поголемиот број на истражувања, меѓутоа се обидува да ги потенцира и барањата, т.е. потребите на поединецот кои се различни од барањата, т.е. потребите на групата. Со други зборови, лидерот работи за да ги исполни потребите на задачата, групата и поединецот, кои се меѓусебно зависни.⁶⁵



⁶⁵ Neil Thomas (ed.), *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, Thorogood, London, 2004, p. 125.

Моделот се поставува во определена ситуација и се бара соодветен стил на лидерство. Имено, потребите на задачата, групата и поединецот се исполнуваат во определена дадена ситуација. Во случај на голема ургентност, потребите на задачата стануваат доминантни. Во случај кога се создава тим, групните, т.е. тимските потреби се доминантни, потоа индивидуалните, а на крај и потребите на задачата. Голем дел од индивидуалните потреби се реализираат тогаш кога поединецот учествува во групата, но притоа, тој може да биде искористен од групата во интерес на остварување на задачата.

Претходното укажува дека нема потполно исполнување на сите потреби, така што задачата на лидерот е да биде свесен за трите клучни варијабли и да управува во дадена ситуација со давање соодветни приоритети во меѓусебното дејствување на елементите, при што се развива флексибилен стил на лидерство во зависност од ситуацијата.

4.2. Современи пристапи кон лидерството

Погледнато од аспект на една историска вивисекција, може да се заклучи дека развојот на лидерството е развој во повеќе насоки, при што она што новото доба во теоријата за лидерството го наметна се следниве приоди и теории.⁶⁶

4.2.1. Трансакционо и трансформационо лидерство

Оваа поделба ја прави Џејмс Мек Грегор Брнс (James Mac Gregor Burns) во 1978 година⁶⁷, а ја доразвива Бернард Бас (Barnard Bass) во 1985 година.

Трансакционото лидерство е термин кој се користи за да ги опише пристапите кон лидерството според кои лидерот со својот стил ги поттикнува следбениците да работат максимално добро, согласно со определената задача во дадена ситуација, а по пат на појаснување на нивната улога во остварувањето на заедничките цели.

⁶⁶ Љубомир Дракулевски, *Лидерство*, Економски факултет, Скопје, 1999, стр. 131-137.

⁶⁷ James MacGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.

Позната како „теорија на размена меѓу лидерот и членовите“, кај трансакционото лидерство основни претпоставки се дека луѓето се мотивирани според наградата и казната; социјалните системи најдобро работат според специфичен ланец на командување; сознанието дека кога луѓето прифаќаат одредена работа, дел од договорот е дека целата своја независност и сувереност ја отстапуваат на лидерот, но и дека примарната цел на еден следбеник е да го прави/следи она што ќе му го каже лидерот.

Овие лидери ги разјаснуваат барањата на задачата на своите следбеници за тие да можат со доверба да го вложат потребниот напор. Исто така, тие ги препознаваат потребите на следбениците и нивните желби и објаснуваат како тие да бидат задоволени ако се направат очекуваните напори.

Најголем број од теориите за лидерството тргнуваат од овој аспект на трансакционото лидерство каде што лидерот кој ја знае ситуацијата, потребите на следбениците и задачата која треба да се изврши, ги води следбениците во извршувањето на задачата, за што тие потоа добиваат определена награда. Казнувањата се ретко спомнувани, но се затоа јасно разбрани и постојат како формални системи на дисциплина.

Со други зборови, би се рекло дека „таму каде што трансформационата теорија е повеќе во стил на „пазарење,, трансакционата теорија, еднаш кога ќе настапи договорот е во стил на „командување,,.

Поради фактот што трансакционата теоријата се базира на случајност, каде што наградата или казната зависи од перформансот, нејзината главна ограниченост се состои во претпоставката на „рационален човек“, личност која е воглавно мотивирана од парите и едноставна награда, па оттаму е предвидливо и неговото однесување. Се работи за психологија која лежи во основата (бихејвизмот), вклучувајќи ја класичната условеност на Павлов и функционалната условеност на Скинер. Овие теории воглавно се базираат на контролирани лабораториски експерименти (често пати врз животни) и игнорираат постоење на комплексни емотивни фактори и социјални вредности. Во пракса, постои доволно вистина во

бихејворизмот кој ги поддржува трансакционите приоди. Ова е зајакнато со ситуацијата на понуда и побарување од страна на многу вработувачи, соединета со ефектот на подлабоки потреби, како во хиерархија на Маслов. Кога побарувачката за вештини ја надминува понудата, тогаш трансакционото лидерство често пати е недоволно, при што поефикасни се некои други приоди.

Трансформационото лидерство, за разлика од трансакциското лидерство кое е насочено кон подобрување и одржување на квалитетот и квантитетот, намалување на отпорот кон определени акции, спроведување на одлуки и слично, е поврзано со радикално свртување на вниманието кон значително подобрување на работењето преку зголемување на напорот на следбениците, воведување на иновативни и револуционерни идеи и визии за идните можности.

Во оваа смисла, како што наведува Џејмс МекГрегор Брнс, лидерот е херој кој ги поттикнува и трансформира следбениците, ја имаа таа харизма да поттикнува, менува и користи вредности, верувања и потреби на своите следбеници во извршувањето на задачите во кризни и динамични ситуации со големи промени.

Истото доаѓа од неколкуте основни претпоставки, т.е. дека луѓето ќе ја следат личноста која ги инспирира, дека личност со визија и страст ќе постигне големи цели, како и фактот дека за да се заврши работата потребно е внесување на енергија и ентузијазам. Во оваа смисла, трансформациониот лидер обезбедува силна визија и „вирусно заразен“ ентузијазам кој кај следбениците ја зголемува довербата, нивните аспирации и обврзаност кон лидерот. Со тоа следбениците се високо посветени кон лидерот, позадоволни од самата работа и подготвени да вложат екстра напор за постигнување на успех во услови на предизвик, со што тие, како главни носители на промените во организацијата, се оние кои се способни да трасираат нови текови за модерната организација.

Трансформационото лидерство подразбира вклучување во процесот на договарање со следбениците, со што лидерите им даваат слобода на истите во извршувањето задачите, а интервенираат само ако не се остваруваат саканите цели.

На тој начин, лидерите им овозможуваат на своите следбеници да остварат подобри резултати од оние што се очекуваат.

Трансформационото лидерство⁶⁸ почнува со развивање на визија, поглед во иднината која ќе ги инспирира и „навлече“ потенцијалните следбеници. Ваква визија може да биде развиена од лидерот, од постар тим или може да произлезе од серија на дискусии. Важен фактор е колку лидерот што ја „продава“ истата, успева да „загризе“, да се закачи на неа, да се сврзи со неа.

Следниот чекор е константно „продавање“ на визијата. Ова бара енергија и посветеност, затоа што малку луѓе би „купиле“ радикална визија, додека други поспоро би влегле во шоуто отколку останатите. Трансформациониот лидер, во тој случај, ја користи секоја шанса и би направил се што е потребно за да ги убеди останатите да се придружат кон идејата.⁶⁹

Паралелно со „продавањето“ е и избирањето на вистинскиот пат. Некои трансформациони лидери го знаат патот и едноставно сакаат да бидат следени од останатите. Други, немаат остварено стратегија, но се отворени кон истражување на можна рута кон „Ветената Земја“. Таква рута не секогаш е очигледна и обилна со детали, но со чиста визија, правецот секогаш ќе биде познат. Затоа, барањето на вистинскиот пат може да биде тековен процес на исправување на курсот, насоката, и трансформациониот лидер треба да прифати дека по патот ќе најде на неуспех и бројни слепи улици. Се додека тој чувствува дека има напредок, истиот ќе биде среќен!

Финалната фаза е да се остане во ритам и фокусиран во текот на целата акција. Трансформационите лидери се секогаш видливи и би застанале по потреба да бидат вбројани со своите следбеници, отколку да се кријат зад нив. Користејќи ги како пример своите постапки и дела покажуваат како треба сите да се однесуваат. Исто така континуирано прават напори да ги мотивираат и зближат

⁶⁸ Попознато и како теорија за лидерски партиципативен попис на Џим Кузел (Jim Kouzes) и Бери Поснер (Barry Z. Posner).

⁶⁹ Во намера да создаде свои следбеници, трансформациониот лидер мора да биде многу внимателен при креирање на доверба, затоа што нивниот индивидуален интегритет е критичен дел од пакетот кој тие го продаваат. Всушност, тие самите се продаваат продавајќи ја визијата.

своите следбеници, со константно одржување на состаноци, бодрење и влевање ентузијазам. Генерално, тие одржуваат рамнотежа во нивното внимание помеѓу акцијата која генерира прогрес и менталната состојба на нивните следбеници. Можеби повеќе од кој и да е друг приод, тие се ориентирани кон луѓето и веруваат дека успехот доаѓа прв и последен преку длабока и одржлива обврзаност.

Во делот на проблемите и недоследностите со кои се соочува оваа теорија е фактот дека додека трансформациониот лидер гледа да ја трансформира организацијата, едновременно постои и премолчано ветување кон следбениците дека тие исто така ќе бидат трансформирани во насока кон постигнување на ниво на развој слично на нивниот лидер. Оттука, како соодветен резултат, следбениците би требало да се продукт на таа трансформација.

Една од стапиците во однос на трансформациониот лидер е и дека пасијата и довербата лесно можат да бидат погрешно заменети со вистина и реалност. Додека е точно верувањето дека големите работи се постигнати преку ентузијастичкото водство, исто така е точно дека многу пасионирани луѓе доведоа до тоа промената да ги води до работ и право во бездната. Тоа што некои веруваат дека се во право, не значи дека тие и навистина се во право!

Исто така, парадоксално, енергијата која ги придвижува луѓето е исто така и фактор кој може да ги натера и да се откажат. Трансформационите лидери често имаат голема количина на ентузијазам која доколку непопустливо се практикува, може да ги направи следбеници поиздржливи, но и да ги натера да се откажат.

Трансформационите лидери исто така се насочени кон тоа да ја гледаат големата слика, а не деталите, т.е. „онаму каде гаволот демнее константно“. Доколку немаат доволно луѓе кои би се грижеле за информациите на ова ниво, тогаш вообичаено се осудени на пропаст.

Финално, трансформационите лидери, согласно дефиницијата за нив, бараат трансформација. Кога на организацијата не и е потребна трансформација и луѓето се среќни со состојбата во која се наоѓаат во моментот, тогаш ваквиот тип на лидер ќе биде фрустриран.

4.2.2. Харизматично лидерство

Овој приод кон лидерството, во историска смисла, всушност значи враќање кон основните, базичните, т.е. појдовните концепции за природата на лидерството. Имено, бидејќи харизмата е индивидуална карактеристика на лидерот, истиот се одликува со влијание врз следбениците кое произлегува од неговата личност.

Иако како концепт харизматичното лидерство е познато уште поодамна, сепак во современото овој концепт се поврзува со името на Роберт Хаус (Robert J. House), кој врз основа на анализата на политичките и религиозните лидери заклучува дека харизматичните лидери се одликуваат со голема самодоверба, со цврста увереност во своите убедувања и идеали, како и со силна потреба да влијаат врз луѓето. Ефективните лидери ги инспирираат следбениците да се обврзат кон целта и тоа со помош на визија, нудејќи харизматично однесување и поставување на моќен личен пример. Врз основа на тоа, овој тип на лидери имаат доверба во своите следбеници, но и високи очекувања од истите.

Според Џеј Конгер (Jay A. Conger) и Рабиндра Канунго (Rabindra N. Kanungo)⁷⁰, главни карактеристики на харизматичните лидери се:

- *самодоверба* – имаат потполна доверба во нивните способности и начинот на кој ги донесуваат оценките за нештата;
- *визија* – имаат идеализирана цел која предлага подобра иднина од состојбата на мирување;
- *артикулација на визијата* – имаат способност да ја дефинираат и објаснат визијата на начин кој е разбирлив за останатите, што значи мотивирачка сила;
- *силна верба во визијата* – создаваат претстава дека се целосно посветени на својата визија и подготвени да преземат голем личен ризик;
- *однесување кое не е вообичаено* – однесување кое се третира како новитет, неконвенционално и неограничено од вообичаените норми;

⁷⁰ Jay A. Conger & Rabindra N. Kanungo, *Charismatic Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 1988, p.91.

- *појавност во вид на претставник на промените* – се појавуваат како претставници на радикалните промени, а не како чувари на состојбата на мирување;
- *чувствителност на окружувањето* – способност да направат реална проценка на ограничувањата во окружувањето и на потребните ресурси за да се реализираат промените.

Истражувањата кои Хаус ги спроведе нешто подоцна беа проширени од страна на Џеј Конгер и Рабиндра Канунго, кои ја набљудуваа харизмата како атрибутивен феномен кој зависи од ситуацијата, додека од друга страна Бернард Бас (Barnard Bass) истата ја набљудуваше како една компонента на една друга широко прифатена понова теорија на лидерството – трансформационо лидерство⁷¹.

4.2.3. *Супститутути на лидерството*

Имајќи ги в предвид основните разлики меѓу претходните две теории, т.е. фактот дека трансакционото лидерство ги задоволува потребите се до моментот кога довербата и вредноста што се придава на потенцијалните резултати не може повеќе да се зголеми, па затоа трансформационото лидерство стапува на сцена, денешното динамично време поставува нови барања за лидерите кои со својата визија и силна личност инспиративно ќе влијаат на другите лица. Ваквото лидерство резултира со надминување на очекувањата во поглед на извршувањето на задачата од страна на следбениците, во форма на супститутути на лидерството, како и во суперлидерство.

Со други зборови, можноста за предвидување на ефективност во однесувањето на лидерот ги стави под знак прашање основните претпоставки на двете претходно споменати теории за лидерството. Следеше развој во однос на пристапите кон лидерството наречени *супститутути на лидерството*, а кои ги донесоа Стивен Кер (Steven Kerr) и Џон Џермиер (John M. Jermier).

⁷¹ Barnard Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985.

Имено, основна појдовна претпоставка е дека „определени супститути на лидерството влијаат однесувањето на лидерот во определени услови да не е важно, т.е. да е ирелевантно во однос на извршувањето на задачата и во определени ситуации“⁷², што е спротивно на традиционалните теории кои поаѓаат од убедувањето дека хиерархиското лидерство е секогаш пресудно.

Се работи за супститути кои се наоѓаат во *следбениците, задачата и карактеристиките на самата организација*. Во првиот случај, говориме за индивидуални карактеристики на следбениците кои можат да го неутрализираат лидерството, т.е. доколку следбеникот има потреба од независност, има способност, искуство, обука, знаење, професионална ориентација, индиферентност кон наградите, а особено нема потреба од лидер кој ќе го насочува.

Во вториот случај, задачите кои се карактеризираат со рутина, висок степен на структура, зачестен фидбек и високо внатрешно задоволство, можат ирелевантно да го третираат постоењето и однесувањето на лидерот.

Во однос на третиот супститут, карактеристиките на организацијата, т.е. постоењето на јасни планови и цели, правила и процедури, кохезивни работни групи, ригидна структура на награди и физичка оддалеченост меѓу членовите, можат да влијаат како супститут на лидерството.

Едновременно, во литературата за супститутите на лидерството, како новитет се појави и *суперлидерството*, т.е. „можноста да се водат останатите така што тие самите би се воделе“⁷³, пристап кој укажува на фактот дека лидерството не доаѓа однадвор, туку единствено може само да создаде искра и да го поддржи огнот на моќната самолидерска енергија на секоја личност.

Истото се јавува кога лидерот постепено ја пренесува моќта, одговорноста и контролата на самоуправните работни групи, т.е. неформалните групи, со што се дава нова димензија на лидерската сила – способност да се максимизираат придонесите на другите, помагајќи им ефективно да ги водат своите судбини, што е

⁷² Steven Kerr & John M. Jermier, “Substitutes for Leadership, Their Meaning and Measurement”, во *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 22, December 1978, pp. 375-403.

⁷³ Charles C. Manz & Henry P. Sims, Jr., *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, Prentice Hall Press, New York, 1989.

далеку подобро отколку волјата на другите да се пресликува според волјата на лидерот. При ова, најважно е да се воспостави пример на персонално самолидерство што ќе послужи како позитивен модел кога лидерот ќе ги охрабрува и засилува ефективните самолидери и поединци.

V. МОДЕЛИ, ТИПОВИ, СТИЛОВИ И ТЕХНИКИ НА ЛИДЕРСТВО

Некои од нив се веќе споменати претходно како типови на лидерство, согласно моделите на лидерство, од кои можеме да диференцираме и одредени типови на лидери, а од нив и стилови со соодветна пракса на одредени техники.

5.1. Модели на лидерство

Постојат неколку лидерски модели, согласно последните лидерски теории и литература, па оттука, имајќи ги во предвид факторите од кои најмногу зависат лидерските стилови (карактеристики и дадени задачи; особини, очекувања на следбениците; како и организациона култура и организациони политики), можно е да се разликуваат 4 модела:

1. **Фидлеров модел** – изграден врз база на однесувањето помеѓу стилот на водење и поволната ситуација, степенот каде лидерот може да ги контролира и предвидува последиците од однесувањето. Имено, Фидлер сметал дека лидерите можат да применуваат два различни стила за водење во однос на следбениците. Првиот е оној каде лидерот им е наклонет на следбениците, додека во вториот стил, тој има однос на порачување, команда.
2. **Херси-Бланшардов модел** – анализира три променливи и тоа: задача, односот лидер-следбеници, како и зрелоста на следбениците, при што зрелоста ја дефинира како способност на следбениците да преземаат одговорност. Оттука, нивото на зрелост се одредува на основа на три критериума и тоа:
 - степен на мотивација за постигнување успех
 - спремност да се преземе одговорност

- степен на образование и искуство

Согласно овие критериуми се формираат и подолу посочените стилови на лидерство.

3. **Хаусов модел** (пат-цел) – во својот фокус ги става очекувањата и мотивацијата на следбениците. Истите очекуваат високи резултати, награди, а лидерот треба да им помогне и објасни по кој пат да ги остваруваат целите. Овој модел разликува стилови на лидери кои со својата способност ги согледуваат разликите меѓу следбениците, па така градат и соодветни различни системи за наградување. Врз основа на овие критериуми се разликуваат и четири облици, стилови на лидери:

- Директивно однесување – има позитивно влијание врз следбениците кога е во прашање голема задача, негативно влијае во состојба кога задачата е јасна.
- Однесување кое дава поддршка – придонесува за задоволство кај следбениците кои работат на места со монотонија, фрустрација и стрес.
- Однесување ориентирано кон достигнување – има за цел да ги инспирира следбениците за поголеми предизвици. Лидерот и наспроти високиот резултат, креира можност за развој и напредување на следбениците.
- Партиципативно однесување – подразбира висок степен на вклученост на следбениците во процесот на одлучување, развиена комуникација, информираност и доверба.

4. **Врум-Јетонов модел** – или попознат како нормативен модел кој разликува пет стилови на водење. Првите два стила подразбираат авторитарско одлучување, следните два консултативно одлучување, додека последниот има групно одлучување. Со други зборови:

- Автократски стил 1 – значи ситуација каде што лидерот решава проблем и донесува одлуки, потпирајќи се на информациите на располагање во тоа време.
- Автократски стил 2 – лидерот обезбедува потребни информации од своите следбеници и тогаш тој го решава проблемот и донесува одлука. Улогата на следбениците се гледа исклучиво во собирањето на информациите.
- Консултативен стил 1 – значи вклучување на следбениците преку консултации. Лидерот консултира следбеници да донесе одлука која може или не мора да ги одразува ставовите и мислењата на следбениците..
- Консултативен стил 2 – лидерот собира следбеници во групна дискусија за одредено прашање и формира мислење во групи. По консултациите, лидерот донесува одлука.
- Групен стил – метод на донесување одлуки во кој лидерот и групата заедно дискутираат за проблемот на донесување на одлука, но и заеднички да се создаде и оценка на алтернативи и спроведување на консензуален избор на решение.

Едновременно, одреден број на податоци укажуваат дека стиловите на лидерство се разликуваат не само меѓу поединци, туку исто така и меѓу различни земји и култури. Одреден број на истражувања покажуваат дека европските менаџери и лидери повеќе настојуваат да бидат похумани или ориентирани кон луѓето, отколку јапонските и американските менаџери и лидери. Организациите во САД се многу ориентирани кон профитот, па така ја намалуваат важноста на индивидуалните потреби и желби на следбениците, односно вработените. Многу земји во Европа имаат поиндивидуалистички погледи отколку во Јапонија и похуманистички поглед отколку во САД, што може да резултира кај некои европски менаџери и лидери да бидат повеќе ориентирани кон луѓето отколку нивните јапонски или американски колеги. Европските менаџери и лидери на

пример, не сакаат да ги испраќаат своите следбеници или вработени на принуден одмор, освен ако тоа навистина не е неопходно, што значи дека внимателно преземаат чекори за да го сторат тоа што е можно побезбедно.

Друга разлика што е забележана во различни култури е во однос на временските хоризонти. Менаџерите или лидерите од која и да е земја често пати се разликуваат со нивните временски хоризонти. Организациите во САД настојуваат да бидат ориентирани кон краткорочен профит, што резултира со лични стилови во лидерството на менаџерите за потенцирање на краткорочно извршување на работата. Јапонските организации се ориентирани кон долгорочен профит, што резултира со лични стилови на лидерство на менаџерите за потенцирање на долгорочно извршување на работата.

Сите овие се резултат на бројните теории што се дигнаа околу многуте аспекти на лидерството како што се мотивацијата, усогласувањето и зајакнувањето. Сепак, не е доволно јасно како сите овие се вклопуваат заедно во еден кохерентен модел, посебно во практика. Како резултат на ова, лидерството има репутација дека е уметност или вештина која се практикува од страна на неколку луѓе кои поседуваат одредени таленти.

Воден од ваквиот проблем, во неговата книга од 1999 година - „*Стани лидер, Направи разлика*,, консултантот Пол Тортон (Paul B. Thornton) предложи интегрирање, рамка што ги зема овие различни лидерски идеи и ги трансформира во модел што може брзо да се изучува.

Моделот се базира на премисата дека лидерите постојат зашто на поединци им треба водич без кој тие не знаат секогаш што треба да постигнат или како да го постигнат тоа. За таа цел, лидерите може да обезбедат предизвик, доверба и тренинг.

Тортон оваа рамка ја нарекува 3-С лидерски модели и ги претставува истите како што е покажано подолу.



Овие три темиња на дијаграмот го илустрираат избалансираниот однос меѓу предизвикот, градењето доверба и обезбедувањето тренинг, т.е. подучувањето.

Претставување на предизвик

Од трите аспекти на лидерството, предизвикот е онаа која се практикува многу мудро од лидерите во ситуации кога тие побарале од своите следбеници да постават високи цели. Имено, човечката природа е таква што луѓето не сакаат да ја напуштат нивната удобност и затоа склони се да покажат мали делумни подобрувања во однос на нивните цели. Подобрувања од 30%, 50%, па дури и повеќе, понекогаш се задолжителни. Постојат неколку начини со кои може да се предизвикаат следбениците, а тие се:

- Споделување на сопствената визија, инспирирајќи ги да веруваат дека е можно повеќе;
- Поставување на високи цели, принудувајќи ги луѓето да ги напуштат своите комфор зони за да најдат начин за нивно остварување;
- Поставување на предизвикувачки прашања, што ги наведува луѓето да ги преиспитаат своите претпоставки за тоа што е возможно;
- Откривање на најдобрите практики, за истите да бидат користени како предизвик;
- Обезбедување на широк спектар на задачи. Многу фирми имаат своја политика. Секој нов став е нов предизвик во кој се развива работникот.

Откако успехот е постигнат, важно е подигање на нивото со цел да се борат со искушение и да не се одмораат на основа на славата.

Градење доверба

Предизвикот, носејќи ги луѓето надвор од нивната удобна зона, често резултира со пад на нивното ниво на доверба. Голема одговорност на лидерот е да се изгради доверба кај неговите вработени, така што тие ќе веруваат во нивната способност да стигнат до одредена цел.

Многу експерти мотивацијата ја ставија како средство за позитивно размислување и себеофирмација, како и за градење на довербата. Пол Тортон тврди дека едноставното размислување на одредено нешто не го прави истото реално и дека луѓето можат да постигнат генијална самодоверба доколку не ја повторуваат афирмацијата, туку работејќи и постигнувајќи нешто. Во процесот на постигнување ние ги прошируваме нашите способности и овие напредни способности создаваат генијална, траечка доверба. Со оваа филозофија на умот, лидерите можат да инсталираат вистинска доверба кај своите следбеници и тоа преку:

- Препознавање и наградување на позитивни достигнувања, наместо фокусирање на недостатоци;
- Обезбедување на професионален развој со цел да се изгради доверба преку компетентноста;
- Охрабрување со обезбедување на одговорности и авторитет, изразувајќи доверба во нив;
- Потсетување на минатите успеси кои може да се избледени од нивната свест;
- Вербално изразување доверба во нив.

Обезбедување на тренинг

Тренингот или подучувањето е процес на советување на луѓето на начин кој го забрзува нивниот успех. Може да има различни форми на тренинг, од тренинг до понуда на поширока перспектива. Тренирањето може да им помогне на следбениците подобро да разберат како нивниот напор се совпаѓа во поголемата стратегија, а со тоа им се овозможува да донесат и подобри решенија.

Лидерот може да ги тренира следбениците преку:

- обезбедување на повратна информација веднаш по завршувањето на некоја задача, како што е состанок со клиент или доставување на презентација;
- покажување на најдобрите трудови пред другите, како пример за тоа како задачите можат да бидат исполнети;
- поставување на внимателно формулирани прашања наменети за подобрување на нивното разбирање, т.е. преку нивно водење истите да мислат за ситуацијата;
- Поставување на пример, особено оној на континуирано самоподобрување.

Прекумерното тренирање или подучување треба да се избегнува бидејќи може да предизвика зависни следбеници, да ја намали нивната иницијативност и да ги направи да се чувствуваат за микро менаџирани.

Односот меѓу 3-С

Триаголниот дијаграм е особено погоден за исцртување на 3-С лидерски модел, бидејќи не постои „исправен“ ред и бидејќи балансот меѓу трите врвни точки е важен. Тоа значи дека 3-С лидерскиот модел не е потребно да се појавува во некој специфичен ред или правило. На пример, лидерот може да избере прво да го претстави предизвикот, а потоа да ја гради довербата потребна за да се одговори на предизвикот, проследено со тренинг. Како алтернатива, лидерот првин ја гради довербата, а потоа може да го презентира предизвикот.

Соодветна рамнотежа меѓу 3-С е особено важна. Еден значаен предизвик без доволно доверба најверојатно ќе резултира со неуспех. Спротивно на тоа, високата

доверба со малку предизвик ќе резултира со недоволно искористување на нечија способност и зголемена здодевност. Во случај на недоволна самодоверба, тренингот може да се користи за да се подобрат вештините на следбениците и на тој начин да се изгради довербата. Во случај на недоволен предизвик, на следбеникот треба да му се понуди една задача во која тој ќе ги покаже своите способности.

Кога ќе се постигне вистинска рамнотежа, следбениците ќе искусат повисок степен на ефикасност и задоволство во својата работа.

5.2. Типови на лидер/ство

- „тип“ на лидер/ство може да биде детерминиран и идентификуван согласно јадрото карактеристики кои се потенцирани, но и со комбинација на некои други карактеристики кои се прикажани и употребени за да се стекне доверба кај луѓето и за да им се покаже која е главната задача во однос на организацијата;
- „стил“ на лидер/ство е дефиниран и идентификуван од страна на квалитети, вештини и активности кои лидерот ги користи за да ги води, ги забрза и ги подржи луѓето во организацијата во обидот да се постигне зацртаната цел, главна или специфична.

Едновременно, стилот на лидерот е начин со кој се воспоставува однос помеѓу него и соработниците како и останатите вработени во организацијата, во смисла на едно пошироко окружување. Тоа е начин со кој лидерот го насочува однесувањето на подредените и средствата со кои се служи.

Оваа дистинкција се прави за да се подвлече фактот дека лидерот не може да се потпре само на имањето еден сет на високо развиени карактеристики, квалитети и вештини. За да се биде успешен лидер исто така треба да се има способност за:

- потенцирање, покажување и употреба на било која и да е од сите карактеристики содржани во јадрото, сржта, со цел да се биде „тип“ на

лидер кој се бара да изврши некоја голема задача која е особено важна за организацијата;

- употреба на широка палета на останати квалитети, вештини и активности за да може да се употреби лидерскиот „стил“ соодветно за различни нивоа на спремност или развој на повеќе луѓе кои може да и бидат доделени на организацијата.
- да се има флексибилност да се биде било кој „тип“ на лидер кој ќе употребува, било кој „стил“ на лидерство соодветен за да се справи со било која ситуација која се поставува од страна на задачата или луѓето.

Оттука, доколку се сака да се успее во реалниот свет како лидер, мора да се има флексибилност во однос на прашањето за „типот“ на лидер, но и да се употребува одреден „стил“ на лидерство.

Денес, за најзначајни типови на лидер се сметаат:

- **Харизматичниот лидер**, кој се здобива со изразено влијание главно поради силата на персоналноста, на пример: Наполеон, Хитлер, Черчил... Проблемот со харизматичното лидерство е дека малку луѓе поседуваат вакви исклучителни квалитети потребни за трансформирање на се околу себе во волјеви следбеници! Друг проблем е тоа што персоналните квалитети, или карактеристики на лидерство, не можат да се обезбедат преку тренирање, туку истите можат да бидат модифицирани согласно тренингот.

- **Традиционален лидер** чија позиција, на пример, е осигурана со самото раѓање - кралеви, кралици и водачи на племенски заедници. Ова е уште една категорија кон која мал број на луѓе тендираат. Освен во мали семејни бизниси, мали се шансите за традиционално лидерство во работењето.

- **Ситуациониот лидер**, чие влијание може да биде ефективно само доколку се биде на вистинското место во вистинско време. Овој вид на лидерство, според својата природа, е премногу нестабилен и повремен за да може да има некоја поголема вредност во бизнисот. Она што се бара е некој кој е

способен да ја претпостави лидерската улога во мноштвото ситуации во само одреден период на време.

- **Функционален лидер**, кој ја обезбедува својата лидерска позиција согласно она што го прави, многу повеќе од она што е сам по себе. Со други зборови, функционалниот лидер го адаптира своето однесување за да ги пресретне конкурентските потреби кои произлегуваат од ситуацијата.

- **Лидер кој е ориентиран кон принципи** и чиј што пристап кон лидерството е под влијание на моралните и етичките принципи, вклучувајќи размислувања и дејства насочени кон еднаквоста, правдата, интегритетот, чесноста, фер плејот и довербата.⁷⁴

Генерално, кога говориме за лидерска теорија, постојат три најпознати и прифатени типови на лидери:

- харзиматичен;
- трансакционен;
- трансформативен.

Општо земено, овие три типа на лидери теоретски се базираат на следните типови лидери, а кои големите теоретичари ги опишуваат како:

1. **бирокаратски лидер**, кој е многу структуриран и ги следи процедурите онака како што се поставени. Овој тип на лидери нема простор за истражување на нови начини за решавање на проблемите и обично со бавно темпо се искачува по скалилата во однос на исполнувањата по барањата на компанијата. Лидерите најпрво двојно проверуваат дали сите чекори ќе бидат следени по ред пред да се прејде на следно ниво на авторитет. Универзитетите, болниците, банките и владините институции, обично го бараат овој тип на лидер во нивните организации за да си осигураат квалитет, зголемување на сигурност и намалување на корупцијата. Лидерите кои се обидуваат да го забрзаат овој процес ќе доживеат фрустрација и анксиозност.

⁷⁴ Овој пристап е соединет со главните идеи на Стивен Кови.

2. **харизматичен лидер**, кој води со помош на инфузирање на енергија и желба внатре членовите на тимот. Овој тип на лидер мора да биде посветен на организацијата на долг рок. Ако успехот на одделите или проектот се препише на лидерот, а не на тимот, харизматичните лидери можат да станат опасност за компанијата изразувајќи резигнираност во однос на напредните можности. Доколку овој лидер си замине или биде отпуштен од компанијата, на истата ќе и треба доста време и тешка работа за да повторно ја врати довербата на следбениците и вработените во однос на друг вид на лидери, затоа што истите се многу обврзани кон магнетизмот на харизматичниот лидер.
3. **автократски лидер** претставува оној кому му е дадена моќта на самостојно донесување на одлуки, имајќи целосен авторитет. Овој тип на лидер е добар за следбениците и вработените кои имаат потреба од надзор во извршување на одредени задачи.
4. **демократски лидер**, т.е. тип на лидер кој вклучува еден или повеќе следбеници и вработени во процесот на донесување одлуки за работата, иако лидерот е оној кој ја донесува финалната одлука. Користењето на овој стил не е знак на слабост, туку напротив, знак на сила што следбениците и вработените ќе го почитуваат. Ова нормално се користи кога имате дел од информацијата, а другиот дел ја имаат членовите на тимот. Она што треба да се има на ум е фактот да не се очекува лидерот да знае се – токму затоа постојат луѓе кои имаат одредени вештини и знаења. Користењето на овој стил е од взаемна корист, што значи дека на следбениците и вработените им се овозможува да станат дел од тимот, а на лидерот му се дава можноста да донесе подобри одлуки.
5. **laissez –faire**, т.е. стил на лидер кој им дозволува на следбениците и вработените да донесат одлука, иако лидерот е се уште одговорен за одлуките кои ги прават. Овој стил се користи кога следбениците и вработените се во можност да ја анализираат ситуацијата и да ја утврдат

потребата за она што треба да биде направено и како истото да биде направено. Се работи за стил кој се користи кога се има целосна доверба во луѓето кои се дел од тимот.

6. **лидер ориентиран кон луѓето** е еден од оние кој координира ефективно и ефикасно работење, развој на личноста, за подобро извршување на работата.
7. **лидер ориентиран кон задачи** е оној кој се фокусира на работата и е концентриран на специфичните задачи доделени на секој следбеник и вработен за да можат да стигнат до остварување на целта. Овој стил страда од исти мотивациски прашања како и авторитарскиот лидер, покажувајќи неинволвираност во тимските потреби.
8. **лидер услужувач** кој ги олеснува целите на остварување со давање на членовите на тимот што им е потребно, со цел да бидат попродуктивни. Овој лидер, наместо команден глас, ги користи следбениците и вработените како инструмент за постигнување на целта, доколку сака да промени нешто. Овој стил е во многу нешта сличен со демократското раководство и се стреми да постигне резултати побавно во една временска рамка отколку другите стилови.
9. **трансакционен лидер** е оној кому му е дадена моќта за извршување на одредени задачи и за достигнувања на тимот и тоа преку системот на награди и казни. Тоа му дава можност да ја води групата и истата да се согласи да го следи неговото водство до остварување на предодредените резултати во замена за нешто друго. Моќта е дадена на лидерот да процени точно и коректно кога продуктивноста на подредените не е до посакувано ниво, но и награди за ефективност кога се достигнува очекуваниот исход.
10. **трансформационен лидер** е оној кој го мотивира тимот да биде ефективен и ефикасен. Комуникацијата е основа за постигнување на целта, т.е. фокусираност на групата на финално очекуваниот резултат или постигнување на целта. Овој лидер е со висока визија и користи алатка – команда, за да работата биде завршена. Лидерот на трансформација се

фокусира на големата слика имајќи потреба од луѓе кои ќе се грижат за деталите. Овој лидер секогаш бара идеја што ќе ја движи организацијата до посакуваната визија на компанијата.

11. **лидер на окружување** е оној кој преку организациската средина влијае на емоционална и психолошка перцепција на местото на индивидуата во организацијата. Разбирањето и примената на групната психологија и динамика е од суштинско значење за овој стил да биде ефективен. Лидерот ја користи организациска култура за инспирирање на индивидуите до развивање на лидер во сите нивоа, т.е. се потпира на создавање на матрица каде групите интерактивно учат за основната психологија, групната динамика и културата меѓу себе. Лидерот ја користи оваа психологија како комплементарен јазик за да влијае на насоките на членовите на групите, за подобро на сите.

Покрај теоретскиот пристап на овој проблем, во денешната популарна практична литература за лидерство и целокупната литература во однос на тоа како да се стане добар лидер, исто така може да најдеме и други типови на раководење наречени шест различни типови на лидери:

- **Лидер на сочувство**, кој ги води своите војници со доблесно срце и ги набљудува со строги стандарди, ги знае тешкотиите на војниците и ја цени нивната верност;
- **Лидер на доблести**, кој не ги одбива одговорностите и никогаш не е загрижен за својот личен интерес. За него постои само слава или смрт, но не и срамно живеење;
- **Мудар лидер**, кој во добри времиња е самовоздржан. Во победа не е многу задоволен, тој е мудар и строг, но скроман;
- **Стратешки лидер**, кој во планирањето е креативен и оригинален. Во акција е информиран и имагинативен. Тој е оној кој е во состојба да претвори недостаток во предност и пораз во победа;

- **Храбар лидер** - ставете го во обична ситуација и тој изгледа безначаен, но во голем предизвик доаѓа со поголема храброст;
- **Голем водач** - кога се среќава со умешен поединец тој го третира со поголема почит, има капацитет да прифати критика и предлози, толерантен е, храбар и крајно заинтересиран за стратегијата.

5.3. Лидерски стилови

Секоја група го должи својот опстанок на одредена привлечност која се јавува меѓу припадниците на групата. Во оваа смисла, посебно се интересни одредени резултати од социометриските истражувања кои покажуваат дека квалитетите, т.е. кохезионите фактори кои се посебно важни за функционирање на групата се *сличноста во ставовите*, потоа *оценката на личноста на членовите*, како и *факторот на близина*.

Првиот од нив, *сличноста во ставовите*, влијае во најголема мера на меѓусебното привлекување на членовите на групата. Имено, луѓето со текот на времето одржуваат контакти единствено со личностите со кои се поврзани преку заедничките ставови.

Во однос на вториот фактор, *оценка на личноста на членовите*, треба да се има в предвид фактот дека луѓето ги привлекуваат оние поединци чија личност на одреден начин претставува дополнение на нивната личност (теорија на комплементарност).

Во однос на третиот фактор, *факторот на близина*, луѓето се држат во група се дотогаш додека во нејзините рамки се остварува одредена (психолошка) добивка⁷⁵.

Сходно, учествувањето во група подразбира прифаќање на норми, односно правила кои обезбедуваат кооперација и соработка меѓу членовите на групата, а со тоа и нејзино функционирање, но едновременно учествувањето во група најчесто е и резултат на слободното волево прифаќање на одреден тип на лидерство.

⁷⁵ Zorica Tomić, *Komunikologija*, Čigoja, Beograd, 2003, str. 71.

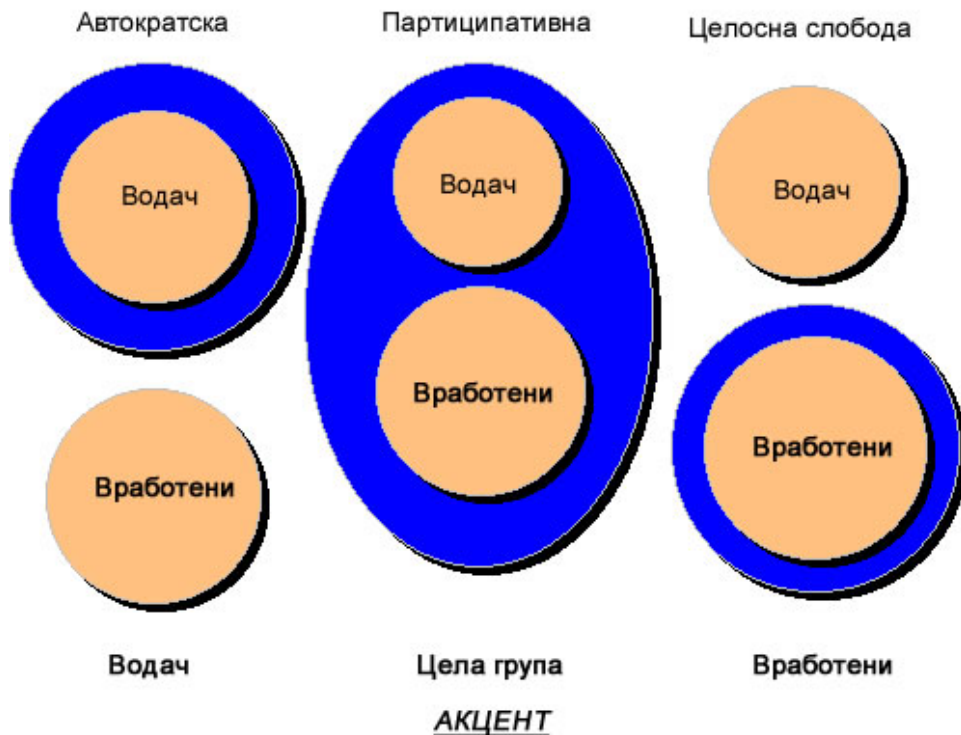
Оттука, како резултат на досегашните илустрирани типови на лидери, постојат и одреден број на издржани апликабилни лидерски стилови. Имено, бидејќи стилот на лидерство е начин на кој се воспоставуваат односите меѓу лидерот и следбениците, како и останатите во рамките на една организација, т.е. начин на кој лидерот го насочува однесувањето на следбениците и средствата со кои се користи за да се постигне посакуваното однесување од страна на неговите следбеници, стилот е она што го карактеризира секој лидер и го прави препознатлив, како во организацијата, така и надвор од неа. Во неговиот стил на водење се содржани и меѓусебно поврзани многу сложени и комплексни аспекти на неговата личност, стручност и обученост за практикување на лидерството.⁷⁶

Врз основа на пристапот на лидерот на мотивирањето на следбениците, начинот на кој лидерот донесува одлуки, моќта која ја користи за да влијае на следбениците и способноста да го прилагоди своето однесување на различни ситуации (исто така и ситуацијата во која се наоѓа, видот на бизнисот, организациската култура, видот на ризикот, видот на задачата, важноста од промената нивото на зрелоста на следбениците...), односно со оглед на односите помеѓу лидерот на групата и останатите членови на истата, откриени се три типични релации кои укажуваат на фактот дека најчесто се разликуваат три класични лидерски стилови (Kurt Lewin во 1939 година предводеше група истражувачи за идентификување на стиловите на лидерство. Оваа негова студија имаше големо влијание и воспостави три главни лидерски стилови):

- Авторитативен или автократски
- Партиципативен или демократски
- Либерален или laissez-faire.

⁷⁶ Слободан Адиќ, *Лидерство*, Белград, 2007.

СТИЛ НА МОЌ



Авторитативен (автократски)

Барам од вас да направите ...

Кај автократскиот стил, т.е. лидерство, само еден човек е лидер. Тој креира, сам прави планови и води сметка сите членови на групата да ја извршат својата задача. Со други зборови, овој стил се одликува со тоа што лидерот сам си донесува одлуки. Тој нема доверба во следбениците, а за остварување на својата моќ и власт се користи со репресивни методи, особено принуда, додека неговото влијание произлегува од формалниот авторитет кој му е доделен.

Овој стил се користи кога лидерот им кажува на своите следбеници што да прават и како тоа да го постигнат, без можност за сугестии од следбениците, што

значи дека за време на работата, истиот не се впушта во никакви дискусии со членовите на групата.

Во процесот на водство, автократскиот лидер се труди комуникацијата меѓу членовите на групата да биде што е можно помала, а доколку комуникацијата е потребна, истата да се одвива преку него. Притоа, сите членови мораат слепо да му се покоруваат, додека судбината на секој член поединечно се наоѓа во негови раце, со што истиот одлично се спротиставува на секоја промена во групата.

Постојат два подвиди на овој стил:

- харизматичен – лидерот се повикува на лични особини со кои се издвојува од другите;
- патерналистички – лидерот ја гради својата моќ врз визијата на организацијата.

Овој стил на лидерство се применува во помали фирми, но со раст и развој на фирмата, овој стил мора да има трансформација која е соодветна на фирмата.

Партиципативен (демократски)

Да работиме заедно за да го решиме ...

Демократскиот стил на лидерство преферира лидерот кој ги поттикнува следбениците да поставуваат цели и да ги одредуваат методите на работа, да даваат предлози и идеи за решавање на некои проблеми. Тој не дава инструкции и не ги контролира следбениците, туку напротив, тој им дава слобода во работењето, одржувајќи добри односи со членовите на групата.

Имено, во демократскиот начин на лидерство се појавува лидер кој не е изолиран од останатите членови на групата, туку неговото водство почива на соработка со групата, при што тој дозволува комуникација меѓу членовите на групата која најчесто е двонасочна комуникација, што значи дека демократскиот лидер игра улога на претставник на групата и е прв меѓу еднаквите.

Демократскиот стил на лидерство се разликува од автократскиот стил на лидерство не по степените на власт, туку по начинот на кој таа власт се спроведува, што значи дека овој стил претпоставува лидер кој вклучува еден или повеќе следбеници и вработени во процесот на донесување на одлуки, иако лидерот го задржува правото на крајна, т.е. конечна одлука. При овој стил на лидерство одлучувањето е децентрализирано, се делегира авторитетот, во организацијата има флексибилност и подобри перформанси.

Користење на овој стил не е знак на слабост, туку напротив: тоа е знак на строгост што следбениците и вработените ќе го почитуваат. Ова нормално се користи кога се има еден дел од информацијата, а другиот дел го имаат членовите на тимот. Треба да се има на ум дека лидерот не мора да знае се и не треба да биде експерт за се, туку да ги негува добрите односи помеѓу членовите на групата.

Користењето на овој стил е од взаемна корист – на едните им овозможува да станат дел од тимот, а на другите да донесат подобри одлуки и истиот е карактеристичен за средни и големи фирми.

Либерален (laissez-faire)

Вие можете да го решите проблемот додека јас се посветам на ...

Овој стил на лидерство се користи кога следбениците, т.е. членовите на групата се во можност да ја анализират ситуацијата и да утврдат што треба да се направи и како да се направи. Токму затоа мора да се постават приоритети и да делегираат одредените задачи, односно овој стил се заснова на потполната слобода, т.е. на спонтаните односи и однесувања на припадниците на една социјална група.

Во овој стил на лидерство влијанието на лидерот на останатите членови е многу мало, т.е. нема вистинско лидерство, ниту лидер во смисла на центар на социјалната моќ. Оттука, со овој стил на лидерство се зголемува нивото на организациска транспарентност со што се намалува можноста за неетичко однесување. При ова секогаш треба да се има на ум дека овој стил не се користи за

да може да се обвини неког кога работите ќе тргнат на лошо, туку напротив ова е стил што се користи кога се има полна доверба во членовите на групата

Либералниот стил се одликува со полна вклученост на сите следбеници, во кои лидерот има потполна доверба, а тие се чувствуваат слободни да разговараат по сите прашања. Лидерот на групата дава одредени информации, набавува материјали, се грижи за материјалните и техничките ресурси и за условите за работа. Овој лидер на соработниците им дозволува да донесуваат одлуки без контрола и надзор, при што овој стил на лидерство може да даде добри резултати кај групите со стручни лица, индивидуалци, експерти и креативни поединци кои имаат развиено самоконтрола и на кои им е потребна слобода да се изразат со своите потенцијали. Токму затоа и се користи во средини каде што има личности со висока индивидуалност и одговорност (научници, уметници и слично).

Либералниот стил на лидерство се применува во фирмите независно од нивната големина во кои има структура на тимови, каде се работи сложени работи за кои е потребно високо образовни кадри.

Едновременно, денес постојат и современи стилови како што се:

1. модел на поделено лидерство
2. модел на виртуелно лидерство

Исто така, согласно моделот на лидерство кај Херси и Бланшард, кој на преден план од тријадата задача, однос, зрелост за преземање на одговорноста, најмногу ја акцентира последната во однос на следбениците, разликуваме и:

- зборувачки стил (најдобро се применува во групи каде што членовите се уште не се подготвени да ја преземат одговорноста, се со ниско ниво на зрелост да ја преземат одговорноста и нивната улога за влијанието во извршувањето на задачите се состои од команди и упатства);
- продажен стил (се применува со ниска до умерена зрелост на следбениците, каде што лидерот им дава насоченост и поддршка на членовите кои не се способни, но се подготвени да ја преземат одговорноста);

- партиципативен стил (се применува во ситуација каде членовите на групата покажале зрелост и способност, но исто така, неподготвеност да ги прифатат одговорностите и имаат потреба за поддршка за да се зголеми нивната мотивација);
- делегирачки стил (најдобро се применува за следбеници со висок степен на зрелост. Овој стил им овозможува на следбениците висок степен на слобода и способност да ја преземат целосната одговорност).

Истите, во однос на лидерството, зависат пред сè од фактори како што се:

- карактеристики и дадени задачи;
- особини, очекувања на следбениците;
- организациона култура и организациони политики.

Бидејќи добриот лидер ги користи сите три стила, зависно од тоа кои сили се вклучени меѓу лидерот, следбениците и ситуацијата, користењето на сите три стила зависи исто така и од:

- Колку време се има на располагање;
- Дали односите се засноваат на почит и доверба или недоверба;
- Кој ја има информацијата -Вие, вашите следбеници или двете страни;
- Колку добро вашите следбеници се обучени и колку добро Вие ги знаете задачите;
- Внатрешни конфликти;
- Стрес нивоа;
- Тип на задача, дали е структурирана, неорганизирана, комплицирана или едноставна;
- Закони или утврдени процедури, како и планови за обука.

Често на оваа група се додаваат уште два стила на лидерство, т.е. *транзакционото* и *трансформациониот стил* на лидерство.

Трансакцискиот стил е стил кој е добар за следбениците кои имаат потреба од надзор во извршувањето на одредени задачи. Оттука лидерот утврдува што следбениците треба да направат за да се оствари организациската цел, ги дефинира задачите и ја распоредува работата на следбениците, а потоа ги охрабрува и мотивира да ја постигнат зададената цел.

Се работи за стил каде што групите функционираат преку системот на награди и казни. Моќта на извршување на задачите и постигнувањето на целите е доделена од лидерот, а групата нема други избор освен да се согласи да го следи својот лидер се до постигнувањето на крајниот резултат. Тука лидерот ја проценува продуктивноста на секој член од групата, па така доколку истата е зголемена или намалена, ќе следи награда односно казна.

Трансформациониот стил се појавува во 80-те години на минатиот век со големиот бран на организациска трансформација на големите компании и истиот говори за лидер кој има визија и енергија да ги инспирира своите следбеници, односно харизма или идеално влијание, мотивација која инспирира, стимулација на интелект и грижа за потребите на своите следбеници. Карактеристики на овој лидер се дека се застапници на промени, храбри, имаат доверба во луѓето, учат додека се живи, способни се да се вклучат во комплексности, се визионери.

Се работи за стил каде комуникацијата претставува основа за постигнување на целите кои ги има една група. Овој лидер секогаш истражува нови начини за постигнување на целите на групата и нему му се потребни членови кои внимаваат на детали.

Многу луѓе се обидуваат да се насочат кон еден посебен/одреден стил како нивен единствен „природен“, или „стандарден“ стил, но да бидат комфорни и компетентни во две или три различни улоги. Комплетен лидер би бил оној кој ќе ги користи умешно сите стила бидувајќи една минута „диктатор“, а следната „добар слушател“, согласно како тоа го бараат настаните.

Сите овие стилови се корисни во вистинско време, но доколку се користат во погрешно време можат да бидат катастрофални, на пример, премногу слушање кога е потребна итна акција или само обезбедување на визија кога тимот треба да се гради или реизградува.

5.4. Техники на лидерство

Под техники на лидерство се подразбираат механизмите за координација кои се комбинираат со одредени стилови на лидерство. Со нивна примена секој следбеник може предвреме да го дознае однесувањето на лидерот.

Една од денес најкористените и најважните техники во лидерството е *менаџмент на основа на договор за целите* (management by objectives, MbO). Оваа техника се базира на принципот дека некоја цел побрзо ќе биде постигната ако прецизно се формулира и што е можно попрецизно се докажат и проверат очекуваните резултати. Начини на вакво достигнување на целта се пренесуваат на следбениците во рамките на нивните можности и надлежности во одлучувањето. Се дискутира за неопходните постигнувања и подобрувања, а ако е неопходно се прави и нов договор, стратегија. Проблемите можат да настанат околу конкретното формулирање на целта и во многу случаи кај избраните стандарди за докажување на степенот на постигнување на целта.

Друг облик на техника на лидерството е *менаџмент со помош на интервенција во исклучителни случаи* (management by exceptions, MbE). Овој начин на водење главно се базира на принципот на делегирање, заради која одлука донесена од подредена служба не може да донесува поголема формација. Тоа доведува до стил на ситуација на водење. Оваа техника се однесува на разликување на рутински случаи. Кај овие задачи следбениците имаат право на одлучување и дејствување. Оние кои не можат да се решат по однос на дадените критериуми се доставуваат на одговорниот раководител.

Третиот, но доста сложен облик на техника на водење, кој уште повеќе ја намалува врската со одговорниот раководител е *менаџмент согласно правилата за*

донесување на одлуки (management by decision rules). Тоа се одвива низ изработка на правила на однесување. Тие се занимаваат со можни дејствување во исклучителни случаи и однапред дефинираат како ќе се третира и одлучува во вонредни ситуации.

Согласно на лидерските стилови претставени во популарната литература посветена на лидерските техники, во текстот подолу претставени се и *Десетте лидерски техники за градење на тим со висок перформанс*, од Фил Харкинс, Претседател на бордот на директори од Линкејц, кој смета дека овие техники се клучни во однос на исполнувањето на обврските од страна на добриот лидер:

1. Дефинирај јасна слика за иднината – визија за тимот

Ова е важно бидејќи тимот бара одредена таргет група. Како што вели добро познатата изрека: „Ако не знаеш каде одиш, ќе се изгубиш“. Без јасна дестинација групите се чувствуваат изгубено во просторот. Лидерите не може да седат и да гледаат, туку мора повторно да ја креираат визијата и духот на луѓето кои се загубени и далеку од вистинскиот пат.

2. Биди вистински, реален, па макар го спуштил својот гард на момент

Лидери кои креираат стил „се според копче“, го губат чувството за како и кога да се изразат самите себе си. Тие дури и би ги покажале своите ранливости во вистинско време само за да стекнат и добијат почит од оние околу нив. Тие не се загрижени за проекција на совршена слика, бидејќи знаат дека најдлабок ефект постигнуваат оние лидери кои се смеат на сопствените недостатоци. Тие знаат дека е поважно да се биде, отколку да се чини дека е.

3. Поставувај добри прашања

Лидерите преку истражувањето и завземањето на став по одредени прашања, се држат чекор понапред со она што навистина се случува. Тоа го прават преку едноставна формула од 70-20-10 во конверзациите, т.е. 70% слушање, 20% испитување со вистинска мерка на застапување на став и 10% следење на информацијата.

4. Зборувај за нештата - па дури и за тешките работи

Кога е потребно еден лидер не се плаши да зборува за проблемот во работата, бидејќи знае дека закопувањето на проблемот не го прави истиот да исчезне. На тој начин се гради и една позитивна култура на организацијата, наместо да се дозволи развивање и практикување на култура во која многу работи се оставени и недоискажани.

5. Водење преку обврските

Лидерите на тимовите со висок процент на изведба наоѓаат начини за изградба и одржување на довербата, особено преку обидот тимовите да се држат до своите обврски и зачувувањето на тимското гледиште чисто и јасно во однос на нивните цели. Тие исто така знаат како да ја разграничат професионалната доверба од слепата лојалност.

6. Другите нека зборуваат први

Во тимовите со висок процент на изведба, членовите се гледаат себе си како еднакви во однос на комуникацијата. Затоа лидерите треба да го охрабрат ова преку ставање на потребите за изразување на секој поединец на сопствената агенда, т.е. пред нивните потреби за изразување.

7. Слушајте

Во тимови со висок процент на изведба, луѓето ја совладале уметноста на слушање без да реагираат негативно на реакциите на другите. Со ова лидерот става крај на лошо однесување и поттикнува повисоко ниво на иновативност. Тој знае дека постигнувањето на повисоко ниво на иновативност бара од членовите на тимот да бидат храбри во изразувањето на невообичаените идеи и во применувањето на експерименталните процеси. Затоа тој јавно изразува благодарност на оние кои преземаат ризици.

8. Соочување со нефункционални играчи

Лидерот треба да биде способен да ги препознае несоодветните играчи и да ги истакне тимските играчи кои се фокусираат на целите на тимот. Тој не смее да толерира играчи кои се обидуваат да го раздвојат тимот. Токму затоа,

искусен лидер по потреба ја одржува целината и дисциплината преку трета страна во форма на луѓе кои се викаат „пасионирани шампиони“. Тоа се оние кои се способни за развој на работата и не се плашат да ги отстранат луѓето кои не успеваат да се вклопат во тимот.

9. Забавувајте се, но не на штета на другите

Лидерите со длабоко влијание знаат да останат понастрана од сарказмот. Доколку сакаат да направат шега во однос на некого, обично тоа го прават на своја сметка. Тие научија дека немарната шега може да биде погрешно интерпретирана и може да има лоши последици. Затоа тие не се однесуваат со сарказам кон другите.

10. Бидете доверливи и поуздани

Покрај секојдневните борби, лидерите треба да се посветат и на довербата. Тоа го постигнуваат со подготвување во однос на разговорите со нив за вистински прашања и проблеми. Тие секогаш ги поставуваат прашањата од типот: „што се случува“ и „што е тоа“ и не се трудат да бидат спин доктори. Напротив, тие се покажуваат како директни стрелци, луѓе кои играат напорно, се борат чесно и никогаш не се предаваат. На крајот од денот членовите на тимот знаат дека што и да се случи нивниот лидер секогаш стои зад нив, зад нивните потреби, иницирајќи заштита без префрлање на вината. Со тоа лидерот им дава доверба на вработените да опстојуваат постојано. Но, како и секогаш, во организацијата постојат предизвици од кои зависат краткорочните и долгорочните резултати.

VI. ОДРЕДБИ НА ЕТИКАТА

6.1. Поим и предмет на етиката

Тенденција во етичките истражувања е кога се говори за определување на поимот „етика“ да се водиме според генералното уверување дека таа е она што се однесува на *ethos/ēthos*-от. Меѓутоа, сепак останува прашањето за тоа што попрецизно овие два термина означуваат и какво е нивното место и улога во процесот на изградба на терминот „етика“.

Според Вилхелм Вунт⁷⁷, уште во времето на Аристотел⁷⁸, овие два термина, „*ethos*“ (обичај, навика), односно „*ēthos*“ (карактер), се разликувале по своето значење. Првиот поим „*ethos*“ (обичај, навика) ги означува првенствено навиките, навикнатите, надворешните, вообичаени дејства, т.е. обичаите според кои се раководат луѓето во своето однесување, додека вториот поим „*ēthos*“ (карактер) ги означува внатрешните, волјевите, душевни својства и одлики, т.е. личните, морални карактеристики на човекот.

Исто така, при разгледувањето на овие два термина не треба да се заборави и на сознанието дека во градењето на терминот „етика“ (грч. *ta ethika*, лат. *ethica*) и придавката „етички“ (грч. *ethikos*, лат. *moralis*) од особено значење е Аристотеловото укажување на блискоста, но и разликата во значењето на поимите „*ēthos*“ (карактер, лат. *mos*) и „*ethos*“ (обичај или навика, лат. *consuetudo*), кои заедно со поимот „трајни способности“ (грч. *hexis*, лат. *habitus*)⁷⁹ служат за објаснување на процесот на човечкото почовечување во кој се изградува

⁷⁷ Wilhelm Max Wundt, *Ethics: The Facts of Moral Life*, Cosimo Inc., New York, 2006, p. 25.

⁷⁸ кога говорел за моралните проблеми во своето најпознато и најзначајно етичко дело „Никомахова етика“, посветено на неговиот син, нарекувајќи ги етички оние добродетели со кои човекот избира да постапува правилно.

⁷⁹ што би значело трајна состојба, држење, постојаност, која својот извор, од една страна го има во внатрешната диспозиција на природата (нарав, *fysis*), карактерот (*ēthos*) и доблеста, а од друга страна и во обичајот (*ethos*).

индивидуалната слободна активна волја на човекот. Тоа е така затоа што она што таа активна волја прави резултира во доблестите на човечкиот карактер како способност на човекот своите барања, желби и интереси да ги подреди на умното водство на сопствената разумност. Таквиот морален карактер тогаш се изразува во различни полиња на човечкото дејствување.

Уште поголема јасност во разбирањето на овој процес внесува, повторно, Аристотеловото разликување на умни (дијанестички) и карактерни (етички) доблести, согласно поделбата на човечката психичка активност. Додека умните доблести во човекот настануваат и се развиваат според „поука“, т.е. со учење и вежбање, како и со помош на времето и искуството, доблестите на карактерот (етичките доблести) се раѓаат по навика (ethos)⁸⁰. Во латинскиот јазик, ваквиот поредок на човечкото индивидуално дејствување е означен со поимот „морал“ кој потекнува од „mos“ (ген. moris, множ. mores) од кого произлегува и поимот „moralitas“ со значење на „морално дејствување“, а го вовел римскиот философ Кикерон како соодветен превод за античките поими „ethos“ и „ēthos“ т.е. како превод кој ги опфаќа и двете значења: обичај и карактер.

Вака гледано може да се каже дека терминот „морал“ најмногу одговара на терминот „ethos“ (обичај), додека неговиот апстракт како „моралност“ (моралитет) повеќе одговара на она што старите Грци го сфаќале под поимот „ēthos“ т.е. квалитет на некое дејствување. Оттука, преку оваа латинска традиција, поимот на моралното дејствување (со термините морал, моралност или моралитет) прераснува во општочовечко добро.

Но, во претходниот обид за определување на терминот „етика“ дадена е само терминолошка и формална определба на етиката како наука за моралот или етосот, т.е. дадено е воведно разбирање на поимот и одредбата на етиката. Со истото не е опфатено и нејзиното дефинирање како философска дисциплина, т.е. не е дадена и нејзина содржинска одредба, а која е можна само преку историското разгледување на проблемот на поделбата на философијата уште во Антиката.

⁸⁰ Aristotel, op. cit., 1102 а 20, како и 1103 а 5-10.

Имено, иако луѓето уште од дамнешни времиња се занимавале со етика, свесно или несвесно⁸¹, сепак начинот на кој се занимавале не се претставува како начин на третирање на етиката во смисла на философска дисциплина, туку многу повеќе, етиката се третира како форма на авторитативен патоказ на некој просветлен учител за добро живеење. Истите, откривајќи ги тајните на човечкото битисување, ја отвориле и можноста за добро и чесно живеење, т.е. оние можности кои подоцна, со појавата на софистите, а особено Сократ, ќе заземат и централно место во философската промисла, што укажува на фактот дека во античката философија, дури по космолошкиот период, се раѓа мисловен интерес за прашањата поврзани со човекот и неговите битни одредувања, за смислата на неговата егзистенција и облиците на неговата активност, како и за чинителите кои ги условуваат различните елементи на таа егзистенција.

Сепак, односно за проблемот на поделбата на философијата во античкиот период, тематски најексплицитно можеме да зборуваме со појавата на Аристотел, кај кого поделбата на философијата е базирана на разликата на онтолошкиот ранг на философските предмети, на разликата на човечките начини на спознание, на античката претстава за начинот на животот, како и разликата во однос на нивната вредност⁸². На основа на овие критериуми Аристотел ја дели философијата на теориска, практичка и поиетичка. Според внатрешната разлика на предметот, практичката философија се дели на политика, економија и етика. Оттука, одредувајќи ја етиката во единство со философијата на политиката и философијата на економијата, т.е. одредувајќи ја етиката како философија за човечките работи, Аристотел § одредил траен карактер на философија за поединечниот слободен и дејствувачки карактер на човекот. Од него, па понатаму, во историјата на човештвото, целокупната етичка традиција ќе се гради на ваквото сфаќање.

Меѓутоа, „ваквото одредување на етиката како философија за специфичното човечко очовечување **(во смисла не на хуманизација, туку хоминизација - под Д.Д.)** не е доволно, затоа што поимот на очовечување е значително поширок од

⁸¹ пред с# затоа што таа предфилософска морална свест нема своја етичка рефлексција.

⁸² Aristotel, *Metafizika*, Globus-Liber, Zagreb, 1988, 104a 3, како и 1025 b.

поимот на моралноста⁸³. Затоа, се чини дека е попрецизно, етиката како философска дисциплина да се одреди како философска наука за специфичното човечко дејствување, со што ќе се направи разграничување од теориската философија, која се одредува како рефлексивна на спознајно-теориското дејствување на човекот чии посебни теориски гранки се метафизиката (онтологијата), гносеологијата, философијата на природата и други, како и во однос на поетичката философија, која претставува рефлексивна на творечко-техничките активности, и која се дели на естетика, философија на техниката... и други.

Навлегувајќи подлабоко во обидот за попрецизно одредување на поимот на етиката, упатно е да се каже дека ниту претходното одредување на етиката, како философска наука која се занимава со специфично човечко дејствување, не е доволно специфицирано, затоа што поимот на ваквото дејствување ги опфаќа во себе и политичкото, и правното, и обичајното и секако моралното дејствување⁸⁴. Оттука, ако философијата за сите овие облици на дејствување, во целина, се одредува како практичка философија или философија за практиката, тогаш етиката е дел од таа практичка философија, т.е. философска наука за специфичното човечко поединечно **морално** дејствување, со што на овој начин се разликува и во однос на оние позитивно-научни дисциплини, кои, исто така, за свој предмет ја имаат моралноста (социологија на моралот или психологија на моралот). Тоа е така, затоа што философското мислење е она мислење кое се служи со рационални средства: се изрекува внатре поимите и се оправдува со аргументите на умот. Етиката, за сметка на сите други теории, се разликува со тоа што таа го рефлектира умот токму во онаа перспектива во која тој го води дејствувањето. И тука тој веќе не останува на дистанцата на спознавање или во рамките на некоја чиста рефлексивна, туку ја одредува волјата и самото дејствување истото да се случи, и како треба тоа да се случи. Тој, значи, „наредува“, пропишува, наоѓа норми, па во таа смисла е и квалификативот „практичка“.

⁸³ Milenko Perović, *Uvod u etiku*, Savez pedagoških društava Vojvodine, Novi Sad, 2003, str. 37.

⁸⁴ Milenko Perović, op. cit., str. 37.

На оваа линија на размислување, се движи и одредницата за етика во Философскиот речник на Хајнрих Шмит и Георги Шишков, каде „етиката се зема како *практичка философија*, која го бара одговорот на прашањето: Што треба да правиме?... Етиката учи да ја оценуваме критички дадената ситуација, и така да го направиме можно, етички (морално) правилното поведение. Таа го подготвува човекот за неговиот повик да го усовршува светот, откако над царството на она што постои, ќе изгради царство, на она што *треба да биде*... Етиката ги изучува вредностите во животот, а моралното однесување претставува осуштествување на моралните вредности... Етиката учествува во буђењето на вредносното сознание“⁸⁵.

Ова говори дека, бидејќи постојат различни морални претпоставки, етиката трага за критериумот, нормите, мерилата на нивното втемелување. Па затоа, философската етика може да се сфати како „научно објективирање на она што се смета за добро и зло, како анализа на моралните ставови и на моралниот говор, а и како класификација на различните морални сфаќања и традиции според социолошкиот, психолошкиот или логичкиот видик“⁸⁶.

Уште попрецизно, како што наведува Фернандо Саватер во „Етика за мојот син, Амадор“, „за разлика од другите суштества, живи и неживи, ние луѓето можеме да си создадеме замисла за својот живот и делумно да си го избираме нашиот начин на живеење. Можеме да се определиме за она што ни се чини добро, т.е. погодно за нас, наспроти она што ни изгледа дека е лошо или несоодветно. А, бидејќи можеме да замислуваме и да избираме, можеме и да *згрешиме*, а тоа тешко им се случува на дабарите, пчелите или на мравките. Затоа е разумно многу да внимаваме што правиме и да настојуваче да се здобиеме со некое сознание за животот што би ни овозможило добро да се определиме. Тоа животно сознание, таа вештина на живеењето (ако е погодно така да се каже), се нарекува *етика*“⁸⁷.

Сумарно, од сето претходно наведено може да се констатира дека етиката по својот карактер е „философска наука, философска дисциплина, гранка на

⁸⁵ Heinrich Schmidt & Georgi Schischkoff, *Philosophisches Worterbuch*, 22nd ed., Alfred Kroner GmbH + Co, Stuttgart, 1991.

⁸⁶ Ivan Koprek et al., op. cit., str. 6.

⁸⁷ Fernando Savater, *Amadorova etika*, Geopolitika, Beograd, 1999, str. 22.

философијата, философија на моралот, т.е. морална философија⁸⁸. Допрецизирано, бидејќи **моралот** ги претставува нормите на однесување и видовите на поведение на луѓето во некое определено време, **етиката** е наука за нивната смисла и вредност, како и за вредноста на животот. Таа го втемелува **поимот** на моралноста, кој е основа на моралот.

И сè додека прашањето на моралот гласи „*што треба да правам*“, сè дотогаш етичкото прашање гласи: „*зошто да го правам она што треба да го правам?*“. Етиката, значи, се обидува да одговори на прашањето „*зошто треба да правам добро и по што доброто е добро?*“, т.е. таа е философска рефлексija за смислата на моралноста на човечкото дејствување. Сè додека моралната рефлексija се однесува само на конкретните акти, со чија помош моралноста се потврдува во моралните судови или ги негира, сè дотогаш етичката рефлексija ги конституира принципите кои ја втемелуваат или оправдуваат моралната рефлексija.

Оваа општа и двосмерна поврзаност на етиката со моралот и обратно, најдобро се илустрира низ ставот дека поимот етика се употребува да означи наука која се занимава со моралот или етосот. Колоквијално обопштено, моралот е дејство, а етиката е свест за тоа дејство.

Иако во реалноста не се прави голема разлика меѓу етиката и моралот, тие, сепак, мораат да се разликуваат како практика и теорија. Но ни тогаш не се во меѓусебно надредена позиција. **Етиката** е теорија на моралот. Таа го испитува моралот, неговите избори и засновање, цели и смисла, основните критериуми за морално вреднување и оценување на моралните намери и на човечкото постапување. Таа е сврзана со моралот, како наука за доброто, за неговата вредност и потреба, за неговото избирање и извршување. Етиката е наука за која доброто е главна цел. **Моралот**, од своја страна, е област која ја истражува етиката и во која

⁸⁸ Fridrih Jodl, *Istorija etike kao filozofske nauke do kraja prosvetiteljstva*, Prva kniga, Veselin Masleša, Sarajevo, 1963, str. 3.

се применуваат етичките идеи (сличен однос има меѓу уметноста и естетиката, стопанството и економијата...).

Разгледувајќи го проблемот на поделбата на философијата и постулирањето на етиката во нејзината историја и структура, а особено разгледувањето на проблемот на односот меѓу „ethos“ и „ēthos“, битно ни се отвора и расчистува и прашањето за нејзиниот предмет. Потребата од оправдување на ваквото разгледување, лежи во фактот дека со самото осветлување на поимот на етиката едновременно се врши и осветлувањето на нејзиното предметно подрачје, затоа што поимот ја мисли предметноста на предметот, односно постои развиено единство на мисловниот предмет и предметноста на мислењето, единство на поимот и предметот.

Имајќи предвид дека специфичноста на етиката како философска наука се состои во тоа што начинот на поврзувањето на етиката со нејзиниот предмет произлегува од внатрешните цели на самиот предмет, во овој контекст, доколку етиката ја одредуваме како теорија на моралот (согласно што некои дури и ја нарекуваа моралика), како наука за моралот, неговите извори и развој, за начелата и нормите на човечкото однесување и дејствување, за нивната улога во општествениот и личен живот на човекот, тогаш **моралот, т.е. моралноста е самиот предмет на истражување на етиката.**

Едновременно, зборувајќи за одредбите на етиката, исто така, не може, а да не се каже и за нејзините два основни поима - доброто и злото, кои во исто време можат да се третираат и како нејзин предмет на истражување, но и основен категоријален апарат. Тоа е така затоа што секоја наука има низа свои основни поими за кои расправа и врз кои ги гради своите сознанија. Со нив таа ја објаснува суштината на појавата која ја испитува (која е нејзин предмет) и со нив ги изложува своите истражувања. Такви основни поими, т.е. категории (најопшти својства, поими со основно значење) во моралот и во етиката се **Добро и Зло**. Во етиката, с# се врти околу нив. Тие му даваат смисла на моралот и преку нив се изведуваат и мерат сите намери и постапки на луѓето.

Тешко е да се најде точна определба што е Доброто, а што е Лошото и што се содржи во нив. Станува збор за основни поими, за кои не можат да се користат други поими за да се изведат од нив. На тој начин овие би ја изгубиле својата автентичност и статус на првични поими, аксиоми.

Доброто може да биде земено како општ проблем во етичкото одредување и вреднување на човечкото однесување, основна точка во етичките определби и во вреднувањето на човечките дејства. Доброто, исто така, може да биде земено како основна морална вредност и базичен принцип на моралното постапување, основен проблем и прва категорија на етиката. Доброто се определува **самото од себе**, според неговата висока вредност и животна и лична потребност (иако може да се определи и како нешто од што извираат моралните норми и заради кое тие се извршуваат или како елемент кој создава исправен живот, среќа или најголема среќа за луѓето). Но со тоа се определува само функцијата на доброто. Модерната определба на Доброто од етичарот Џорџ Мур говори дека доброто интуитивно (директно, непосредно согледување) се спознава како добро. Самите од себе ние знаеме што е добро и тоа го разликуваме од она што не е добро⁸⁹.

Злото се определува како нешто негативно и она што нема етичка вредност. Злото можеме да го определиме и како она што се избегнува, како она што го отфрлаат моралните норми, како елемент кој создава лош живот и несреќа за луѓето и за оној што го прави. За Злото, како основна етичка категорија, се вели дека се спознава интуитивно како зло, како нешто што морално не чини. Но заради големата вредност и значење на Доброто, Злото се определува и во однос на Доброто како негова негација, како отклонување од Доброто, како израз на негативните стремежи, како извор и сила на деградацијата и уништувањето, како елемент на лошото дејствување, во крајна линија, злото не како својство на битието, туку како негов недостаток во смисла на совршеност или некое добро кое припаѓа на некое битие. Во таа смисла говори и формулација на Жан Жак Русо кога вели дека големо зло е да не се прави добро.

⁸⁹ Подетално види D'ejms E. Mur, *Principi etike*, Nolit, Beograd, 1963.

Особена карактеристика на моралот и етиката е токму ова двојство и различност на основните категории, кои ја изразуваат противставеноста на моралните определби во смисла на нивна несовмесност и исклучивост. „Основните етички категории се исклучиви, тие се како два пола кои не можат да се доближат. Не е возможно нивно мешање, нивно двојно прифаќање... Ослабнување на вредноста на едната категорија оди на сметка на другиот етички пол. Доброто и Злото се на две страни на вредносното поле. Меѓу нив постои суштествен судир. Ниту степените на нивното вреднување не овозможуваат нивно проникнување“⁹⁰.

Од овие основни поими е изведено моралното значење на останатите категории на етиката - моралното и неморалното, правилното и неправилното, вредното и невредното. Тие всушност претставуваат само поинаква формулација на основните категории, а ја имаат истата морална вредност и значење. Со овие поими се во врска и сите други главни етички поими - морална свест, волја, совест, норма, однесување, постапување, оценка, санкција... Овие форми на моралот служат за проценување на вредноста на Доброто и Злото, за нивна одбрана или напаѓање.

6.2. Задачи и цели на етиката

Од досега изложеното, може да се заклучи дека етиката ги бара умните начини на ориентирање и принципите на човечкото дејствување, согласно прашањата: „Како да се живее, како да се однесуваме и дејствуваме?“. Овие одговори не бараат шаблони на некое практично однесување во секојдневието, ниту пак тежнеат кон некоја прагматично-социјално-општествена регулација, туку едноставно кон човечкиот етос, согласно неговите морални темелни принципи, вредности и норми, според правилата на моралот, со што се оправдува втемелувањето на моралот како основа на човечкиот живот.

Сходно на тоа, како **задача на етиката** се поставува **нејзиниот обид научно да ја објасни суштината на моралот, неговата смисла и значење за општествениот живот, да укаже на неговото потекло, развојот и**

⁹⁰ Кирил Темков, *Етика за III година*, Просветно дело, Скопје, 2004, стр. 41.

усовршувањето, како и да ги изложи и интерпретира неговите основни компоненти. Освен тоа, етиката едновременно треба и критички да ја анализира моралната пракса, да заземе критички став спрема неа, раководејќи се од настојувањето за усовршување.

Значи, нејзината задача не се исцрпува со претставувањето на различните морални сфаќање и нивната интерпретација, туку се однесува и на вреднувањето на тие сфаќања и елаборација на вистинските морални вредности, кои човекот го придвижуваат напред и го афирмираат неговото достоинство. Допрецизирано, философско-критичката етичка мисла не се задржува само на описите, анализите и интерпретациите на веќе постоечките морални норми и описи, туку воедно и упатува на тоа какви треба тие да бидат, пронаоѓа и поставува нови норми на моралното дејствување.

Бидејќи етиката се занимава со животните вредности на луѓето, со тоа како луѓето избираат добри цели и како се застапуваат за тие цели во живеењето, односно таа ги истражува оние човечки намери и дејства кои можат да се мерат како добри и лоши (зли), **целта на етиката е разумно и умно да ја втемели концепцијата на доброто човечко постапување и доброто живеење, трагајќи по исправна одлука или за исправно дејствување, при што за суштествена цел и задача на етиката, која претходи на сите останати, е етичката автономија, т.е. изградбата на автономна личност.**

Имено, согласно една од основните цели на етиката, луѓето да прават добро, се чини дека тоа најлесно може да се постигне така што на сите ќе им биде заповедано да прават добро. Сепак, не е можно да се обезбеди вистински општ морал со притисок врз личноста. Етиката смета на слободното решение на секого за своето постапување. За вистински да се прави добро, личностите треба да бидат **слободни**, со својот ум и совест да решаваат за своето дејствување. Моралот од нас бара добрината да се види во нашите мисли и душа, во нашите намери, во нашите зборови и во нашите дела. Затоа е нужно секој човек сам слободно да решава за постапките и да се определува за доброто.

За овој проблем се заинтересираа и научниците Жан Пијаже⁹¹ и Лоренс Колберг⁹², кои го анализираа развитокот на моралната свест и практика кај младите, акцентирајќи две фази на неговиот развој. Во првата од нив, хетерономијата е потполна и преовладува, додека во другата, по правило, преовладува автономијата. Тие востановија дека младата личност најнапред е *хетерономна* - усвојува и следи туѓи ставови во моралот, т.е. на почетокот од својот развој човекот не постапува автономно, туку хетерономно. Потоа таа израснува (може да израсне) во *автономна личност* која сама гради свои ставови, нив ги следи, уверена во нивната правилност, ги препорачува на другите и така го унапредува човечкиот морал.

Хетерономијата значи дека некој друг, а не самата личност, определува што е добро, а што зло. Другиот ја презел улогата на одлучувач и судија. Овој размислува за состојбите, создава вредности, ги образложува, гради норми, ги наметнува, го оценува постапувањето на неслободните според дадените заповеди. Бидејќи луѓето не ги создале сами вредностите, или не ги оцениле дали им се допаѓаат, значи тие не решиле слободно, т.е. тие не се и одговорни за постапувањето.

Од друга страна, животната и лична слобода се вика **автономија**. Личноста има способности и право самата да расудува за животот и за своите цели, да си ги определува вредностите и да ги поставува нормите кои ќе ги следи и чие исполнување нејзе ќе ѝ направи задоволство, а постапувањето и животот ќе ѝ се допаднат. Автономна личност значи слободно суштество, со сила за раководење со

⁹¹ Во студијата „Морално расудење кај детето“ (Jean Piaget, *Le Jugement moral chez l'enfant I*, (1932), Presses universitaires de France, Paris, 1978) Жан Пијаже ја постави теоријата за двата стадиуми на моралното постоење на секоја личност - хетерономен и автономен - која подоцна стана извор за новите идеи за етичкото образование на младите.

⁹² Во студијата „Есеи за моралниот развој“, во првиот дел од „Философија на моралниот развој - моралните фази и идејата за правдата“ (Lawrence Kohlberg, *The Philosophy of Moral Development*, Harper & Row, San Francisco, 1981), Лоренс Колберг даде потврден одговор на прашањето за тоа дали психолошкиот и моралниот развој се поврзани на таков начин што моралниот развој оди рака под рака со психолошкиот развој, велејќи дека постојат одредени степени на моралниот развој (поточно три нивоа на моралниот развој, од кои секој има по два степенa) и дека постои мера на согласност помеѓу моралниот и психолошкиот развој, при што како последица на психолошкиот развој, со оглед на когнитивните вештини, се доаѓа до морален развој.

себе си, според своите определби, критериуми и норми. Човекот вистински е личност кога решава за својот живот. Кога ќе созрее, дорасне и ќе биде одговорен, тој има и право и знаење и сили да решава како да живее и што да прави за да му биде онака како што мисли дека е добро. Моралот има свои норми и бара од луѓето да ги исполнуваат. Сепак, за дејствувањето решава слободната личност. Таа има одговорност да го направи најдоброто. Таа ги поднесува последиците за она што го направила. Никој зрел не може да се повика на друг, ниту да го присили. Етичката награда и казна ѝ припаѓаат на слободната личност.

Оттука, практичната задача на етичкото образование е да создава *автономни личности* со капацитет за самостојно донесување на етички решенија и за креирање правилни и ефективни морални норми. Врз таквите личности се потпира надежта на светот дека човештвото ќе најде излез од тешките ситуации, т.е. во секој миг, во секоја прилика, на сите полиња, во односите со сите луѓе, секој човек мора да демонстрира изграденост, способност за човештина, висок квалитет на етичност.

Младиот човек треба да израсне од водена, хетерономна личност, на која другите со заповеднички стил (авторитарно) ѝ ги даваат правилата и го определуваат поведението, во слободна, автономна личност, која знае што е добро и зло, има свест за етичното, способна е да разликува и прифаќа вредности и има сила на себе и на сите да им препорача добра, правилна и ефикасна морална ориентација и норми.

VII. НАЧИНИ НА ВОСПОСТАВУВАЊЕ НА МОРАЛОТ, СТРУКТУРА НА МОРАЛНОТО ДЕЈСТВУВАЊЕ И ДЕЈСТВЕНИ ОБЛИЦИ НА МОРАЛОТ

7.1. Начини на воспоставување на моралот

Прашањето за начините на воспоставување на моралниот феномен укажува на проблемот на разбирање на начините на кои внатрешните душевно-свесно-духовни структури кај човекот, преку воспитување, навикнување и социјализација, овозможуваат човекот, како индивидуа, да го обликува својот морален карактер.

Првите знаци на етичка рефлексивност во историјата на човечкото мислење, ги наоѓаме кај софистичката тематска потрага по одговорот на прашањето за душевната структура на поединечниот човек како одлучувачка за изнаоѓање на исправен начин на дејствување. Тоа е така, бидејќи сè дотогаш, во т.н. „предетичка епоха“ на античкиот историски дух, кај луѓето сè уште не постоела самосвесна рефлексивност за она што го придвижува човекот на дејствување и го одредува начинот на тоа дејствување, иако во процесот на зацврстување и развивање на таа митологија, се покажува богата скала на внатрешни душевни состојби на човекот во неговите предморални квалитети.

Посредувањето на епистемичката моќ на човечката свест и патетичките (афективни) моќи на човечката душа, за софистите е одредувачка за начинот на човечкото дејствување. Кај Сократ, на пример, единствениот начин човекот да го изобрази сопствениот карактер и постигне исправно морално дејствување е да работи на изградба на моралниот карактер кој претставува она што ја онеспособува нагонската (патетичка) структура на човечката душа (самосовладување).

Слично е и кај Платон, како и кај Аристотел, кај кого преку подведување на човечката патетичка (нагонска) душа на воспитно навикнување на епистемичката

(умна) душа⁹³, се раѓа исправниот човечки карактер, чие што средиште, е дејствувачкото мислење (phronesis), како складно единство меѓу умот и нагоните⁹⁴. Меѓутоа, како што е потенцирано кај Аристотел, за ваков карактер исправно да се реализира, битна е и социјалната средина во која владеат добрите закони и обичаите⁹⁵.

Оттука, моралниот карактер не се стекнува со учење, туку со навикнување, кое од една страна значи дејствување на надворешните воспитни и социјализирачки фактори на почовечување, а од друга страна, значи внатрешно обликување на нагонската структура на личноста, за истата да се воспостави како слободна и самостојна волја⁹⁶. Со нивно соединување, т.е. преку процесот на интериоризација на надворешните вредносни содржини со екстериоризација на внатрешните душевни содржини, се воспоставува трајна склоност или настроеност (грч. *hexis*, лат. *habitus*) на самостојната човечка волја да дејствува исправно. Изразувањето на оваа трајна склоност или настроеност во моралните постапки и моралното однесување е всушност морален карактер, интегрален морален квалитет на поединечниот човек, кој зборува за правилноста во однесувањето на некој човек.

Претходното дава за право да се тврди дека **моралниот карактер** е морален квалитет на поединечниот човек, кој индивидуално се воспоставува во секој човек како релативно трајна основа на личноста, означувајќи го она што кај една личност е потрајно и специфично, што е својствено за неа како нејзини особености и начин на однесување. Полето на дејствување на моралниот карактер е севкупноста од подрачја на човечкото дејствување, севкупноста од човечката практика. Моралниот карактер ја опфаќа севкупната душевно-свесно-духовна структура на човекот, која се обликува со навикнување на индивидуалната свет (во синтетичко единство на нејзиниот интелект, волја и темперамент) за во себе да стекне трајна склоност за слободно и самостојно исправно индивидуално дејствување.

⁹³ Aristotel, *Nikomahova etika*, Hrvatska Sveučilišna naklada, Zagreb, 1992, 1102 b 29-31.

⁹⁴ Aristotel, op. cit., 1095 b 4-5.

⁹⁵ Aristotel, op.cit., 1099 b 25.

⁹⁶ Aristotel, op. cit., 1103 a 17.

Основен елемент на карактерот е волјата, односно нејзините својства се база за карактерните квалитети на личноста. Карактерот на некоја личност ги претставува нејзините волјеви особини, т.е. силината на волјата, нејзината стабилност, постојаност, упорност, издржливост, па би можело да се тврди дека **формата на карактерот** е цврстината на волјата да ја следи некоја цел, енергичност во следењето на моралните цели, додека пак **содржината на карактерот** е она што човекот го зема како цел на дејствувањето, според кое се раководи во одредено постапување и однесување. Резимирано, моралниот карактер во целина е единство на формата и содржината на волјата.

7.2. Структура на морално дејствување

Бидејќи моралниот карактер е морална самосвест на човекот која се читува во практично-моралното дејствување и претставува ознака за моралната личност на човекот, како таков, моралниот карактер е можно да се расчлени на оние делови кои соодветствуваат на структурата на човечката слободна волја, која може да се конкретизира низ следниве моменти на волјево-мисловните операции во самиот морален карактер:

- *морални мотиви и уверувања* (внатрешни начини на волевиот однос спрема моралните цели и целите на дејствувањето, а кои се одредуваат како придвижувачи на дејствувањето);
- *морални намери, одлуки и избори* (начин на преземање на моралните цели во поединечната свест како непосредни придвижувачи на моралното дејствување);
- *морална импутација, вина и санкција* (повратна свест на оценување на моралните постапки);
- *морална заслуга, морален срам и каење* (психолошки состојби предизвикани со моралните оценувања и самооценувања на постапките и однесувањето);
- *совест* (критичка или антиципативна функција на повратната морална свест).

Моралното дејствување на поединечниот човек започнува со појавата на моралните цели во свеста. Тие ја придвижуваат свеста на одредена активност во конкретна ситуација, што значи дека крајната цел на дејствувањето е првиот придвижувач или **мотив за дејствување**. Кај Аристотел, на пример, она прво придвижувачко што не води кон моралната одлука, моралниот избор и самото морално дејствување, е она што е во желбата посакувано. Значи, нас не не придвижуваат самите желби, туку она што го посакуваме⁹⁷. Она што го посакуваме се всушност нашите претстави за целите (потребите, интересите). Во Аристотеловска смисла, вистинскиот придвижувач на моралното дејствување е единството на умот и волјата (копнежот, жедта, желбата).

За самата античка цивилизација, а потоа и за средновековието, прашањето за конкретните цели како придвижувачи или мотиви на човечкото дејствување, е нешто што е подразбрано и се однесува на сознанието дека целите на секое човечко дејствување, па и моралното дејствување, се доброто дејствување. Содржината на конкретните цели, чие остварување води кон добро дејствување, е она што важело како „Обичај и закон“. Конкретниот облик на тој придвижувачки идеал кај античките Грци, може да се резимира во ставот: „Да се биде слободен и исправен граѓанин во слободен и исправен полис!“. Што се однесува до средновековниот христијански свет, придвижувачкиот идеал е содржан во суштинската насоченост на човекот кон Бога и оностраното Божје царство. Додека пак во нововековната философија и етика, пак, доаѓаме до делумно оспорување на Аристотеловата идеја за моралниот придвижувач, како единство на умот и волјата.

Прашањето за **моралните уверувања** како основен придвижувач на човековото дејствување, во историјата на етичките дискусии, се појавуваат најнапред кај Имануел Кант, кај кого поимот на моралното уверување добива високо значење на принцип (начело, придвижувач) на моралниот карактер. За него моралното уверување е начин на добра настроеност на волјата, т.е. самопоставување на водечки морални цели од страна на практичниот ум, кој има

⁹⁷ Aristotel, op. cit., 1112 a 17 како и 1112 a 18 и 1113 a 14.

одлучност истите цели да ги следи во конкретното морално дејствување. Вистинската моралност не се мери според последиците на дејствувањето⁹⁸, туку според добрата волја, т.е. според намерата⁹⁹, што би значело дека вредноста на постигнатата доблест не е во корисните последици од дејствувањето. Моралниот квалитет на дејствувањето е одреден со исправноста на побудата за дејствување, а која се базира на автономијата на волјата¹⁰⁰.

Исто така, проценувањето на исправноста на побудата, кај Кант, не е веќе базирано на она што објективно важи во заедницата како „обичај и закон“, што значи дека токму на новиот граѓански дух на слободата, Кант го потврдува и докажува поместувањето на тежиштето за проценување и тоа од социјалната заедница врз самиот слободен поединец. Ако на човекот, како на индивидуа и личност и се признае слободното право по своја слободна волја сам на себе си да си поставува дејствени цели, тогаш со тоа му се признава и правото на слободно уверување. Таквото право подразбира дека човекот според сопствените интереси, сам на себе си слободно си поставува цели според кои ќе се раководи во дејствувањето, а не истите цели и уверувања да му бидат наметнати однадвор.

Но, едновременно, пред модерната драма за несводливите разлики во моралните уверувања, Кант избира решение за кое мисли дека може да ја води идејата за моралната согласност меѓу луѓето. Имено, според него, индивидуалната основа за вака бараната согласност е секако *слободата на моралното уверување*. Таквата слобода не е самоволјата. Додека самоволјата подразбира дека човекот во своето дејствување може да си постави било која субјективна максима на дејствувањето, слободата на волјата подразбира дека човекот во своето дејствување, за цели ќе си ги поставува само оние субјективни максими на дејствување, за кои е уверен дека се универзални и општи, т.е. само оние кои можат да ваят како општ морален закон за сите луѓе во сите дејствени животни ситуации

⁹⁸ што во современата етика е прикажано во етиката на одговорноста или консеквенцијалистичката етика.

⁹⁹ што во современата етика е прикажано во етиката на уверувањето или етика на совеста.

¹⁰⁰ Имануел Кант, *op. cit.*, стр. 48.

(категоричкиот императив)¹⁰¹. Значи, човекот може да избира придвижувачи да му бидат само оние цели кои би можел да ги избере секој друг човек, но кои нема да ја повредуваат човечката слобода и достоинство, т.е. самата човечност на луѓето.

Ваквото Кантово разбирање на моралните уверувања доведе во современата философија да постои поделеност меѓу етичките концепции и тоа согласно дилемата, дали моралната постапка ќе се оценува според намерите или според последиците, исто како што доведе и секоја етичка концепција да поставува за себе си својствено објаснување за значењето и заемните односи меѓу **намерата, одлуката и изборот**, кои земени како основни значења треба да ги објаснат и опишат внатрешните процеси во дејствената волја, но и кои овозможуваат моралните мотиви и уверувања да се преведат во поединечното дејствување во конкретна ситуација.

Имено, за да дејствува, човекот мора своите желби да ги посредува со разумот, односно умот, со што истите стануваат промислени желби, т.е. специфично човечко осмислено дејствување, кое уште се нарекува и *разумност*. Таа разумност одлучува која од мноштвото желби, кои човек ги има, треба да биде избрана за реализација. Изборот на ваквата желба е избор на конкретната **намера** на дејствувањето. Тоа говори дека секое дејство започнува со намерата, при што постапката треба да се осмисли.

Со размислата и со определбата, се раздвигува дејството на човекот. На латински јазик оваа внатрешна димензија на моралот и на постапката се нарекува *интенција* или *насоченост и определба на личноста за некое дело*. Во интенцијата се согледува квалитетот на општите морални цели на личноста да прави добро, а да го одбегнува злото, како и квалитетот на етичката определба (замисла и цел) на човекот во конкретниот случај. Таа покажува дека човекот се согласува со нешто.

Бидејќи делата се прават со желба да се направи добро, а нивниот резултат најчесто е нешто добро или зло, може слободно да се тврди дека намерата е еден од најзначајните елементи на моралот. Таа е основа за моралната оценка, бидејќи е

¹⁰¹ Имануел Кант, *op. cit.*, стр. 46.

важно што одбрал човекот. Намерата ја претставува моралната цел на човекот, покажува дали постапката е израз на добри желби, дали пред дејствувањето личноста правилно се определила за доброто, наспроти злото.

Но, самиот избор на конкретната намера, не е доволен за да се дејствува, затоа што човекот мора да ги придвижи и внатрешните побарувања и желби за таа намера да се реализира. Таквото внатрешно побарување и желба се нарекува **одлука** за дејствување. Но, ниту одлуката не е доволна, затоа што човекот мора да размислува и **избере начин** (да направи морален избор) на кој ќе ја реализира својата одлука, т.е. ќе донесе одлука и направи избор за тоа како ќе постапува.

Во модерното морално-етичко искуство, под **одлука**, се подразбира волјевно-интелектуалниот чин со кој намерата се доведува до избор, при што одлуката почива на разгледување на дадената ситуација во која треба да се дејствува, како и на одлучувањето да се дејствува, односно одлуката најпрво се применува како ознака на оној слободен избор за последната цел или практичен принцип, или пак, за она што од избраните принципи одредува што е примарен избор или алтернатива на дејствувањето.

Бидејќи човекот дејствува на темел на одлуката, т.е. одлуката се состои од преферирање на една алтернатива на дејствување над друга, истата мора да поаѓа од практичниот принцип и да прашува како може во дадената ситуација, истиот да се оствари. Тоа говори доволно дека принципот ја одредува точката на гледиште, според која дејственикот во ситуација бира помеѓу различни алтернативи и прави разлика меѓу намерата и одлуката: *намерата ја истакнува одлучноста, додека поимот одлука го истакнува моментот на избор помеѓу различни алтернативи на дејствувањето.*

Низ историскиот пресек може да се забележи дека постои темелна разлика меѓу античкото и модерното сфаќање на поимот **морален избор**, а која се состои во тоа што според античкото сфаќање целите на дејствувањето не можат да бидат предмет на морален избор, туку истиот избор се однесува само на изборот на средствата, со цел да се постигнат познати, признати и утврдени цели. Според

модерното сфаќање, не постои цел на моралното дејствување која меѓу луѓето би била однапред утврдена, општоприфатена и општоважечка. Имено, морално право е модерниот човек сам на себе си според својата волја да си избере било која цел, а работа на моралната заедница е дали тие цели ќе ги оцени како прифатливи или не.

Во прилог на ова, говори и фактот што моралното дејствување се изразува во поединечен, самостоен акт во конкретна ситуација, кој ги затекнува или се среќава со дејствувањето и волјата на другите луѓе, произведувајќи одредени последици за човечката заедница. Овие последици подлежат на проценка на нивната сопствена вредност, т.е., од една страна, самиот поединец, кој дејствува ги проценува последиците од своето дејствување со актот на морална самооценка, додека, пак, од друга страна, неговото дејствување подлежи на проценка од другите луѓе, која се нарекува морално оценување.¹⁰²

Оценувањето на вредноста на човечкото конкретно дејствување, доаѓа од таму што тоа дејствување е изведено од страна на возрасно, зрело, самосвесно и одговорно суштество, т.е. суштество на кое може да му се припише *одговорност*. Припишувањето на одговорноста во етичка и правна смисла се нарекува **импутабилност** (пресметливост) или едноставно **импутација** која се одредува како пресметливост кое во морално значење е суд според кој некој се смета за причинител на некое дејство кое се нарекува акт, и стои под законот.

Импутаторот, т.е. оној кому се припишува одговорноста во моралното дејствување е самиот дејственик, т.е. неговата совест. Меѓутоа во поширока смисла, моралната одговорност на дејственикот може да ја припише и неговата морална заедница. Ако неговото дејствување предизвикува одредени правни последици, тогаш улогата на импутатор ја преземаат соодветните правни институции.

¹⁰² Се разбира, сите елементи на моралниот карактер на човекот подлежат на самооценување и оценување, затоа што целта на дејствувањето, мотивот, верувањето, намерата, одлуката и изборот носат своја посебна вредност, како и општа вредност која се определува во самиот чин.

Ова припишување на одговорноста, во етичка и правна смисла, доаѓа оттаму што слободата ја вклучува одговорноста.¹⁰³ За актите, кои сме ги направиле без своја волја или против неа, никој не може да не обвини, ниту пак пофали, односно самите ние не се чувствуваме, ниту виновни, ниту заслужни поради таквите акти.¹⁰⁴ Но, исто така треба да се истакне дека и моралот, сепак, познава некои одговорности за актите кои сме ги направиле без своја волја, но кои се последица од некои наши претходни слободни одлуки. Така, на пример, секој човек ги сноси последиците за сè она што направил во пијана состојба. Одговорноста произлегува од тоа што тој бил слободен да предизвика таква состојба.¹⁰⁵

Од оваа, имплицитно или експлицитно претпоставената припишливост на одговорноста, т.е. импутацијата, се изведува и поимот на **вината**, т.е. за злото кое е производ на нашата слобода, лично сме виновни ние!

Историски гледано, најнапред се сметало дека човечките престапи и вини доаѓаат од несовршеноста на човечката природа, но и од намерните, волеви дејства на луѓето, па оттука тие со себе повлекувале и казна (санкција). Во овој контекст, Аристотел е првиот кој во проблемот на вината го внесува значајното разликување меѓу несреќните случаи, грешките и престапите.

Во Стариот Завет, поимот на вина и поимот на грев не се разликуваат многу, туку и двата поима се сфаќаат како човечка задолженост спрема Бога, додека пак во Новиот Завет, постои разлика меѓу долгот на човекот и неговиот грев. Христијанството исто така ја раѓа и идејата за наследената вина на луѓето поради

¹⁰³ Но, како што сметаат добрите познавачи на човечката психа, постојат голем број случаи кога човекот сака одговорноста да ја префрли на друг, да се ослободи од слободата. Ова се смета за најлош облик на оттуѓување на човекот, затоа што тој се одрекува од слободата и одговорноста, се одрекува од своето јас, својата совест и особености.

¹⁰⁴ Ова важи за етиката, но не и за правото кое смета дека сме одговорни дури и за некои акти кои сме ги направиле ненамерно.

¹⁰⁵ Научната и техничката моќ, со која денес човекот располага, го заострува проблемот на одговорноста до невидени граници. За разлика од претходните генерации кои поради ограниченоста на своето знаење и моќ, помалку или повеќе можеле да ги предвидат последиците од своите постапки, денес исто така поради научните и техничките достигнувања кои овозможуваат неограничена моќ над природата, не е можно да се предвидат постапките од некои наши акти. Затоа, според Ханс Јонас, етиката денес треба се занимава, најмногу од кога и да е, со хеурстичко предвидување на последиците од нашите дејства. Заради тоа одговорноста денес е средишна етичка категорија.

пра-родителскиот грев. Во овој контекст, Тома Аквински ги разликува поимите на зло, грешка и вина, одредувајќи ја вината како грешка која е во моќта на оној кој дејствува.

Кај Хегел, целата расправа за вината, философски се продлабочува преку ставот дека човекот, затоа што е човек, изворно во себе ја носи сопствената вина како импутабилност - да се може да се биде виновен, тоа припаѓа на честа и достоинството на човечкото суштество затоа што отсуството на чувството на вина им припаѓа на суштествата кои се без самосвест (животните, децата и лудците).

Со поимот на морална вина заедно оди и поимот на **морална санкција**, која го има своето место во сите подрачја на човековото дејствување. Феноменот на моралната санкција настанува во вреднување на човечките дела преку одобрување или осудување на неговите постапки, при што самата индивидуа или моралната заедница ги оценува тие постапки како добри или како лоши.

Моралната санкција може да има реактивен или антиципативен карактер, т.е. може да настапи по направеното дело или да предупреди одредено дело да не се прави. Тој карактер е одреден со проценката на моралниот квалитет на конкретно направеното дело или со пропишување на неопходни морални квалитети на идните дела.

Поради тоа, моралните санкции често се земаат како регулативно средство на човечката комуникација, со чија помош некои морални заедници го одржуваат важењето на одредени морални вредности и барања кои се ставаат пред поединецот. Истото може да се увиди и преку фактот што моралните санкции не се заштитени со некој механизам на формална присила и реална власт, туку истите ги поставува и применува во конкретната ситуација неформалното јавно мнение на некоја заедница.

Бидејќи моралното дејствување се изразува во поединечен, самостоен акт во конкретна ситуација, кој подлежи на морална проценка на неговата вредност, како од страна на самиот поединец, така и од другите луѓе, таа морална оценка за вредноста на постапката, доколку е негативна, може кај дејственикот да предизвика

различни психолошки последици. Истите се поврзани со проблемот на самопотврдување на личноста во нејзиното достоинство и вредност, а најчесто се манифестираат како **морален срам**¹⁰⁶ и **морално каење**¹⁰⁷.

Но, едновременно, освен прашањето за моралната вина, санкција, моралниот срам и каењето од тоа, се поставува и прашањето дали на оној кој дејствува, му се „исплати“ да биде морален? Ова прашање претставува непосреден израз на прашањето: Дали е корисно, поволно и угодно да се биде морален?¹⁰⁸ Во основа на ова прашање се наоѓа уште едно потемелно прашање: Зошто воопшто да се биде морален?

Прашањата секако не се нови, туку само го експлицираат она поле на проблемот кое отсекогаш го окупирало човечкиот дух и самата етичка традиција. Имено, прашањето зошто човекот треба да биде исправен, зошто треба добро да постапува и да тежнее кон доброто, е прашање поставувано уште во старите цивилизации како прашање за **заслугата** од доброто и исправно дејствување.

Во етичката литература од античкиот период прашањето за моралната заслуга го добива карактерот на прашање за тоа дали моралот е вреден сам по себе, т.е. дали моралноста е цел сама по себе или служи како средство за постигнување на други вредности. Имено, генералниот став на антиката е дека душата треба да прави правични дела, без оглед на наградата, односно, според Аристотел, на пример, наградата за доброто дејствување е блаженството, кон кое треба да тежнееме заради него самото.

Еден од најцелосните одговори на ова прашање е содржан во Хегеловото учење дека моралната заслуга е самиот однос меѓу луѓето како **однос на заемно**

¹⁰⁶ Интересен е фактот дека поимот на срам е поширок од моралниот срам и се однесува на многу различни подрачја на психолошки однос спрема другите суштества и луѓе, додека моралниот срам претежно има позитивно морално својство и има значајна функција во воспитувањето.

¹⁰⁷ Поимот на **каење** го означува внатрешното признавање на сопствената вина заради одредена постапка или однесување. Истото се манифестира преку јавно признание или во внатрешно чувство на жалење заради нешто што е направено. Како елемент на моралната свест, каењето почива на самоопсервација и негативна самооценка на сопствените постапки. Тоа е внатрешно покајание или покор и во оваа смисла може да се сфати како составен дел на срамот или совеста.

¹⁰⁸ Во современата англо-саксонска етичка литература, благодарение на нејзината долга индивидуалистичка и утилитаристичка традиција, можно е општото прашање за моралот да се постави и на овој начин.

признавање, т.е. неговиот поим за модерната личност каде целта на моралниот живот се состои во **признавањето** на правата на човекот слободно да дејствува и признавање на правата на човекот да биде морална личност¹⁰⁹.

Сите претходни одредувања и внатрешни моменти на моралниот карактер на човекот се соединуваат во етичкиот поим на „совеста“, што укажува дека за моралот, освен човековата намира, неговата волја да стори нешто, неговата настојчивост и издржливост да остане на правиот пат, важно е и човековото сопствено просудување на своето дејствување, што само допотврдува дека главната сила на моралот не е во надворешното дејствување, туку дека вистинската основа на моралот е во внатрешното доживување на обврската да се прави добро, како и во радоста од правилното постапување, т.е. во чувството на моралната должност и обврзаност.

Совеста е средиште на моралната свест и моралниот феномен како таков, онаа последна суштествена форма на моралот на личноста - краен збор на етиката во нас, свест за морална совест, која го следи целото нејзино дејствување, една морална самооценка како морален суд на личноста за себе си, која истовремено е подвоена на објект и субјект, т.е. на оној за кого се суди и на оној кој суди.

За татко на поимот „совест“ се смета Сократ и неговиот „дајмон“ како негов водич во етиката. Тоа е првиот запис за совеста. Не дека дотогаш ја немало совеста, туку само дека дотогаш истата не се разгледувала засебно, бидејќи повеќе била доживувана како испреплетена целина од размисли, идеали, вредности, норми и оценки.

Како што се развивала етичката наука, така учењето за совеста било се подетално. Денес совеста се смета за етичка сила во човекот која решава за најважните прашања на етиката и му го покажува вистинскиот пат во животот и моралот, особено поради фактот што човек треба да ја консултира совеста кога треба да донесе најтешки решенија.

¹⁰⁹ Georg Vilhelm Fridrih Hegel, op. cit.

Во Кантовата етика, на пример, слично на Сенекината идеја за совеста¹¹⁰, истата се зема како своевидно внатрешно судилиште на човекот, во кое човекот сам си ги просудува сопствените дела. Во чинот на совеста, како и во било кој судски процес, моралната свест на човекот се разложува и ги игра сите оние улоги кои постојат во класичниот судски процес. Таа е и тужител, и адвокат, и обвинет, и судија, кој ја изрекува пресудата согласно оценката за исправноста или неисправноста на направеното дело. Совеста е практички ум кој во секој случај на остварување на некој морален закон изрекува заклучок на совеста како пресуда или ослободување.

Ова специфично морално чувство на должност и обврзаност постои кога кај личноста се усвојуваат моралните норми, не затоа што се мора, туку затоа што тоа треба да се прави, иако никој на тоа не не присилува. Треба, затоа што се согледува дека може да се направи добро или лошо, при што нашата човечност лежи во тоа дека може да се прави добро - Не правам ли добро, јас не го изневерувам само другиот човек на кого моето добро постапување би му донело корист и сигурност, туку се лажам и себе си, своите човечки можности, својата личност која може нешто човечки и да постигне!

Совеста, како чин со кој моралниот субјект, во светлото на човечкото безусловно тежнение за доброто и неговото конкретно сфаќање на тоа добро, оценува како треба да постапува и дејствува во конкретни околности за истиот да остане верен на себе и својата замисла за тоа каков човек сака да биде. Станува збор за последниот субјективен критериум на моралното дејствување.

За да успее моралното дејствување, совеста мора добро да ги оценува конкретните акти, при што се бара добро познавање и исправно толкување на основните морални начела. Тоа е услов за добар животен проект и вредносен состав, тоа се непосредните критериуми според кои совеста суди.

¹¹⁰ Lucije Anej Seneka, *Rasprava o blaženom životu i odabrana pisma Luciju*, Grafos, Beograd, 1978, str. 36, 53 и str. 88.

7.3. Дејствени облици на моралот

Прашањето за дејствени облици на моралноста, како прашање за начинот на кој човечкиот морален карактер дејствено (ефициентно) се изразува (дали преку моралните доблести и пороци, преку должноста, преку моралниот закон, преку моралните вредности и норми, преку моралниот идеал...), во историјата на етиката доживеало најдлабоки внатрешни промени. Придвигувачката сила на тие промени се наоѓа во епохалните разлики во сфаќањето на прашањето за тоа што е човекот, кое и какво е неговото морално дејствување, а оттука и кои општи и конкретни морални цели го придвигуваат кон морално дејствување.

Севкупната традиција на пред-Кантовската етика, *опишната цел на човечкото дејствување* ја одредува со *поимот на доброто*, а *конкретната цел на моралното дејствување* ја одредува со *поимот на доблеста*, на тој начин отворајќи го традиционалното етичко прашање за **моралните доблести и пороци**.

Имено, старогрчка митологија ја обликувала претставата за „мерата“ и „средината“ како облици во кои се сретнуваат општите претстави за целите и тежненијата на човечкото дејствување и човечките настојување и желби во конкретни животни ситуации да дејствуваат, да постапуваат и да се однесуваат според тие цели и настојувања, што значи дека вистинската и најдобра ефициентна (делотворна) сила на секое човечко дејствување може да се оствари кога човекот би се држел до соодветните мерки. Оттука, сè до појавата на Протагориниот став за човекот како мера, (*homo mensura*) како одлучувачки чекор на подигање на оваа општа претстава до рамниште на философски поим, „доблеста е дефинирана како способност во одредена ситуација да се погоди мерата“, а порок е, „неспособноста да се погоди истата, и претерување во некоја постапка“.

Тоа само потврдува дека поимот на моралната доблест означува конкретизација на општиот поим на доброто како цел, поим кој во античката традиција имал многу широко значење. Со појавата на софистите и Сократ, истиот се специфицира на доблеста на карактерот. Имено, кај Сократ, на пример, дејствувачка доблест е дофаќањето на умната моќ на свеста, т.е. нејзината

способност да може во себе си да го пронајде вистинското знаење за она што човекот треба да го прави, а што да избегнува.

Платон го следи својот учител во одредувањето на доблеста како знаење, но истото го доразвива¹¹¹, настојувајќи неговото учење за доблестите да го втемели, смести во онтолошкото подрачје на светот на идеите, кои се сфатени како причини на човечкото дејствување¹¹²; потоа во политичката реалност на човечкиот свет¹¹³; како и во едно сложено психолошко учење за поединечната човечка душа¹¹⁴. Според истата, секој дел од човечката душа носи, својствена на себе, дејствувачка доблест (глава, гради, стомак - мудрост, храброст, умереност), при што со нивно обединување се постигнува душевен склад и се добива една општа доблест - праведноста. Спротивното на ваквиот склад, т.е. на четирите доблести, се заснова учењето за четирите пороци - неразумност, неумереност, плашливост и неправедност, кои доведуваат до внатрешна неусогласеност на деловите на душата, која Платон ја нарекува морален порок.

Кај Аристотел, одредувањето на доблеста почива на идејата за можноста да се измери моќта на фронетичкото (разумно) посредување меѓу умот и желбите, а која е применета на комплексно емпириско поле на дејствување, т.е. со избор на средината (како доблест) меѓу двете крајности - доблестите на карактерот настануваат со ускладување на умот и желбите. Нивниот склад во човекот, го воспоставува разумноста, која е одлучувачка за доброто човечко дејствување и постигнување на сите доблести. На основа на ова, тој ја поставува својата позната дефиниција: „Доблеста е состојба на избор, всушност средина во однос на нас, а одредена со разумот. Таа е средина меѓу два порока, во однос на она што е премногу, и она што е премалку“¹¹⁵. Значи, доблеста е средина меѓу претераноста и недостатокот, а она што ја нарушува таа мера и средина, се смета за морален порок.

¹¹¹ Платон, *Дијалози, (Протагора)*, Култура, Скопје, 1994.

¹¹² Platon, *Gozba*, BIGZ, Beograd, 1994.

¹¹³ Platon, *Država*, Fakultet političkih nauka, Zagreb, 1977.

¹¹⁴ Platon, op. cit.

¹¹⁵ Aristotel, op. cit., 1106 b 35 и 1107 a 5.

Во христијанската традиција, Платоновото учење за четирите стожерни (кардинални) доблести станува проникнато со специфично христијанско учење за трите фундаментални христијански доблести (вера, љубов, надеж). Стариот Завет го донесува познатиот Декалог, кој може да се сфати и во својот негативен облик, т.е. како каталог на основните човечки пороци, зацврстувајќи го учењето за седумте смртни гревови (т.н. SALIGIA, по првите букви од латинските имиња на пороците: горделивост, разврат, мрзеливост, гнев, алчност, завист и скржавост).

Меѓутоа, искористувајќи го од една страна христијанскиот начин на обликување на душевните моќи со кои се градат основните христијански доблести, се формира нововековната етика во која постојат различни сфаќања за доблеста, каде, пред сè доминира една доблест на која се втемелуваат останатите - човечкиот напор за самоодржување. Едновременно, во Новиот век веќе опаѓа и интензитетот на теолошките и етички осуди на човечките пороци, па дури во Просветителството се јавува и идејата дека пороците можат да бидат корисни за социјалниот живот и тоа како противтежа на доблестите.

Нешто подоцна, во философијата на германскиот идеализам, самата идеја за доблеста како дејствувачка моќ на моралноста, сè повеќе ја губи својата традиционална сила и полесно започнува да се заменува со идејата за должноста. Радикалниот пресврт го донесува Кантовата етика, посветувајќи се на можеби најтешкиот проблем на етиката, т.е. на **должноста** и на нејзиното почитување и извршување како основа на моралот. И кога не ни се допаѓа, за неа се води сметка, бидејќи тоа е нешто што човек го прави од почит кон самиот морал. А, ако не го следи и не го прави, јасно искажува дека не го почитува ниту моралот, ниту човечкото суштество во себе си.

Значи тој пресврт во однос на целата традиција на етиката, почива на гледиштето на Кант дека човечкото дејствување воопшто, а и моралното дејствување посебно, не почиваат на природната нужност, туку на човечката слобода. Неговата книга „Критика на практичниот ум“, ја опева должноста како единствен морален принцип, кој е неумитен и апсолутен затоа што не бара ништо,

освен негово исполнување, а дава и обезбедува се, најнапред морална сатисфакција на личноста: „О, должност! - ти возвишено, велико име, ти што во себе не содржиш и не подразбираш ништо своеволно, ништо што со себе носи додворување, туку бараш потчинување, но, исто така, и не се закануваш со ништо што би ја возбуждало и застрашувало природната наклонетост во душата, за со тоа да се раздвижи волјата, туку само поставуваш еден закон кој самиот од себе наоѓа влез во душата и која самиот за себе, спротивно на волјата, си прибавува почитување..., пред кое замолчуваат сите склоности, дури и ако скришум работат против него, кој е твојот достоинствен извор и каде се наоѓа коренот на твоето благородно потекло?“¹¹⁶.

Само облагородениот човек на Кант, кој е свесен за својата индивидуалност, но и за својата одговорност и притоа сака да ги користи моќта и придобивките на својот ум, може да постапува според неговата **најпрочуена философска формулација на некој морален закон, т.е. категоричкиот императив** кој Кант го обликува како трајно употреблив етички клуч: **„Постапувај така што максимата на твојата волја секогаш би можела наедно да има вредност како принцип на сеопшто законодавство!“**¹¹⁷.

Оваа константност и сеопштост на моралот на единката е она што граѓанската етика на современото доба ја разликува од секој дотогашен и поинаков морал. Кант, наместо дотогашниот поим на доброто, го поставува поимот на должноста, како општа цел на дејствувањето, додека конкретната цел на дејствувањето ја поставува во моралниот закон (чиј што облик е изразен во категоричкиот императив), а кој се конкретизира во учењето за должностите.

Подоцнежната философија и етика немале некое посебно разбирање за Кантовото учење за моралната должност, сметајќи дека истото е премногу апстрактно, формалистичко и ригорозно, па поради тоа и не може да го најде своето место во комплексната стварност на модерното човечко дејствување. Сепак, во јавната свест на современата епоха се одржале одредени сфаќања за важноста на идејата за моралната должност или моралните обврски на човекот. Се разбира,

¹¹⁶ Имануел Кант, *op. cit.*, стр. 113.

¹¹⁷ Имануел Кант, *op. cit.*, стр. 44.

посебно е прашањето кој и на каков начин во социјалната заедница ги одредува моралните должности и обврски? Во *општа смисла*, ги одредува целокупното искуство на социјалниот живот на луѓето, додека во *посебна смисла*, во одредени современи специфични професии (медицина, новинарство, деловен свет...), се јавуваат специфични морални барања кои имаат форма на морални должности во тие професии. Без сомнение, во современото доба, одлучувачки фактор на поставување и извршување на моралните барање, должности и обврски, е поединецот како слободна личност.

Со поставувањето и разработката на должноста, како дејствен облик на моралот, начин на кој човечкиот морален карактер дејствено се изразува, е поврзано и прашањето за **моралниот закон**. Иако, обично се смета дека класичниот облик на моралниот закон е предочен во старозаветните текстови, т.е. Декалогот, сепак во строго поимна смисла, Декалогот не е морален закон, ниту збир на морални прописи, затоа што припаѓа на пред-моралната свест и пред-етичката култура на еден народ кој на тежок начин се ослободува од суровоста на природниот живот и се обликува по пат на своевидна обичајна култивизација. Тоа е така, уште повеќе, затоа што според целиот Стар Завет насекаде се распространети сродни номотетички (законодавни) заповеди кои имаат за цел еден народ да го зацврснат во исправноста на обичаите. Во оваа смисла, но временски многу порано, е и примерот со мислите на Седумте мудреци од старогрчкиот период, искажани во форма на изреки, затоа што истите се израз на раната состојба на хеленскиот дух, во кој се обликува обичајната свест, како и т.н. Златно правило, изразено во позитивна и негативна формулација.¹¹⁸

Историски анализирано, се смета дека поимот на морален закон има теолошко значење бидејќи потекнува од идејата дека Божјиот закон за луѓето, претставува обврзувачки морален закон. Во нововековната етика пак, сè до појавата на Кант, природниот закон е сфаќан како морален закон. Радикалниот

¹¹⁸ за кое неосновано се смета дека е темел на христијанскиот морал, бидејќи неговото настанување е многу порано од појавата на Стариот и Новиот Завет.

пресврт во сфаќањето на моралниот закон настапува со Кантовото втемелување на истиот, во човечката слобода.

Имено, *важењето на моралниот закон не потекнува од идејата за Бога или од природата, туку од слободната моќ на умот, сам себе си да си постави практични правила, кои ќе ги следи во дејствувањето*¹¹⁹. Ако тие правила се само субјективни, ако човекот ги смета за важечки само за својата волја и дејствување, Кант ги нарекува **максими**. Ако овие правила се објективни, т.е. ако почиваат на свеста дека мораат да бидат почитувани и применливи од сите луѓе, тогаш тие се нарекуваат **морални закони**.¹²⁰

Оттука, за морално е само она дејствување кое својата посебна, лична причина ја има во моралниот закон. Поради тоа, примената на овој закон на дејствувањето создава специфичко човечко поле на стварност, кое е битно поразлично од природната стварност и нејзините закони. Додека принципите на разумот (законите на природата) се однесуваат на даденоста, моралниот закон се однесува на зададеноста.

Кај Кант, **основниот облик на моралниот закон е категоричкиот императив, кој се изведува од поимот на должноста, која го содржи внатрешното барање за добро постапување**, т.е. внатрешната самоприсила на човекот да сака, да дејствува добро. Категоричкиот императив, без претпоставки, заповедува да се дејствува морално. Во основа му е практичкиот ум кој заповедува максимите на сопственото дејствување да се постават така, да можат да бидат прифатливи за сите луѓе.

Овој категорички императив, кај Кант, е изразен низ две основни формулации¹²¹:

- *'Постапувај така што максимата на твојата волја секогаш би можела наедно да има вредност како принцип на сеопшто законодавство!'*;

¹¹⁹ Имануел Кант, *op. cit.*, стр. 45-46.

¹²⁰ Имануел Кант, *op. cit.*, стр. 25-28.

¹²¹ Имануел Кант, *op. cit.*, стр. 44.

- *'Постапувај така што човештвото, и во твојата личност, и во личноста на секој друг човек, го употребуваи во исто време како цел, а никогаш само како средство!'*¹²²

Оттука, може да се заклучи дека **смислата на моралниот закон е содржана во Кантовиот став за бесконечна вредност на човекот како слободно морално суштество**. Начелно, секој човек е способен и достоин во своето однесување и постапување да може да биде репрезент на човечкиот род во целина. Секој човек, затоа што може да биде човек, во својата слободна умна природа има моќ да го обликува и води сопственото дејствување. Ја има моќта на својот практички ум, на тоа дејствување да му ги одреди овие максими, чие што следење нема да ја повредува човечноста на другите луѓе, туку овие максими ќе можат да бидат објективни и универзални. Таа нивна објективност и универзалност подразбира дека истите можат да се постават како општ закон, т.е. како закон, кој можат да го прифатат и другите луѓе.

Меѓутоа, ниту во овој облик, ова прашање за дејствените облици на моралот, не се одржало долго, туку во современата философија преминало во една општа аксиолошка концепција, т.е. теорија на вредностите, во која истото добива општ израз на прашање за **моралните вредности**, како и конкретен израз во прашањето на **моралните норми**.

Имено, современите пост-идеалистички етики во потполност ја напуштаат традицијата на учења за доблестите, но и радикално ја толкуваат идеалистичката традиција на учења за должноста и тоа во онаа мера во која идеалистичката идеја за слободата се заменува со идејата за вредностите, а идејата на должноста се заменува со идејата за моралните вредности и моралните норми, како оние облици на современото разбирање на целите на човечкото дејствување и начините на кои се остварува делотворниот карактер на моралноста.

¹²² Постои и трета формулација на категоричкиот императив, дадена во имплицитен облик, која говори за „едно царство на целите“, од кое му се налага на човекот, во однос на себе си и другите луѓе, никогаш да не постапува како спрема средство, туку секогаш и во исто време како спрема цел, сама на себе.

Значи, преовладувачката тенденција во современата етика, наместо традиционалниот поим на доброто и Кантовиот поим на должноста, го поставува поимот на вредностите, како општо одредување на целта на дејствувањето, а поимот на моралните норми, го разбира како конкретизација на **моралните вредности**.¹²³ Ова, особено затоа што кога етиката го учи човекот што е добро и му го покажува патот во животот, всушност му говори за вредностите. Вредностите се израз на *нашата свест за животот, за односите меѓу луѓето и за нашето постапување*. Тие се најголеми букви и најзначајни поими во големата книга на нашата Етика затоа што ги изразуваат нашите сознанија за она што е важно и исправно, покажуваат што одбираме во животот и што ги води нашите намери.

1. Вредностите се определени за нешто што има позитивен квалитет, што се смета за добро и на што му се дава добра оценка;
2. Вредностите зборуваат за што се застапуваме, кон што сме свртени, што ни се допаѓа и што сакаме да ни се случи, но и што нам ни е спротивно и за што немаме разбирање и го отфрламе, што значи дека вредноста го изразува духот на етичката определба на личноста¹²⁴;
3. Вредностите се блиски до душата на човекот затоа што ги изразуваат неговите точни чувства и внатрешни согледби. Тие се неговата важна внатрешна димензија, но и широка општествена мера со која тој најдобро ги мери своите достигнуања, своите духовни и материјални дострели, а во заедницата се оценуваат ориентациите, чекорите и постапките во нејзините рамки;
4. Главна карактеристика на вредноста, е нејзиното значење за човекот, затоа што тој е оној кој нив ги избира и ги следи¹²⁵. Од вредностите зависи однесувањето на луѓето и затоа тие бараат да бидат почитувани како правило за однесување во моралот, инсистираат човекот да внимава на нив и да ги следи.

Од особена важност е позиционирањето на овој проблем на централното место во поединечни правци на современата философија, особено во

¹²³ Подетално погледни кај Алесдер Мекинтаир, *По доблеста*, Табернакул, Скопје, 1998.

¹²⁴ Кирил Темков, *Етика за III година*, Просветно дело, Скопје, 2004, стр. 25.

¹²⁵ Ibid.

неокантовската и делумно во феноменолошката философија, каде, дури е и направен обид, севкупноста на философијата да се сведе на теорија на вредностите¹²⁶, затоа што клучниот поим, кој се наоѓа во самата основа на промислувањето на можностите и начините на воспоставување и одржување на човечкиот практичко-морален свет, не е поимот на моралното добро, ниту моралната слобода и должност, туку поимот на **моралните вредности**.

Истите се сфатени како еден посебен облик на вредности кои се однесуваат на поединечниот човек во неговото општо и посебно животно дејствување. Воопшто, човекот може да дејствува, па и морално да дејствува, затоа што на тоа го задвижуваат одредени желби, интереси, барања и мислења. Она, придвижувачкото е одредена претстава или систем од претстави кои ја сочинуваат вредноста. За оваа вредност да биде остварена во непосредното конкретно дејствување, истата мора да добие конкретизиран облик на **морален идеал**, т.е. посакувани морални вредности, кои е потребно да се следат во моралното дејствување¹²⁷.

¹²⁶ Според Херман Лоце (Herman Loce) - таткото на аксиологијата како теорија на вредностите - философијата добива одредување на аксиологија, т.е. општа теорија на вредностите. Во вакво одредување таа е сфатена како 'истражување кое за свој предмет ги има поимите кои во посебни науки и во животот важат како принципи за просудување на стварите и дејствувањето".

¹²⁷ Во овој контекст, моралот се реализира низ четири поврзани форми кои говорат за патот на етичката идеја и дејство:

идеал - вредност - норма - постапување

Идеалот е смислата која личноста ја пронашла или ја прифатила, крајната цел на постоењето и на дејствувањето, она што човекот го води во животот и во постапувањето, што како светлина му го означува патот. Идеалот е врвно добро, она што е најважно, што е извор на сите други вредности, ги докажува нив и им дава сила.

Вредноста е она што чини, што го изразува духот на етичката определба на личноста. Вредноста се замислите и целите за кои човекот мисли дека се правилни, дека му се допаѓаат, дека му се потребни и сака да ги следи во животот и во дејноста. Вредноста е човековиот избор на она што смета дека е добро и претставува оградување од она што мисли дека е зло.

Нормата е етичка заповед, етичка вредност во форма со која се кажува што да се прави, а што да не се прави. Нормите се барања за дејствување, директен опис на она што е вредно, што се наложува да се прави.

Постапувањето е човеково дејствување, она што човекот го прави, а се однесува на некое животно и етичко прашање, односно претставува олицетворение на некоја вредност и извршување на некоја норма. Постапката се инспирира од етичките ставови на личноста, на групата или на епохата. Тоа е делото како краен израз на етичките замисли, цели и наложувања. Моралот постои за луѓето да постапуваат правилно. Етиката не е празна дискусија за исправноста на дејствувањето и живеењето, туку вистинска животно потреба и реалност, секојдневно конкретно практично дејствување.

Но, општите општествени морални вредности настануваат со заемно посредување и усогласување на вредносните ставови на различни луѓе, но тоа усогласување никогаш не може да биде потполно, во целост, затоа што сите сме различни на некој свој сопствен начин. Овие системи од морални вредности не можат да се наметнуваат во современите општества, затоа што претставуваат работа на слободен избор и одлука на поединецот или општествената група и токму затоа, не постои универзален систем на морални вредности, кој би важел за сите времиња, сите општества и сите општествени групи и поединци. Коренот на нивната разлика всушност се наоѓа во фактот дека денешниот човек има право на слобода на морално уверување и слобода на совеста¹²⁸.

Бидејќи патот на моралниот идеал до крајната етапа - моралното постапување - во многу нешта зависи од посредното реализирање на моралните идеали преку моралните вредности, истите мораат да добијат специфициран облик на конкретно барање или обврска, кое, оној кој дејствува, си го поставува пред себе самиот или кое, другите луѓе го поставуваат пред него. Овие барања или обврски се нарекуваат **морални норми**.

Поимот на моралната норма како правило на исправно морално дејствување, иако ретко, но се појавува уште кај Хелените, а своето вистинско значење го добива во втората половина на 19 век и за време 20 век кога постигнува самостојно поимно и термиолошко значење и тоа, пред сè, во германскиот јазик, а нешто помалку се разгледува и во англискиот јазик, каде најчесто, како термин за морална норма, се земаат термините „принцип“ и „правило“.

Во современата етичка литература, во целина моралните норми се морални барања за пожелно постапување на луѓето во дадени ситуации кои постојано мораат да се обновуваат како барања за типизирано и повторливо уредување на дејствувањето на луѓето и кои во себе го имаат значењето на:

¹²⁸ Сепак, општа тенденција на времето е дека постои или може да постои стандардизација и општа прифатливост на моралните вредности, за што сведочи и обидот на УНЕСКО за создавање на една Универзална етика, по принципи, многу слична на Глобалната етика, на германскиот теолог Ханс Кинг. Подетално види Hans Kung, *Projekt svjetski etos*, MIOB naklada, Velika Gorica, 2003.

- морални заповеди, забрани или дозволи;
- начини на дејствување;
- стандарди на вредноста;
- практични регулативни идеи;
- универзални барања кои се ставаат пред човекот.

Истите се однесуваат на прашањата за тоа кој ги нормира, што може да се нормира и како се нормира. Имено, адресант и адресат на моралните норми, според современите сфаќања, е самиот индивидуален човек, со неговото признато право на слобода на совеста.

Од различни морални адресанти можат да произлезат нормативни морални барања во однос на општествениот живот, кои доведуваат до тоа да се создаде своевидена морална заедница на луѓе или т.н. морално јавно мнение. Поради тоа, се смета дека моралните норми ги пропишува т.н. анонимен општествен авторитет, кој може да ја преземе улогата на адресант кој повратно се обраќа кон луѓето како на адресати, со морални барања во облик на неформално важечки морални норми. Второ, со моралните норми може да се препише поголем број на можни дејствени односи меѓу луѓето, и трето, моралната норма е заштитена со внатрешниот глас на сопствената совест или со споменатиот неформален морален авторитет - т.н. јавно мнение.

VIII. ПОДЕЛБА НА ЕТИКАТА ПО ГРАНКИ

Појдовна точка на секоја етика е човечкото постапување и неговиот живот во својата многуобразност. Тоа говори дека на одреден степен на развој, луѓето морале да почнат да размислуваат за своите постапки, за меѓусебните односи, за начинот на однесување, како и да ги воочуваат одредените последици кои произлегуваат од тоа. Човекот спознал дека одредени постапки предизвикуваат одредени последици, го регистрирал тој одреден каузален однос на ова подрачје, што го навело да се обиде да ги регулира своите постапки и однесување, со што ќе може да влијае врз последиците, а на тој начин ќе воспостави и подобри услови за квалитетен живот.

За регулирање на неговите постапки биле потребни одредени норми и правила, па затоа човекот започнал да ги поставува. На почетокот истите биле во некој рудиментиран облик и во вид на скратени пораки, поговорки..., но инспириран од првите спознанија, човечкиот интелект започнал да размислува за смислата на неговата егзистенција, за идеалите кон кои тежнее, како и за начините и средствата со кои истите ги досегнува и реализира.

Кога за овие прашања се заинтересирала и пошироката заедница во која тој живее, се појавиле и првите истражувачи кои систематски се занимавале со човечкото однесување во заедницата. Се формулирале и правилата и нормите на однесување, а тие зачетоци биле всушност зачетоци на етиката како теорија на моралот, чиј основач е Сократ. Нешто подоцна, првиот етички систем е создаден од Аристотел, со чие име се поврзува и осамостојувањето на етиката како посебна научна дисциплина.

Согласно историскиот след на случувањата, бидејќи истата се третира како научна, философска дисциплина, т.е. како наука за моралот или како испитување

на моралот, при испитувањето можеме да се раководиме, најмалку од две цели, според кои може да се изврши и основна поделба во рамките на етиката како наука¹²⁹.

Прво, тежнеејќи да го опишаме, објасниме, разбереме моралот онаков каков што се јавува во целокупноста на човечкиот личен и општествен живот, при што целокупноста на духовните акти или операции (посматрање, разбирање, објаснување...), заеднички можеме да го означиме со грчкиот збор „теорија“.

Второ, во занимавањето со моралот, ние можеме да бидеме водени и од практичната цел, а тоа е случај кога не тежнееме кон опис и објаснување на теориското сфаќање на постоечките морални сфаќања и оценки, туку сакаме јасно да ги утврдиме, формулираме принципите и правилата од кои треба да се раководиме.

Во зависност од овие две основни цели во занимавањето со моралот, односно во зависност од овие два различни начина на прашањето за моралот, етиката се дели на две основни гранки: **теориска етика** и **практична** или **нормативна етика**.

- **теориска етика** (социологија, психологија, гносеологија и логика на моралот - метаетика)

На **теориска етика** се мисли кога се зборува за проучување и објаснување на моралните поими и односи, моралните сфаќања и облици, онакви какви што се појавиле во одредени етапи на општествениот развој; потоа опишувањето, истражувањето и интерпретирањето на појавите и потеклото на моралот, неговиот извор и својства, цели и задачи, развој и усовршување, односно условите, причините и последиците за настанување, развивање и исчезнување на поединечни морални сфаќања и облици на моралните односи.

¹²⁹ Види подетално кај Vuko Pavičević, *Osnovi etike*, BIGZ, Beograd, 1974.

Теориската етика е онаа која го проучува моралот давајќи одговори на прашањата за потеклото и развојот на моралот. Таа има своја емпириско-експликативна (дескриптивна) задача, која се состои во тоа да даде одговор на прашањата: што е моралот, од кога истиот постои, како е создаден, од што зависи и слично, при што се одредува или нарекува уште како *емпириска*, односно *емпириско-експликативна наука - дескриптивна етика*.

Бидејќи задача на теориската етика е *анализа, објаснување и разбирање на моралот*, конкретните начини на кои тоа се прави, е преку воочување и јасно истакнување на неговите особености, преку споредување на истиот со некои нему слични појави и облици на регулација на човечките постапки, како што се религијата, обичаите и правото. Тоа значи дека разбирање на дадениот конкретен облик на моралноста добиваме, дури тогаш, кога истиот го разгледуваме во поврзаност со карактерот на општествената структура во која тој се јавува како еден од можните облици на регулација на односите, што говори дека моралот има и своја општествена страна. Тој е општествена појава, како и секоја општествена културна творевина, кој се создава и постои во општеството, по пат на одредени општествени процеси. На него влијае општеството, како што и тој влијае на општеството, т.е. општествените појави.

Оттука, теориската етика го проучува моралот, функционално и каузално, т.е. во зависност од психолошките човечки сили и облици на општествени односи. Во вториот случај, него го проучува *социологијата на моралот*, која придонесува за разбирање на моралот, „третирајќи го како објективно даден момент во противречната и богата со конфликти целина на општествениот живот и општествениот карактер“¹³⁰.

Во прилог на претходното пунктирање на функционалното и каузално испитување на моралот, е споменато и дека истиот се врши и во зависност од психолошките човечки сили. Моралот, како систем на норми, е тесно поврзан со човечката и општествената психа, затоа што се создава преку одговарачки

¹³⁰ Vuko Pavičević, op. cit., str. 17.

психички процес, како што и постои во самата психа. Моралните норми, исто така, предизвикуваат извесни психички процеси со самото свое постоење во психата, што говори дека истиот има и своја субјективна, психолошка страна, за која е потребно психолошко проучување. Тоа е така, затоа што човекот не се раѓа како морално суштество, што би значело дека не ја донесува со себе на свет формираната свест, туку истата со текот на времето ја изградува. Со ова, субјективна страна на моралот, се занимава *психологијата на моралот*, која има за задача да ја прикаже и генезата, развојот на моралната свест или совест, етапите низ кои таа проаѓа, од потполно хетерономно однесување (мотивирано со имитирање на старите постапки заради страв од грешка), до автономно однесување (уважување на општествено-моралните норми, кои се создадени од знаењето и разбирањето за нивната вредности и од формалното чувство дека тоа ни е човечка должност).

Поставувањето на прашањето за можноста од изградба на нешто општо, заедничко, т.е. заеднички, општи и трајни морални вредности, без оглед на досегашната неповрзаност на историскиот тек на развој на општеството, всушност ја иницира истрагата на проблемот на односот меѓу релативното и апсолутното и тоа не само со помош на емпириско-индуктивниот и историско-етнолошкиот метод, туку и на логичко-гносеолошкиот метод, т.е. испитување на логичко-гносеолошката природа на моралната оценка воопшто. Во најново време, систематски се развива една посебна гранка на теориската етика, која се нарекува *гносеологија* или *логика на моралот* и, која, пред сè, се занимава со проучување на особеностите на гносеолошкиот статус на моралните определби на доброто и злото, за сметка на т.н. реални одредби. Станува збор за една научна дисциплина и методологија на проучување на моралот, особено потребна за разбирање на природата и особеностите на моралните атрибути и судови.

Овој облик на проучување на моралот понекогаш се нарекува и *мета-етика*, т.е. логичко-гносеолошките истражувања на моралните судови и атрибути кои се добиени на основа на логичка, гносеолошка и семантичка анализа.

- **нормативна или практична етика**, т.е. **применета етика** (биоетика, медицинска етика, еколошка етика, социјална етика, економска етика, деловна етика)

Бидејќи етиката се одредува како философска дисциплина, која се занимава со прашањето - Што треба да се прави? - таа воедно станува и практичка философија, но не во смисла на готова рецептологија или „воспоставување на една таблица на вредности во која треба да гледа оној кој дејствува“¹³¹, т.е. непосредно да не подучува што треба овде и сега, конкретно во секоја ситуација да правиме, туку, како и самата философија: „не не учи на готови оценки, судови, туку само на оценување“¹³². Со тоа етиката, како практичка философија, по пат на рефлексива буди, поттикнува, воздигнува, доведува до сопствен слободен израз на човечкиот практички ум.

Нормативната¹³³ или **практичната етика** настојува да ги *формулира и образложи нормите на правилно, исправно, добро постапување* и така да одигра практична улога и помогне во самото дејствување. Ако дескриптивната етика, основниот проблем го гледа во прашањето - Што е моралот? - нормативната се занимава со прашањето: Каков би требало да биде моралот за да човекот како поединец и општеството во целина би ги исполниле своите улоги, т.е. човештвото да ги оствари своите задачи, а човекот своите човечки должности како човек. Со други зборови, доколку сакаме да ги утврдиме и образложиме критериумите, правилата и нормите на исправното постапување, тогаш сме на теренот на нормативната, т.е. практичната етика.

¹³¹ Hans Georg-Gadamer, *Čitanka*, Matica Hrvatska, Zagreb, 2002, str. 106.

¹³² Nicolai Hartmann, *Etika*, Ljevak, Zagreb, 2003, str. 9.

¹³³ **Нормативна етика** - гранка на етиката која ги испитува конкретните етички вредности и норми (во целина и во некоја област) и *предлага* морални идеали, вредности и норми за извршување - се нарекува и **практична етика**, во смисла дека тука станува збор за точно барано дејствување, и **применета етика**, апликација на општите етички сознанија во некое конкретно морално дејствување.

Но, едновременно може да се воспостави и едно потесно разграничување на нормативната од практичната етика, бидејќи **практичната етика**¹³⁴, или уште како што ја нарекуваат - **применета етика**¹³⁵, *ги поставува и формулира мерилата, нормите, критериумите на моралното судење и дејствување*, односно *претставува примена на етиката или моралот на практични прашања* и, за разлика од нормативната етика, која општо ги поставува критериумите, мерилата и нормите, практичната етика, или подобро речено етики, имаат специфичен карактер и *се однесуваат на однесувањето во конкретни животни ситуации регулирајќи ги меѓучовечките односи во тие поединечни тесни заедници во кои човекот доброволно стапува*.

Имено, подрачјето на човечкото дејствување, светот на човечките дела, сè повеќе се зголемува и комплицира со текот на историјата. Денес "природниот" свет, во кој живеаме, е сè повеќе обележан со човечкото дејствување и неговите дела, па така станува поширок и посложен, отколку во раните епохи од историјата¹³⁶. Благодарение, пред сè на модерната наука, техника и технологија, денес во многу подрачја од животот се наоѓаме пред потполно нови и контраверзни морални и етички прашања. Сè поголемата комплексност на човечкото дејствување ја јакне потребата од етичка рефлексивност, со која потреба растат и општествените очекувања од етиката како професија, која треба да понуди одговори на отворените морални прашања на времето.

¹³⁴ Историски, истата се јавува некаде во 60-тите и 70-тите години на минатиот век, а нејзиното избивање на преден план, со целата своја комплексност и остринa, е поврзано со ситуацијата на надоаѓачките кризи во преодната епоха, односно со радикално изменетата ситуација во современиот свет на науката и технологијата. Токму затоа и се појави применетата етика, во која се поставуваат прашања за моралните проблеми во конкретни подрачја на дејствување, особено во оние кои се поврзани со развојот на науката и техниката, како и со проблематиката на современото постиндустриско општество.

¹³⁵ Бидејќи се однесува на примената на етичкото расудување на специфични прашања или области од практичните занимања, т.е. претставува практична копија на апстрактните морални теории, која се разви во последните три децении согласно практичната важност на одредени теми и степенот до кој прашањата поврзани со истите се доведени до етичко расудување. Подетално види кај Peter Singer (ur.), *Uvod u etiku*, V deo „Primene“, Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci & Novi Sad, 2004, str. 393-569.

¹³⁶ Поопширно види во Прво и Второ поглавје кај Hans Jonas, *Princip odgovornosti*, Veselin Masleša, Sarajevo, 1990.

Согласно основното тематско подрачје, различните форми на практична, т.е. применета етика можеме да ги сведиме на:¹³⁷

- дисциплини кои се занимаваат со **природата** - еколошка етика;
- дисциплини кои се занимаваат со **животот** - биоетика, медицинска етика и етика на морален однос спрема животните;
- дисциплини кои се занимаваат со **општествената (ко)одговорност** - деловна етика, генетика, етика на медиумите, педагошка етика, психолошка етика, етика на техниката и етика на науката;
- дисциплини кои се занимаваат со **правдата** - феминистичка етика (етиката и половата разлика), политичка етика, правничка етика, социјална етика и економска етика.

Бидејќи просторот не дозволува разгледување на сите нив, а ниту поопширна елаборација на дел од нив, овде следи само прегледно претставување на неколку од нив, сходно погоре изложената поделба.

❖ Биоетика

Поимот „биоетика“ потекнува од два старогрчки поима, „bios“ - живот и „ethos“ - моралност, етика, морал, што во буквално значење ја означува етиката на животот, моралното размислување и вреднување на животот и на се што се однесува на животот; една интердисциплинарна област на истражување и експертиза за одговорноста на човекот во заштитата на животот, на животните форми и на здравјето.

Во современиот научен и технолошки обележан капиталистички свет на слободен пазар овој поим се создаде на почетокот на 70-тите години¹³⁸ во САД, првенствено благодарјќи на модерниот развој на генетските технологии и

¹³⁷ Dževad Hodžić, op. cit., str. 14.

¹³⁸ Особено значаен придонес има книгата „Биоетиката - мост кон иднината“ на Ренселар ван Потер од 1971 година, која обележа една епоха, во која, поради негативните состојби во сферата на животот, се презема етичка акција за заштита на животот.

молекуларната биологија. Веќе во доцните 70-ти години на истиот век, преку генетскиот инженеринг и биотехнолошкиот напредок, се случи и комерцијализација на науката во биологијата¹³⁹, со што моралниот кредибилитет на науките и научниците се наруши, особено поради некритичкото апсорбирање на научните истражувања во комерцијалниот и индустрискиот сектор.

Оттогаш овој поим „биоетика“, стана се почесто предмет на новинарски и стручни, научни натписи и расправи, затоа што силниот развој на медицината, на биолошките истражувања, на генетиката, со своите различни откритија овозможија невидени проникнувања во, дотогаш непознатите сфери на човековото тело, на човековата суштина и генетска структура. Модерните ген-технологии, првично втемелени и развивани во настојувањето да се овозможат нови перспективи во темелните научни истражувања, но и да се подобри наследната супстанца на луѓето, животните и растенијата заради подобар животен квалитет, во меѓувреме отворија значајни дилеми и стравови пред можностите на нивната злоупотреба или непредвидливи штети, па оттука се постави и темелното прашање **„Дали човекот смее да прави се што може?“**.

Поаѓајќи од биоцентричниот концепт на моралноста, што значи откажувајќи се од антропоцентричката парадигма, која преовладуваше во речиси сите модерни западни етики, биоетиката е вид на применета, практична етика, општа етика, применета на подрачјето на животот, која како **предмет** на содржинското и критичкото истражување го зема животот под етичко-моралниот видик, но не само човечкиот живот во потесна смисла (кој стои во средиштето на интересот на медицинската етика), туку животот на сите организми во природата и вкупниот живот како целина, односно Земјата како еден супер-организам¹⁴⁰.

Сето ова укажува дека биоетичките истражувања и норми се однесуваат на многу области, т.е. на заштитата на Природата, на создавањето и заштитата на

¹³⁹ Sheldon Krimsky, *Biotechnics and Society - The rise of Industrial Genetics*, Praeger, New York, 1991.

¹⁴⁰ За што доста елоквентно пишува James E. Lovelock во својата книга *The ages of Gaia: A biography of Our Living Earth*, Norton, New York, 1988 или хрватскиот превод James Lovelock, *Taj živi planet Geja – Biografija naše Zemlje*, Izvori, Zagreb, 1999.

Животот (Живото) во неговите основи и во неговата целост, на неуништувањето, односно на заштитата на сите живи суштества, на проблемите на здравата човекова средина, на прашањето на здравјето на луѓето, на проблемот на зависностите, како она што најдиректно го загрозува и психичкото и физичкото здравје на луѓето... Биоетиката посебно се занимава со етичките аспекти на биолошките истражувања, како и со некои особени прашања, т.е. евтаназијата, абортусот или допингот во спортот.

Оттука, проблемите и истражувањата на биоетиката можеме да ги генерализираме како концентрација на истата врз односот на трите големи животни категории: Живот, Природа и Личност¹⁴¹. **Животот** е начин на постоење на нашата планета и на нејзините жители, од најмали до најразвиени. Секое живо суштество е единствено постоење за себе, а сите заедно ја градат целината на нашиот жив свет. Без потреба, ниту едно од нив, ниту сите заедно не треба да бидат загрозувани, деградирани или уништени. **Природата** е единствена основа на животот на Земјата. Во неа се насобрани сите елементи на постоењето и сите сили на творештвото на Земјата. Природата ги дава условите за опстанок на животот на нашата планета. Таа е извор на сите животни ресурси. Природата не може да биде искористувана над нејзините капацитети, ниту да биде уништувана, дел по дел или во целост, затоа што со тоа се загрозува квалитетот на животот и неговото постоење воопшто. **Личноста** е највисок дострел на развитокот на животот на Земјата. Човекот е развиено биолошко суштество, истовремено и социјално, психичко и етичко. Со овие димензии, тој, незаобиколиво е одговорен субјект на дејствувањето. Тој не може само да живее и да зема, туку мора и да мисли, добро да планира, да се грижи, да внимава и да дава. Уривањето и градењето се две спротивни страни на вредносната определба и на однесувањето на човекот. Позитивната етика на човечката личност е градителска, свртена кон напредувањето, издигањето, одењето напред.

¹⁴¹ Кирил Темков, *Етика за III година*, Просветно дело, Скопје, 2004, стр. 184-186.

Биоетиката ги поврзува овие три ентитета во една духовна целост, т.е. во нивно нераскинливо единство и во етичка димензија на ангажман на луѓето, нив да ги заштитуваат и да ги унапредуваат. Со тоа, биоетиката стана основа за универзализација на современата етика, како нејзин стремеж кон сеопфатност, кон она што е единствено и вредно за сиот човечки род. Таа се гради како единствен вредносен систем со исти морални норми за сите луѓе на светот. Биоетиката е интернационална дисциплина и практика која ги поврзува сите луѓе во морална заедница, им укажува на основата на постоењето и од нив бара заедничка акција за чување и унапредување на животот.

❖ Социјална етика

Социјалната етика претставува етички систем од норми, вредности, постапки и однесување на луѓето во една заедница, каде како основна етичка реалност, се односите на човекот со другите луѓе. Оттука, социјалната етика ги опфаќа етичките идеи од заедничкиот живот на луѓето, ги проучува и нагласува социјалните аспекти на моралните односи, а пред сè го зема предвид општествениот момент при објаснувањето на настанувањето, улогата и значењето на моралот и при моралното оценување и вреднување на одделните постапки на луѓето.

Поедноставено, социјалната етика се занимава со моралните права и должности, кои поединецот ги има, не само во однос на себе, туку пред сè, спрема човечката заедница во која живее. Основно е она што го доживува и што го прави самата личност и она што личноста го прави заедно со другите луѓе, при што **индивидуалната етика** расправа за вредностите кои ги имаат луѓето како единки и за она што треба да го прави човекот како личност, додека пак **социјалната етика** се однесува на вредностите на заедничкото живеење и на она што треба да го прават сите членови на заедницата.

Бидејќи носител на моралната свест и решение е единката, а таа живее и дејствува со другите луѓе, т.е. таа е социјално суштество кое, за да ги задоволи своите потреби, е упатено на барање помош и признавање на другите луѓе, институциите на општествениот живот (браќ, семејство, општество, држава) - истата мора да ги почитува морално-етичките принципи на слобода, еднаквост, правичност, човечко достоинство и право. Впрочем, моралот претставува облик на човечка општественост, каде нашите морални должности, во најголема мера се однесуваат кон другите луѓе.

Значи, првата етичка реалност се односите на секој човек со своите ближни. Имено, во моралот учествуваат многу луѓе, но во него најпрвин учествувам Јас. Самиот Јас имам свој лик и својства. Целиот човечки свет е големо множество од личности, од кои секоја има свој лик, посебен живот и особено однесување. Секој човек за себе е Јас, определено суштество, личност со свој дух, знаења, верувања, мечти, животни навики и карактеристики, со специфични вредности и постапки. Така се говори за идентитет, за нечии потрајни својства.

Јас е ознака за себе си. Тоа е внатрешна сила која ги држи заедно деловите на нашето тело и на нашиот ум и доживување за тие да бидат единствени, да одбележуваат едно суштество. Сопството е знак за лично постоење. Оние што се нарекуваат Ти или Тоа, Таа, Тој, се некое друго суштество, блиско или далечно од мене, што има свое сопство, кое за себе е Јас. Кај Ние, Вие, Тие, станува збор за повеќе личности, а секоја од нив си има свој идентитет и сопствено живеење. Тие не сум Јас, тие имаат свое Јас.

Токму затоа етиката посочува дека треба да внимаваме на своето сопство и да го чуваме сопството на другите. Во заедничкото достоинство на сите личности, во меѓусебното почитување и грижа, лежи најголемиот дострел на човековиот ум и морал, т.е. да се изгради себе како зрела, одговорна, позитивна личност, да избере вистински вредности, да се ограничи себе си и негативните сили за да ги постигне позитивните аспекти на живеењето, да прави добро, особено да им прави добро на

другите. Во еден добар свет, луѓето си го почитуваат своето Јас, исто како и сопството на другите луѓе. Тоа Јас е моќ за свесно учествување во животот.

Социјалната врска и човечкото опкружување со луѓе, ја определуваат етичката свест, за која најважна задача е правењето добро на другите (почитување и неповредување на другите) и свртеност кон другите (помагање на другите). Моралните определби зависат од специфичностите на епохата, од конкретниот простор, од околностите на живеењето на луѓето, дотогаш и тогаш, од социјалните, политичките и од духовните тенденции. Меѓутоа, моралните намери и дела, секогаш се свртени кон соработката со другите луѓе и кон градењето добри меѓусебни односи, барем во заедничката борба за живот.

Човекот е суштество на група, живее со други луѓе и опстанокот не го замислува без нив. Затоа за социјалната етика процесите на социјализација на човечкиот живот не претставуваат чист природен развој, туку важно морално случување кое подразбира безусловно морално барање. Наместо природните нагони и усмереност, социјалната етика ги воведува, втемелува и афирмира сочувствувањето, толеранцијата, вниманието, солидарноста, правичноста и другите вредности кои овозможуваат, не само човечки општествен опстанок, туку и постигнување на најголема можна среќа, благосостојба и смисла на животот во одредено општество.

Оттука, овој факт човекот го изразува со својата основна позитивна насоченост, свртеноста кон другиот. Секој мора да води сметка за секого, пред сè за луѓето со кои доаѓа во контакт, со кои живее и работи, со кои соработува, гради исто општество... Тие му се блиски и затоа што поддржуваат и градат ист морал.

❖ Економска етика

Односот на етиката и економијата е тема за која во последните 25 години во Европа сè повеќе се зборува и научно расправа. Од една страна бележиме раст на интересот за етика во економијата, за подем на разни типови на економска етика, а

од друга страна свеста на современиот човек, бизнисмен, сè уште е под влијание на философското размислување за неспоивоста на етиката и успешното работење во економијата, бизнисот. Истото произлегува од уверувањето дека принципот на дејствување во економијата се состои во постигнување на добробит и заработувачка, т.е. принцип кој почива на општото сфаќање на човекот како економско суштество, наспроти морално-етичката сфера која почива на сфаќањето на човекот како морално суштество. Оттука, ако начелото на економското дејствување е содржано во постигнување на профит, тогаш начелото на моралот е личната совест на човекот, што би се рекло дека истите се спротивни, па дури и оксиморони.

Историски гледано, до 18 век, во смисла на Аристотеловата поделба на практичката философија, беше разбирливо етиката, политиката и економијата да одат заедно. Сите овие три подрачја, за Аристотел, беа нераздоиво поврзани. Економијата (бизнисот), заедно со политиката и етиката, е дел од практичката философија. Промените кои ја одвоија економијата од етиката, се појавуваат во мигот на настанување на економијата како самостојна научна дисциплина во облик на, според Адам Смит, национална економија, а особено во времето на индустриската револуција во 19 век.

Нов обид за поврзување на етиката и економијата е предизвикан кон крајот на 20 век¹⁴² со развојот на економската етика како нова научна дисциплина¹⁴³. Во обилната светска литература, во однос на економската етика разликуваме, од една страна, теориско-философски расправи кои во целост се занимаваат со проблемите

¹⁴² Иако уште во 18 век се јавува свеста дека секое занимање нужно мора да има свој т.н. „сталешки морал“, т.е. дека не може да се базира само на гледиштето на економската рационалност. Во овој контекст, со името на германскиот автор Јунг Штилинг е поврзано поставувањето на темелите на економската етика во занаетчискиот staleж, како и развивањето на економската етика во нормативна смисла како наука за „правилното дејствување и одлучување на оној кој економски дејствува во однос на егзистенцијалните прашања, а за кои ориентацијата на економските рационални мотиви не е доволна“. Едновременно со тоа се отвора и простор за етичкото на долги стази, при што, се овозможува економските мотиви да бидат корегирани од страна на етичките мотиви.

¹⁴³ Иако економската етика спаѓа во сферата на социјалната етика (согласно претходно посочената поделба), сепак денес во развиениот свет, истата сè повеќе се развива и издвојува како засебна дисциплина на практичната етика, позната како деловна етика (business ethics).

и тешкотиите во однос на поврзаноста на етиката и економијата, а од друга страна, постојат многу натписи и книги што ја покажуваат потребата за етиката во бизнисот при крајот на 20 век и нејзиниот императив: „Постапувај така што твоето етичко-економско однесување ќе ја задоволи двојната задача на економијата: доброто на луѓето на делотворен начин, и поставувањето на истата како средишно подрачје на човечката пракса и самоостварување“¹⁴⁴.

Истото произлегува од фактот дека заедно со новите и големи откритија во науката, во истовреме не се зголемува и хуманоста. Сè повеќе се доаѓа до морална дезориентација на разни подрачја на животот. Во таа констелација, економијата сè повеќе влијае на целокупниот човечки живот, затоа што од економијата доаѓаат парите за научните откритија. Со тоа станува загрижувачко однесувањето во бизнисот, и општо, во деловниот свет.

Сето претходно посочено, само ги иницираше првите знаци на интерес за економската етика кои ги среќаваме кон крајот на 60-тите години од минатиот век во САД, а 80-тите години од минатиот век и во Европа бележме интензивно размислување за можностите и тешкотиите на примената на етиката во економијата. Така на пример, во САД се доделуваат милиони долари за изработка на концепт за образование за етика на економијата. Особено е важно да се истакне втората половина на 80-тите години на 20 век, во која во САД етиката на економијата преоѓа на академско ниво и така на некој начин станува институционализирана. За развојот и популаризацијата на етиката на бизнисот во САД придонесуваат големиот број курсеви и семинари за бизнис етика, се отворија разни колеџи, универзитети и деловни школи на кои се одржани повеќе од 500 курсеви со посетеност од повеќе од 40.000 студенти. Сето ова не би било можно без материјална поддршка од страна на различни центри, кои за оваа тематика прават разни публикации, курсеви и конференции. На пример Wharton School, една од најпознатите деловни школи во САД, уште од 1976 година има искуство со

¹⁴⁴ Peter Koslowski, *Prinzipien der Ethischen Okonomie*, Mohr Siebeck, Tübingen, 1988, ff. 304.

курсеви за бизнис етика. Освен ова, истата школа, за целиот тек на школска наобразба, има изработено концепт за бизнис етика.

Во нешто изменет облик во Европа, во втората половина на 80-тите години од минатиот век, се појавува зголемено интересирање за етика во економијата и во претприемаштвото. Катедри за „претприемачка етика“ се отвараат во Сент Гален во Швајцарија и во Инголштад во Германија, и тоа за проучување на интегративната економска етика.¹⁴⁵ Центри за научни истражувања од оваа проблематика се отвараат во Кинг Колеџот во Лондон и на Универзитетот во Ливано во Белгија, како и во Париз во Франција. Врв на овој тренд се случи во ноември 1987 година кога е одржана и Првата европска конференција за бизнис етика, од која се раѓа и Европската бизнис етичка мрежа (ЕБЕН) како меѓународна иницијатива за размена на искуства на научници и практичари од економската етика.

Бидејќи создавањето и подобрувањето на условите на животот се најважни за човечко постоење, од кои најзначајна е економската димензија, т.е. производството да биде што поуспешно, со помалку сили, со поголеми резултати, поевтино, со ефектуирање на сите елементи на економичноста, огромна е областа на економската етика. Генерализирано, таа се занимава со поврзување на етичките принципи на исправниот живот со барањата на економското работење, кое тежнее кон делотворност, зголемување на користа и подигање на вредноста. Во подрачјето на макроекономските односи, економската етика настојува да ги утврди принципите на кои во конкурентските односи на слободниот пазар и меѓународната економска мрежа, може и мора да се настојува профитабилноста да се усклади со постигнување на правичност и општо добро. Во микроекономското подрачје, економската етика се занимава со прашањето на работниот и деловниот морал, одговорноста спрема работодавачот, работниците, соработниците, партнерите, пазарот, потрошувачите и купувачите и други слични прашања.

¹⁴⁵ Подетално види кај Peter Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart-Wien, 2001.

Тоа говори дека освен општата етика на односите во деловниот свет и меѓу деловните партнери, постојат и низа посебни етики: **работна етика** со нејзиниот подвид **етика на трудот**; **деловна етика**, **професионална етика**; **етика на конкуренцијата**, на натпреварот во економијата; **етика на квалитетот на производството и на производите**; **етика на односите во производството**; **етика на раководењето во економијата**; специфична етика како **етика на маркетингот**; **етика на рекламата** и слични.

❖ Деловна етика

Создавањето и разграничувањето на мноштвото занимања во современото доба, посебно на оние кои произлегуваат од енормниот раст на економските и техничко-технолошките дејности, создадоа и потреба во нив да се развие една специфицирана морална свест која произлегува од природата на тие дејности. Истата ја донесе и потребата од поставување и усовршување на т.н. струков, професионален морал, одредени морални барања кои можат да важат во меѓучовечката комуникација.

Во овој контекст, деловноста се јавува како суштествен дел од економијата, а деловната етика како примарна економска етика, денес. Се разбира, важни се и работната етика како морален систем во трудот, менаџерската етика како морал на организирањето, управувањето и раководењето, како и професионалната етика како морал на соодветната дејност и занает, воопшто како морал на личноста која дејствува стручно. Сите заедно, вклучувајќи ја и деловната етика, го сочинуваат комплексот на економската етика.

Деловноста претставува основна грижа за успешно спроведување на економијата, таа е амбиција добро да се води економијата и да се постигне успех. Деловноста е активност, способност и решителност да се извршат економските задачи, настојчивост и вештина во правењето бизнис и во водењето на економијата, енергичност, бестрашност во потфатите и сила да се има успех во нив. Деловноста

е суштина на односите меѓу учесниците во економскиот процес, од неа најмногу зависи постигнувањето на вистинските економски резултати. Деловноста значи економичност, дух на бизнисот, домаќинлак, страст, посветеност и добро водење на економската дејност.

За овие нешта, зборува деловната етика. Таа е онаа, која се однесува на јадрото на економијата, на моралните принципи, на вреднувањето и на однесувањето на полето на остварувањето на примарните задачи на економијата, како што се: пронаоѓањето добра област за дејствување и за вложување; заживување, добро искористување и ширење на капацитетите; добро водење на работите, што резултира со остварување на заработувачката, со напредок и со оправдано задоволство и гордост од стореното.

Во деловната етика спаѓаат и односите меѓу деловните партнери и една поопшта етика во деловниот свет, кој е поврзан во неразделна целост и многустрано соработување. Деловната етика ги изразува и моралната свест и етичките норми во натпреварот во економијата, во грижата за квалитетот на производството, како и за текот и односите во производството, во раководењето во економијата (менаџерство), во маркетингот, во рекламата и слично.

Историски гледано, деловната етика не е нешто ново. Таа е срцевина на економската мисла и дејност, од моментот откако човекот ги произведува условите на својот живот. Така, старата деловна етика уште е жива, и во реалноста, и во идеите. Во новите тенденции, за силен деловен морал се истакнуваат **нормите** на традиционалната деловна етика, како што се чесноста, дејствителноста, исполнителноста, лојалноста, издржливоста, постојаноста, давањето збор... Истовремено, во деловната етика се инкорпорирани и нови области и вредности со кои се изразуваат современите дострели на човештвото на полето на општествениот живот, економијата и сознанието. Деловните луѓе се сметаат за одговорни за напредувањето на својата дејност, град, регион, држава. Тие се носители на најмодерните тенденции, во смисла на иновативност, што стана една од неколкуте основни вредности и карактеристики на економските раководители,

т.е. да ги следат откритијата и да вложуваат во модернизацијата на дејствениот процес, во заштита на работниците, во унапредувањето на животната средина и слично. Заради важноста од преземањето на новите сознанија за успехот во економијата, денес во неа се одвива огромен процес на постојано стручно усовршување на вработените.

Сумарно, деловната етика е целосен морален систем, не само со оглед на пошироките области кои ги зафаќа, на острината на строгоста на нормите што ги предлага, на острината на моралните критериуми што ги застапува, на принципите што се во нејзината основа (чесност, збор, углед, доверба, почитување, достоинство, лојалност, морална функција), на значењето што го има за успешното одвивање на работата и на животот, туку и за вкупниот прогрес на личноста, заедницата и на целото човештво.

Новата деловна етика, особено се труди околу истакнувањето на местото и значењето на економијата за квалитетот на човечкиот живот. Се зборува за општата поврзаност на луѓето и светот, за социјалната еднаквост, за значењето на модерниот пристап, за почитувањето на личноста и на интересите на другиот, за развивањето на меѓусебната доверба во дејствувањето и во светот воопшто и слично. Колку за илустрација, етичката вредност *Доверба*¹⁴⁶, која е особено значајна за современите економски односи, од деловната етика прерасна во едно од суштествените прашања и вредности на целото човечко постоење.

При градењето на општата слика за културата и животот и при проекциите на идната градба на цивилизацијата, не се заборава, туку се потенцира значењето на економијата, а со тоа и на деловниот морал, а во практичната деловна етика особено се истакнува значењето на етичките аспекти на вкупното човечко дејствување, па така и на деловноста.

¹⁴⁶ На која Френсис Фукујама и го посвети можеби своето најголемо и капитално дело, „Доверба“ во 1995 година и во која вели дека: „Довербата постои кога во една заедница така се споделува системот на моралните вредности, што се создава очекување за правилно и чесно однесување“ - Francis Fukuyama, *Povjerenje – Društvene vrline i stvaranje blagostanja*, Izvori, Zagreb, 2000.

IX. СОВРЕМЕНИ ЕТИЧКИ ТЕОРИИ

Моралот е секогаш морал на одредено општество, т.е. одраз на конкретните материјални, општествени и културни услови. Бидејќи човечкото општество се менува, усовршува и пројавува во многубројни облици, во тој историски след на развој и моралот се менува, усовршува и манифестира на различни начини. Со тоа во сите епохи, пред сè на европската духовна и општествена историја, се имало и различно сфаќање и на основните поими и проблеми на етиката и моралот, како и на предизвиците и проблемите пред кои тие биле соочени и од нив се барало нивно разрешување. Притоа, секоја епоха има свои карактеристични морални норми и практика, кои ги истражува историјата на моралот и обичаите, како што историјата на етиката го испитува и го претставува развитокот на етичките идеи.

Претходното, укажува на фактот дека моралот и етиката се развиваат заедно со човештвото, при што одново и одново се раѓаат нови идеи, нови проблеми, но и нови начини на одговор во однос на истите. Па така, денес, наместо единствено сфаќање на современиот поим на моралот и на етиката, времето испорача голем број на различни сфаќања на истите, кои не можат да се сведат под еден ист поим. Коренот на ваквата философско-етичка дисперзија во сфаќањето на етиката, а пред сè моралот, можно е да се бара во самиот дух на современата етичка епоха, а кој се втемели во начинот на слободната самоизвесност, т.е. во признатото право на современиот човек да има свои уверувања и да се држи до истите во своето дејствување. Поради ова, самото современо доба, како и неговата етичка рефлексија испорачуваат мноштво поими и сфаќања на моралот и етиката, при што секој од нив си го бара своето 'место под сонцето', особено затоа што се базира на самосвеста за човечката слобода.

Генерално, истите можат да се систематизираат, согласно основните и најраспространетите тенденции на сфаќање на моралот¹⁴⁷. **Првата** тенденција почива врз обидите да се зачуваат старите теолошки и натуралистички сфаќања на моралот. **Втората** почива врз критичкото уверување дека основните структури на модерното граѓанско дејствување, па и морално дејствување, стојат во спротивност со најдлабоките хуманистички интенции на времето. **Третата** тенденција се обидува да го заснова поимот на моралот врз мисловното наследство на еволуционизмот и историцизмот, додека пак **четвртата**, го гради поимот на моралот врз духовното наследство на кантијанството и хегелијанството. **Петата** тенденција се раѓа во духовниот круг на философијата на егистенцијата и нејзините обиди моралноста да ја промислува од позиција на крајна индивидуализираност на човечката морална свест, додека **последната** пак извира од обидите на современата аналитичка философија, потполно да го редуцира проблемското подрачје на традиционалната етика, со што ќе може, поимот на моралот да го истражува во логичката анализа на јазикот на моралот.

Сето ова потврдува дека потрагата по етичка теорија, која ќе ги разреши и исцрпи сите области, е сè уште незавршен процес. Сублимирано, некои ги повторуваат дури и најстарите етички идеи; некои ги прошируваат или ги модернизираат старите етички објаснувања, вредности и норми, додека пак во некои се создаваат сосема нови етички доктрини.

Оттука, основно е да се каже дека денес, согласно историјата, а особено тенденциите на модерниот свет, преовладуваат неколку основни пристапи на моралното резонирање, т.е. неколку етички теории:

- утилитаризам;
- етика на одговорноста;
- консеквенцијализам;
- етика на грижа.

¹⁴⁷ Подетално види кај Milenko Perović, *Uvod u etiku*, Savez pedagoških društava Vojvodine, Novi Sad, 2003, str. 26.

○ *утилитаризам*

Една современа етичка теорија која како ефективен морален систем ја поприма улогата да биде она што ќе го подготви човекот во неговиот живот да се справи со натрупаните проблеми од индолентниот однос на човештвото досега, што ќе му ја посочи соодветната насока во неговото дејствување, т.е. што ќе му помогне во изборот за поквалитетен исправен живот, е **утилитаризмот**¹⁴⁸.

Истиот се базира на поимот на **корисноста** (лат. *utilitas, utilis* - корисно) како цел, намера, критериум на човечкото дејствување и живот според кој ќе се оценува етичката вредност на постапките, а кој кај луѓето се наоѓа во среќата и задоволството, при што истиот не говори за нешто едноставно користољубиво, што би ги задоволувало само човековите материјални страсти и некоја исклучиво лична желба за придобивка, туку како тежнение кон повисока добивка, кон реализирање на нешто што со високата вредност и со потрајното значење ќе го задоволува субјектот на дејствувањето.

Утилитаризмот како една од современите етички теории, е создаден од англиските философи Џереми Бентам (1748-1832), кој моралните цели не ги поставува наспроти, или над човекот, туку поблиску до неговите внатрешни интимни стремежи, а кои тој ги определува како дејства со кои личноста може да оствари **среќа**, па оттука смислата на животот е да се оствари најголемо количество среќа за најголем број луѓе; и Џон Стјуард Мил (1806-1873), кој појасно се искажа во однос на квалитетот, а не само квантитетот на среќата, настојувајќи да ја нагласи квалитативната страна на духовните задоволства¹⁴⁹, чиј што повисок ранг доаѓа оттаму што овие задоволства се специфични само за човечките суштества на кои и телесните и духовните задоволства им се достапни, а не само еден тип на задоволства. Како што вели Мил: „Малку се човечки суштества кои би се откажале од човечкиот живот и би поминале во понизок вид доколку им се гарантира

¹⁴⁸ Понекогаш истиот е изедначен со поимот на највисокото добро, понекогаш со секундарна вредност, а дури во модерната епоха, со зацврстувањето на либералистичката идеолошка парадигма, е застапен како водечки принцип на човечкото морално дејствување.

¹⁴⁹ Džon Stjuart Mil, *Utilitarizam*, Kultura, Beograd, 1960, str. 11.

потполна надокнада за нивната трампа во вид на целосни животински задоволства, т.е. ниту едно интелегентно човечко суштество не би прифатило да биде будала, ниту една образована личност, да биде незналица (...), доколку знаат дека будалите, незналиците се позадоволни со својот живот отколку нив самите“¹⁵⁰. Од ова Мил заклучува дека: „Подобро е да се биде незадоволно човечко суштество, отколку задоволна свиња; Подобро е да се биде незадоволен Сократ, отколку задоволна будала“¹⁵¹.

Оттука, како може да се постулира дека појдовната точка на утилитаризмот е секој човек да се стреми кон среќа, при што среќата е основно начело на моралот, крајна цел во постапките и чие остварување е земено како критериум на моралноста, но и како потекло на моралот. Како што вели Мил: „Според концепцијата која корисноста или принципот на најголема среќа го усвојува како основно начело на моралот, нашите дејства се исправни само доколку водат кон унапредување на среќата, а неисправни доколку водат кон произведување на нешто што е спротивно на среќата. Под среќа се подразбира задоволство и отсуство на болка (...). Задоволството, како и слободата од болка, претставуваат единствени нешта што може да се посакуваат како цели“¹⁵².

Сето ова говори дека утилитаризмот ги признава природните основи на единката, но ги потенцира и големите дострели и облагородени потреби на човештвото. Ова оттаму што моралноста се изразува така и во тоа што човекот е во состојба своите природно дадени нагони, барања, желби и лични цели воопшто да ги ускладува, усмерува и ограничува во своето дејствување според некои норми, правила, преку чие уважување се обезбедуваат потребите на другите луѓе, општеството. Токму во тоа и лежи неговиот голем повик - во присиленоста да избира меѓу доброто, кое е добро за некого и доброто, кое не е добро за никого, при што истиот нагласува дека за да нешто биде добро, тогаш тоа мора да биде добро за

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ Džon Stjuart Mil, op. cit., str. 12.

¹⁵² Džon Stjuart Mil, op. cit., str. 9.

некого! На овој начин утилитаризмот воедно ја исполнува и широката консеквенцијалистичка рамка.

Станува збор, значи, за една етичка теорија која не зборува за луѓе повлечени во себе, свртени кон себе и заинтересирани само за себе. Неговата сила е општа среќа која се гради од среќата на единките. „Тоа е едно ново единство на индивидуалното и колективното, кое се воспоставува како доминација на принципот на индивидуалното, но придружено од силно чувство за колективното“¹⁵³.

Во оваа смисла, утилитаризмот се покажа како најдобра, најприфатлива етичка доктрина за модерното западно општество. Тој стана највлијателно морално учење и практика и во 21 век затоа што добро ги поврзува интимните стремежи на човекот и неговите јавни задачи. Тоа е така затоа што истиот е пред сè „еден стандард кој што творците на националната политика треба да го употребуваат кога прават колективни избори за нешто што се однесува на заедницата како целина“¹⁵⁴. Со други зборови утилитаризмот е еден вид на стандард за проценка на јавните постапки, постапки кои, било да ги изведуваат индивидуалците или народните застапници, освен што влијае врз нив самите, особено влијае и на другите луѓе.

○ етика на одговорноста

Денес живееме во време кога на своевиден начин модерната наука и техника не соочуваат со **границите** и **стравот** и тоа на внатрешен¹⁵⁵ и на надворешен план¹⁵⁶, особено затоа што човековата техничка моќ е нарасната до невидени размери, кои многу повеќе во нашите срца влеваат страв, отколку надеж, со што на историски нов начин стануваме свесни за нашите граници. Затоа денес сè повеќе се

¹⁵³ Кирил Темков, *Како да се биде добар - Етика за млади*, ОХО, Скопје, 2007, стр. 42.

¹⁵⁴ Robert E. Gudin, „Korisno i dobro“, во *Uvod u etiku*, Piter Singer (ur.), Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci & Novi Sad, 2004, str. 354-355.

¹⁵⁵ на внатрешен план, сè повеќе се согледува и воспоставува дека светот и природата не се само она што ние знаеме за нив!

¹⁵⁶ на надворешен план, искористувајќи и разорувајќи ја природата, сè поблиску доаѓаме до крајните граници на нејзините ресурси и нејзиното „трпение“.

потенцира потребата од повторно разгледување и втемелување на една етика на одговорноста¹⁵⁷, каде должноста се проширува - секој треба да внимава на последиците од своето постапување!

Ако порано одговорноста се разгледуваше низ призмата на стариот принцип за интерес на судбината на човекот, сега веќе разликата е огромна, затоа што интересот за судбината на човекот, како блиска цел, е и просторно и временски проширен поради техничката пракса. До тоа доведе јазот меѓу силата на знаењето и моќта на чинот, при што се наметна обврската или проширената димензија на етиката да ја подучува сè понеопходната самоконтрола на нашите моќи, т.е. да ја подучува на новото сфаќање на правата и обврските, за кои малку беше кажано во досегашната етика: „Со овој вртоглав развој на човековите моќи и нивната макро и микро експанзија (особено изразени во способностите на модерната техника), се дојде до радикално менување на суштината на човековото дејствување, а со тоа и неодминлива промена на етиката. Бидејќи моралот е дејствување, а етиката го рефлексира тоа дејствување, со мултипликацијата на човековите моќи, нужно се менуваат и димензиите на етичките знаења“¹⁵⁸.

Така прашањето за одговорноста повторно исплива на површината, но овојпат во ново светло и со нови проблеми – „се бара, не само човековото добро, туку и доброто на вончовековите нешта, т.е. признавање на целите сами по себе (на пример: природата), да се прошири преку сферата на човекот, а грижата за нив да се вклучи во поимот на човековото добро“¹⁵⁹, што значи да се прошири поимот на одговорноста.

Во оваа етика на одговорноста, етичкиот систем е ваков: намерата е основа за моралната оценка, бидејќи е важно што одбрал човекот. Со тоа е определена моралната цел на постапката, искажана е добра волја да се направи нешто добро. Но, екологијата покажа дека луѓето можат да прават несвесни дела кои ќе донесат

¹⁵⁷ за која етика физичарот Карл фон Вајцсекер вели дека во истата, степенот на моралната зрелост на научниците, ќе се мери според продуктивната одговорност за последиците од нивното сознание, што тие практично ја преземаат.

¹⁵⁸ Денко Скаловски, *Етика на одговорноста*, BIGOSS, Скопје, 2005, стр. 37.

¹⁵⁹ Hans Jonas, op. cit., str. 23.

многу зло. Па затоа, сега се инсистира однапред да се мисли и на последиците, т.е. дали некое дејствување ќе повреди некого, дали ќе помогне некому, дали ќе нанесе поголема штета, дали е нужно тоа да се прави или може и да се пропушти, со оглед на неизвесноста на последиците.

Сходно, иманентни се два става:

- а приори животот е она вредното;
- животот има сопствена цел, на која не е потребно некое друго оправдување и докажување на вредноста на сопственото постоење.

Значи, праобразецот на секоја одговорност е одговорноста на човекот за човекот и тоа е првата морална заповед во оваа нова одговорност - аксиом над аксиомите: „**Зачувување на егзистенцијата на човештвото!**“¹⁶⁰. Оваа прва заповед значи: „Луѓето да живеат!“. Од неа консеквентно како втора заповед произлегува: „Тие да живеат добро!“.

Заклучно, останува дека актуалниот и потенцијалниот живот, а пред сè, човечкиот живот, е она на што се однесува сета смисла на одговорноста денес, иако тоа не значи дека човекот предничи пред другите живи суштества - единствено тој може да биде одговорен и за нив заради зачувување на нивната самоцел!

Заклучно, она што пред нас стои, тоа е една задолжителна алтернатива: етика на одговорноста која денес толку векови постБеконовска, Прометејска еуфорија, мора да му стави узди на галопирачкото напредување, зашто во спротивно самата природа наскоро ќе го стори истото и тоа на многу застрашувачки суров начин без ронка „внимание“, „пристојност“ и „разумност“.

Свеста за оваа закана во центарот на содржината на одговорноста постави нешто што никогаш не било предмет на согледувања и преговори, а тоа е фактот дека постојат луѓе, дека постои живот, дека постои цел еден свет, што треба да се сочува. Токму, од смислата на вака сфатената одговорност, произлегува и новата обврска – наложување на етиката на одржувањето, на заштитата, на зачувувањето,

¹⁶⁰ Hans Jonas, op.cit., str. 27-29.

а не етиката на напредокот и на усовршувањето!¹⁶¹ Во овој контекст, соочени со квазиесхатолошкиот потенцијал и со незнаењето за неговите крајни последици, ни се налага одговорно воздржување и еден нов вид на понизност, не поради нашата маленкост, туку заради ексцесивната големина на нашите моќи, т.е. да се вреднува и просудува над нашата моќ. Тоа е таа нова одговорност - нова етика на одговорноста!

○ консеквенцијализам

Кога се вели дека етиката се занимава со животните вредности на луѓето, со тоа како луѓето избираат што да прават и како да се застапуваат за тие цели во живеењето, се мисли, пред сè на тоа дека таа ги истражува оние човечки намери и дејства, но и последици кои можат да се мерат како **добри** и **лоши** (зли), односно она што го задвижува човекот да го направи она што го прави, како и резултатот од она што е направено, при што подоцна на истите им се дава и морална оценка.¹⁶²

Во оваа смисла, францускиот философ Пјер Абелар посочи дека во етиката најважна е **намерата**, дека таа треба да биде основа за секоја етичка проценка, затоа што дејството започнува со намерата (лат. интенција). Според оваа внатрешна димензија на моралот на личноста и на нејзината постапка, етичката доктрина, воспоставена од Абелар, се нарекува **интенционализам**.

¹⁶¹ Во овој контекст упатно е да се погледне претходно посоченото дело на Денко Скаловски.

¹⁶² Моралните теории, теориите за она што индивидуалниот или институционалниот агент треба да го прави, вклучуваат барем две различни компоненти. Прво, секоја од нив го изнесува сфаќањето за тоа што е добро или вредно; и второ, секоја од нив предлага некое сфаќање за природата на карактеристиката, особината која е пожелно да се остварува во нашите постапки или светот воопшто. Моносите се бесконечни, бидејќи единственото заедничко прифатено барање или услов, е оваа карактеристика за да биде суштински вредна, не смее суштински да вклучува некоја поединечна карактеристика или околност, т.е. мора да биде универзална одлика, која може да се остварува таму и ваму, со оваа или онаа личност. Оттука, првата компонента во моралната теорија, најчесто се опишува како теорија на вредности или теорија за доброто, додека другата компонента, која е вклучена во секоја морална теорија, се нарекува теорија на исправно - сфаќање, не за тоа кои особини се вредни, туку за тоа што индивидуалниот или институционалниот агент треба да прави кога реагира на вредните карактеристики. Зависно од ставот кој се зазема по ова прашање, моралните теории се делат на консеквенцијалистички и неконсеквенцијалистички - Filip Petit, „Konsekvencijalizam“, во *Uvod u etiku*, Peter Singer (ur.), Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci & Novi Sad, 2004, str. 333-334.

Истата беше база за европската етика сè до денешни дни, сè додека во нашата епоха не се осозна дека луѓето прават многу грешки во односот спрема природата, заедницата, другите луѓе, спрема себе си, иако можеби имаат добра цел, помисла и желба да сторат нешто правилно. Тоа говори дека сложениот живот во новата епоха и негативните резултати од човечкото дејствување масовно посочија дека во етичката проценка треба да бидат земени предвид и **последниците** (лат. консеквенции) од дејствата, затоа што и тие се предмет на етичката свест, која сега веќе препорачува дека за оценка на дејството треба да се воведе и надворешниот елемент - резултатот од дејствата.

Согласно каузалниот однос, последицата секогаш е резултат на намерата. Како? Имено, намерата ги изразува идејата и волјата на личноста при осмислувањето на постапката-делото, при што од таа размисла и определба на човекот, што и како ќе направи, произлегува дејствувањето, а од него крајниот резултат. Оттука, бидејќи резултатот произлегува од дејството, последицата извира од намерата, со што, укажувајќи на логичкиот след на каузалистиката, последицата не е случаен продукт.

Консеквенцијализмот како нова доктрина, која меѓу другото произлегува од етиката на одговорноста, не е толку далечна од претходната. Имено, интенцијата и консеквенцијата не се спротивни поими. „Порано само не се сакало тие се поврзуваат бидејќи интенционализмот давал идеја за чиста етика“¹⁶³. Дури и Кант, најголемиот поборник за чистотата на етичката намера, укажуваше на другите аспекти на моралот, на пример, при техничките норми мора да се постапува според обврската да се добие добар резултат, т.е. со цел да се освои некоја придобивка, треба да се размислува како да се постапува.¹⁶⁴

Оваа етичка теорија ги зема предвид последиците, т.е. бара прво да ги измериме добрите и лошите последици од нашите акции, а второ да видиме дали

¹⁶³ Кирил Темков, *Етика за III година*, Просветно дело, Скопје, 2004, стр. 134.

¹⁶⁴ Но сепак и покрај постоењето на овој хипотетички императив, Кант за вистински етички принцип го признаваше само категоричкиот императив, бидејќи тогаш не се постапува за да се остварат некои цели, туку од самата свест и цел за добро морално однесување.

добрите консеквенции ќе ги надминат лошите консеквенции. Со други зборови, дали одредена активност ќе биде добра или лоша, ќе зависи од последиците на истата. Ако добрите консеквенции се поголеми, тогаш акцијата е морално исправна, што значи дека нашата морална одговорност се мери според последиците од нашите акции.

Останува важноста на намерата, но не се заборава ни вредноста на резултатот. Сега и намерата и последицата треба да бидат нешто добро, со што и последицата станува најзначаен елемент на моралот. Тоа само укажува дека и во намерата и во последицата е сосредоточен изборот што го направила личноста, само што вториот инсистира на проширување на обемот на етичкото согледување и оценување. Тие покажуваат дека човекот треба да внимава што прави, бидејќи проблемите се големи, барањата пред луѓето енормни, има различни можни последици од нивните дејства, а човекот секогаш мора да ги проверува етичките последици од дејствувањето, т.е. да покаже одговорност за она што го прави.

Всушност, она што е атрактивна карактеристика на консеквенцијализмот, е тоа што на јавноста ѝ дава можност да даде оценка за акцијата врз основа на она што може да го види непосредно кај последицата од акцијата. Така консеквенцијализмот стана нова важна етичка доктрина која во многу нешта произлегува од потребите на етиката на одговорноста.

○ *етика на грижа (женска етика)*

Изменетата суштина на човековото дејствување, неговите моќи, сили и проектирани цели, како и актуелните и потенцијални последици од неговото дејствување, радикално ја менуваат и суштината и задачите на неговите етички размисли и дејствувања. Со тоа на етиката ѝ е наметната една нова, никогаш ни во сон замислена димензија, а тоа е одговорноста, особено сфатена како водење грижа за изборот на постапките кои ги презема човекот, за изборот на целите кои си ги поставува, како и за можните последици од неговото дејствување. Тоа е така затоа

што тој, доколку сака да има поквалитетен живот, мора за истиот и да се грижи, а за што е нужна негова поголема грижлива концентрација во разрешување на проблемите, имање на **грижа** која претставува сосредоточување врз обврските за тие да бидат извршени како што треба.

Во современиот свет, грижата за општите тешки проблеми и за маката на сите луѓе, ја изразија женските етичари, односно етичарки, меѓу кои прва беше Рејчел Карсон - иницијаторот на современата еколошка и биоетичка свест и акција преку нејзиното дело од 1962 година – „Замолчана пролет“, преку кое Карсон поттикна нов дух во размислувањето и постапувањето кај луѓето, сходно кој истите треба да ги согледаат негативностите од своето дејствување и да покажат вистинска, ефективна грижа во/за животот и однесувањето. Станува збор за едно историско дело на новата етика на грижата, кое предупредува дека со неразумното однесување на луѓето во биосферата, може да се дојде до самоистребување.

Паралелно со идеите на Рејчел Карсон, веќе и конкретно, се појави еден нов етички феномен - т.н. **женска етика**¹⁶⁵, согласно која, сега во моралот се вградуваат и се развиваат оние димензии на разбирањето на Доброто и на исправното постапување за кои се верува дека ѝ припаѓаат на „женската природа“¹⁶⁶. Истиот се роди поради грижата во однос на оние насилни и рушителски последици, кои се јавуваат во човечкиот живот и планетава од дејствата во кои главно доминираат мажите¹⁶⁷ - војната, политиката и капиталистичката економска доминација, што во некои современи, феминистички размислувања беше поврзано со сфаќањето дека големиот број на агресији и деструкција се блиску поврзани со природата на „машкоста“ и машката психа¹⁶⁸.

¹⁶⁵ Прашањата за полот ретко кога биле средишни во главната струја на моралната философија на овој век, но идејата дека доблеста е на некој начин одредена со полот, дека моралните стандарди и мерилата се различни за мажите и жените, е идеја која била централна во размислувањата на многу философи, почнувајќи од 18 век, па наваму.

¹⁶⁶ А за кои особено зборуваше Олива Шрајнер во 1911 година во делото „Жената и работата“.

¹⁶⁷ Сфаќањето дека често рушителската природа на овие дејства треба да му се припише на фактот што во нив доминираат мажите, не е ништо ново, бидејќи ова сфаќање било доволно застапено во многуте причини кои на почетокот на 20 век биле потенцирани во правото на жените на глас.

¹⁶⁸ Jean Grishaw, „Ideja ženske etike“, во *Uvod u etiku*, Piter Singer (ur.), Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci & Novi Sad, 2004, str. 697.

Како еклатантен пример за ова, е делото на Мери Дели – „Пол/Екологија: За метаetikата на радикалниот феминизам“¹⁶⁹, од 1978 година, каде постои интенција на сиот пустош, кој се изразил во човечкиот живот и планетава, да се гледа како на неиздиференциран резултат од непроменливата природа на машката психа и истиот да се зема како еден од начините на кои и самите жени биле „колонизирани“, т.е. преку машката доминација и бруталност. Наспроти овој пустош се наоѓа визијата за нерасипаната женска психа, која слично на Феникс, може да настане од пепелта од културата на мажите и да го спаси светот, визија поткрепена со фактот дека жените се хранителки, одгледувачи, помагачи, заштитнички и негователки на човечките суштества, што говори за особеноста на нивното однесување.

Сепак, базата на теоријата на оваа нова етика ја постави Керол Гилиган, со своето влијателно дело „Во различен глас: психолошката теорија и женскиот развој“¹⁷⁰, во кое таа докажува дека се во право сите оние кои се обидуваат да докажат дека жените, по правило, различно расудуваат за моралните прашања од мажите и дека е погрешна нивната претпоставка за инфериорноста на женското морално дејствување¹⁷¹. Имено, Гилиган својот етички пристап го образложува, не само преку дотогашната специфичност на женската позиција во човечките односи, туку многу повеќе со тоа што „самите жени мислат за себе дека се способни да покажат грижа“.

Согласно дотогашната традиција за местото на жената во човечките односи, акцентот е ставен на правилата и принципите, што според Гилиган, а две години подоцна и според Нел Ноддингс¹⁷², е погрешно разбирање на моралот, кое е

¹⁶⁹ Meery Daly, *Gyn/Ecology: The metaethics of radical feminism*, Beacon Press, Boston, 1978.

¹⁷⁰ Carol Gilligan, *In a different voice: Psychological theory and women's development*, Harvard University Press, Cambridge, 1982.

¹⁷¹ Исходиште на работата на Керол Гилиган, беше испитувањето на делото на Лоренс Колберг за моралниот развој на децата, каде во делот за дофаќање и реализација на највисокиот степен на морален развој, постои одредена спорност во однос на употребата на специфичната морална рамка на расудување, согласно која, моралните дилеми се решаваат преку повикување на правила и принципи, логички одлуки во поглед на приоритетите и во светлото на претходните прифаќања на тие правила и принципи, а не согласно потребата за посредување преку комуникацијата во односите.

¹⁷² Nell Noddings, *Caring: A feminine approach to ethics and education*, University of California Press, Berkley, 1984.

присилено, согласно традицијата, погрешно да го претстави моралното расудување на жените и да заснова типично машки модел на морално резонирање како стандард врз основа на кој, за жените се суди како за инфериорни, наместо да укажува на она што е дистинктивно и типично за женското морално мислење.

Во поновата феминистичка философија постојат бројни обиди да се укаже на фактот како дејностите (сфатени како занимања) во кои жените се вклучуваат, пред сè дејности кои бликаат со грижа за децата, физичко и емоционално одржување на другите блиски суштества, можат да се сфатат како она што ги произведува општествените приоритети и сфаќања на доблестите. Во овој контекст е и натписот на Сара Радик „Мајчинско мислење“¹⁷³, во кој таа покажува, и докажува дека задачата на мајчинството е основа на сфаќањето на доблестите, кои можат да пружат основа за критика на оние вредности и приоритети, кои во добар дел се основа на современиот општествен живот, вклучувајќи ги тука и милитаристичките вредности и приоритети. Донекаде слично и Киролајн Вајтбек¹⁷⁴ докажува дека праксата на грижа за другите, која во својот центар го има мајчинството, нуди етички модел на заемна реализација на луѓето, кој во многу се разликува од натпреварувачките и индивидуалистички норми од општествениот живот.

Сумарно, ова не е израз на феминизмот, наспроти мачоизмот, туку станува збор за нужноста луѓето на поинаков начин да се однесуваат кон животните проблеми - со повеќе **разбирање, толеранција, грижа и давање**, како главни етички вредности, додека нормите бараат загриженост и грижа, свртеност кон реалните животни проблеми, а се однесуваат на блиските и на сите луѓе, на повредените и несреќните, на траумите во природата и во човечкиот живот¹⁷⁵.

¹⁷³ Sarah Ruddick, „Maternal thinking“, *Feminist Studies*, 6, Summer 1980.

¹⁷⁴ Carrollain Whitbeck, „A different reality; feminist ontology“, in *Beyond domination*, C.Gould (ed.), Rowman and Allanheld, Totowa, NJ, 1983.

¹⁷⁵ Впрочем така дејствуваа и Алберт Швајцер и Мајка Тереза.

Х. ЛИДЕРСКА ЕТИКА

Етиката е важна за секого, но е од особено значење за менаџерот, особено лидерот и тоа поради неколку причини. *Една очигледна причина* е тоа што неговата одлука го поставува стандардот за подредените, т.е. следбениците и помага да се создаде атмосфера/слика за организацијата како целина. *Второ*, однесувањето на менаџерите или лидерите е под зголемен надзор. Поради тоа што луѓето имаат се поголем пристап до информации, злоделата можат да бидат брзо и широко познати. Репутацијата на организацијата или индивидуите, на која или кои и/им треба години да се изгради, може да биде уништена за една минута. *Уште повеќе*, денешната јавност има високи стандарди за однесувањето на менаџерите, т.е. лидерите и нивните компании. Клиентите не се повеќе присилени да толерираат неетичка компанија; конкуренцијата им дозволува на клиентите да ја изберат компанијата која најповеќе им одговара на нивните очекувања.

Со други зборови, можеби севкупното однесување содржи потенцијален конфликт помеѓу правењето на што е морално исправно и она што е во наш сопствен интерес. Но, во бизнисот, каде што нашите сопствени интереси, исто така, ја претставуваат нашата економска состојба - линијата помеѓу овие два мотива е особено нејасна. Навистина, циник би рекол дека бизнис етика е оксиморон, дека правењето пари и унапредувањето во кариерата на индивидуата се од толку големо суштинско значење што набљудувајќи ги моралните разлики се работи за луксуз кој малкумина можат да си го дозволат. Меѓутоа, интересот за етиката е во пораст. Етичкото образование, на пример, е на широко распространето во универзитетските програми и на работното место.

10.1. Лидерска етика

На термините како “лидерска етика” или “бизнис етика” многу луѓе гледаат како на оксиморони. Причината за ова не е само затоа што тие ја претставуваат *prima facie*, т.е. спротивноста на целите и намерите - профитот наспроти дарежливоста, егоизмот наспроти алтруизмот - туку поради конфузијата - збунетоста помеѓу моралноста (грчки: *ethos*) и етиката. Терминот **ethos** или **mores**, од кој потекнува нашиот современ термин “моралност” се однесува на (вообичаено) практикувани обичаи односно, правила на однесување и вредности во едно дадено општество во однос на она што се смета за добро или лошо за себе, за други, за фирмата, за општеството или за животната средина. Некои од овие правила и вредности се кодифицирани со закон.

Лидерската етика е разбрана како студија на морални правила и вредности, особено во економијата и политиката. Едновременно, таа е и нова и стара, т.е. нова, но и многу стара област на филозофското истражување кое датира од пред-сократовската филозофија, а документирана, на пример, во познатата *dicta* од Periander (600 п.н.е); “*meleta to pan*” (да се грижи за целото) или Pittakus (600 п.н.е); “*kairon gnothi*” (да се знае вистинскиот момент). Прашањето за образованието на добриот владетел, како прашање за “грижење за себе си” (“*epimeleia heautou*”), беше една од главните теми на Западната политичка и морална филозофија уште од Платон.

Денешната потрага за глобалната морална одговорност за дел од економските и политичките лидери и институциите стана клучна поради зголемување на насилството кое произлегува од културните борби, глобалните медиуми, еколошките катастрофи, економската неправда и политичкото угнетување. Ова е причината за релевантноста на меѓународните декларации како и на корпоративните кодекси за етичко однесување со морални или квази-правен статус.

Во интеркултурно етичко истражување, на пример, се соочуваме со две опасности: или ние сме задоволни само со продолжување на концепти или

закочуваме во рана фаза на дијалог, потпирајќи се на она што би можело за изгледа како заедничка основа или некомпатибилен поглед. Во понатамошниот дијалог, сепак, ваквите пречки во однос на длабокото заемно разбирање можат да се разрешат во далеку покомплексен меѓусебен однос. Како што забележал Ниче, ние живееме во “ерата на споредба”. Етичката потрага по глобална моралност е работа што никогаш не завршува. Универзално кодифицираните принципи и вредностите на моралното однесување се предмет на проблематизација не само од гледна точка на различни културни традиции, туку исто така и од нов социјален, политички, економски и технолошки развој. Во рамките на ова позадина индустријата стана се повеќе и повеќе свесна за својата одговорност кон општеството како целина. Токму затоа, **корпоративна општествена одговорност (ЦСР)** е една од главните теми на лидерската етика.

XI. РАЗВИВАЊЕ НА ЕТИЧКИ ПАРАМЕТРИ (ЕТИЧКИ АЛАТКИ, ГРАДЕЊЕ НА ЕТИЧКИ КОДЕКС) ВО ЛИДЕРСТВОТО

11.1. Што е етички кодекс

Етичкиот кодекс е збир на насоки кои се дизајнирани да постават прифатливо однесување за членовите на одредена група, здружение или професија. Многу организации управуваат самите со етичкиот кодекс, особено кога тие се справуваат со чувствителни прашања како инвестиции, здравствена грижа или интеракции со други култури. Во прилог на создавање на професионален стандард, етичкиот кодекс, исто така може да ја зголеми довербата во една организација со покажување на аутсајдери, со што членовите на организацијата се обврзуваат да ги следат основните етички насоки во текот на вршење на нивната работа.

Форматот на етичкиот кодекс може да варира во голема мера. За разлика од повеќето директни упатства и кодекси за однесување на вработените, етичкиот кодекс обично започнува со дел во кој се утврдени намерите, желбите и целите на организацијата. По општиот вовед во функцијата и целите на една организација доаѓа делот кој е посветен на поставување на специфичен стандард за однесување на членовите. Овој дел најчесто ги опфаќа потенцијалните етички прашања како што се доверливоста, приврзаноста или злоупотреба на информации. Во прилог на решавање на теоретските етички полиња, етичкиот кодекс често содржи дел кој ги наведува процедурите за постапување со желби, и надвор и внатре во организацијата.

Добро напишан етички кодекс е лесно да се следи затоа што е јасен, со делови кои луѓето ги потенцираат со цел да се илустрираат специфични прашања. Во таа смисла членовите на организацијата се согласни да го подржат етичкиот

кодекс и затоа што тоа е добра пракса и поради тоа што ја промовира нивната организација.

Во светот на бизнисот, некои компании сакаат да го користат етичкиот кодекс за да се осигурат дека нивните вработени дејствуваат одговорно. Бизнисот кој има етички кодекс исто така може да се гледа позитивно од страна на членовите на јавноста, што значи дека кодексот на етика е цврста деловна одлука. На придржувањето кон етичкиот кодекс, исто така, може да се гледа како на продолжување на работниот однос - неуспешно следење на кодексот е основа за престанок на работниот однос.

Многу луѓе исто така живеат со личен етички кодекс. Вашиот кодекс на однесување може да биде јасно запишан. Вие можеби имате некои силни лични верувања за разни прашања кои помагаат да се води вашиот избор во животот. Некои луѓе веруваат дека, да се има силен личен етички кодекс и да се придржувате кон него, е многу важно средство за одржување на самиот интегритет.

* * *

Во контекст на кодексот кој е усвоен од страна на професијата или од страна на владин или државен орган за да се регулира таа професија, етичкиот кодекс може да се формира како кодекс на професионална одговорност, кој може да го даде прашањето за тоа кое однесување е “етичко”.

Некои етички кодекси често се прашања кои имаат социјален карактер. Некои од нив поставуваат општи принципи во однос на верувањата на организацијата по прашањата за тоа што е квалитет, вработени или средината во која тие работат. Други пак ги укажуваат процедурите кои се користат во одредени етички ситуации - како што е конфликт на интерес или прифаќање на подароци и разграничување на процедурите за да се утврди дали се случила злоупотреба на етичкиот кодекс и ако е така, кој правен лек треба да се изрече.

Ефективноста на ваквите кодекси на етичко однесување зависи од тоа до кој степен менаџментот ги подржува со санкции и награди. Прекршување на етичкиот кодекс на приватна организација обично може да го подложи прекршителот на надокнадување на штетата на организацијата (во работен контекст ова може да значи и престанок на работниот однос; во контекст на членство ова може да значи исфрлање од истото). Се разбира, некои дела кои претставуваат кршење на етички кодекс, исто така, можат да значат и кршење на законот или прописот и можат да бидат казнети од страна на соодветните владини органи.

Етичкиот кодекс често не е дел од повеќето општи теории на етиката, но истиот е прифатен како прагматична потреба. Тие се разликуваат од моралните кодекси¹⁷⁶ кои можат да се применат во културата, образованието и религијата на целото општество.

¹⁷⁶ МОРАЛЕН КОДЕКС - Кодифицираната моралност генерално се разликува од обичната и претставува уште еден начин на кој една заедница дефинира соодветна активност. Во одредени верски заедници, во богословието се кажува дека обезбедувањето на овие принципи е можно преку откровение. Таквите кодекси може да се наречат и закони, како и во Законот на Мојсеј или моралот на заедницата може да се дефинира преку коментар на текстот на Откровението, како и во Исламските закони. Таквите кодекси се разликуваат од легалното или судското право, вклучувајќи ги и граѓанските права, кои се базираат на акумулирани традиции, уредби и закони на политичката власт, иако овие последниве често повикуваат на авторитет на моралниот закон. Моралот, исто така, може да се гледа и како збирка на верување за тоа што претставува добар живот. Од текот на поголемиот дел на човековата историја, религиите ги имаат обезбедено и визиите и правилата за идеален живот, па така моралот често е помешан со религиските правила. Во верските заедници, изборот на животен стил, што претставува индивидуална замисла за добар живот, често се дискутира во однос на “моралот”. Поединците понекогаш чувствуваат дека правењето на соодветен избор на животен стил повикува вистински морал и дека прифатените кодекси на однесување во рамките на нивната одбрана заедница се основен морал, дури и кога таквите кодекси отстапуваат од повеќето основни социјални принципи.

Моралните кодекси често се сложени дефиниции за правилното и погрешното, кои се базирани врз јасно дефинирани вредносни системи. Иако некои луѓе можеби мислат дека моралниот кодекс е едноставен, ретко има нешто едноставно во однос на вредноста на некој, етиката, и друго, или пак за нечија вредност за проценка на другите. Тешкотијата лежи во фактот дека моралот е често дел од религијата и почесто отколку од културните кодекси. Понекогаш, моралните кодекси даваат пат на легалните закони, со кои се соединуваат казните и корективните активности, со посебни практики. Имајте на ум дека иако законските кодекси се само изградени врз темелите на верските или културните морални кодекси, честопати тие се едно исто. Примерите за моралните кодекси го вклучуваат и Златното правило; Величенствениот осумнасочен пат на Будизмот; на древниот Египетски кодекс на Маат; десетте заповеди на Јудизмот, Христијанството и Исламот; уамас и пиуама на светото писмо на Хунду; десетте Индиски заповеди и принципот на Dessek. Друг поврзан концепт е моралното јадро за кое се претпоставува дека е вродено во секој поединец. Ова во некои религиозни системи и верувања (на пример Таоизмот, Морализмот и Гностицизмот) се

Дури и организациите и заедниците кои можат да се сметаат како криминални можат да имаат свој етички кодекс на однесување, без разлика дали тој е официјален или неофицијален. Примери за ова може да се хакерите, крадците или другите улични банди.¹⁷⁷

Етичката одговорност ги опфаќа оние стандарди, нормативи и очекувања кои одразуваат интерес согласно кој клиентите, вработените, акционерите и заедницата се сметаат за фер, коректни и тие ги штитат моралните права на

претпоставува дека е основа на целата етика и на тој начин морален избор. Моралните кодекси, поради тоа се гледаат како принудни - дел од човечката политика.

¹⁷⁷ ПРОФЕСИОНАЛНАТА ЕТИКА - се однесува на моралните прашања што се јавуваат поради стручното знаење кое професионалците го постигнуваат и начинот на користење на тоа знаење треба да се регулира кога обезбедуваат услуги кон јавноста. ПРОФЕСИОНАЛНА ОДГОВОРНОСТ - професионализмот носи дополнителна морална одговорност на оние кои се одржуваат од страна на населението во целина. Тоа е затоа што професионалците се во состојба да прават и постапуваат по информирани одлуки во ситуации во кои целокупната јавност не може, затоа што тие не ја добиле целокупната обука. На пример, еден лаик член на јавноста не може да биде одговорен за неуспехот да дејствува за да спаси жртва од сообраќајна несреќа, бидејќи не би можел да даде итна трахеотомија. Тоа е затоа што немаат соодветно знаење. Спротивно на тоа, целосно обучен доктор ќе биде способен за давање на правилна дијагноза и спроведување на постапка и ние ќе помислиме дека е погрешно ако тие седат на страна и не успеат да помогнат во таа ситуација. Вие не можете да бидете одговорни за неуспехот да направите нешто, за што немате способност да го сторите тоа. Ова дополнително значење, исто така доаѓа со власта и со силата. Клиентот дава доверба во професионалецот врз основа на тоа дека извршената услуга ќе биде од корист за нив. Тоа ќе биде сосема можно за професионалецот да го користи својот авторитет за да го експлоатира клиентот. Очигледен пример е тој на стоматологот кој спроведува непотребна стоматолошка работа на неговите пациенти со цел да добие повеќе пари. Многу е веројатно дека пациентот нема да има доволно познавање за да се запраша што е направено и така ќе подлегне и ќе плати за услугата. КОДЕКС НА ПРАКТИКА - се јавуваат прашања во врска со етичко ограничување на одговорност на професионализмот и како моќ и како авторитет треба да се користи во служба на клиентот и општеството. Повеќето професии спроведуваат внатрешни принудни кодекси на практика кои членовите на професијата мора да го следат за да се спречи експлоатацијата на клиентот и за да се зачува интегритетот на професијата. Ова не е само во корист на клиентот, туку и во корист на оние што припаѓаат на професијата. На пример, еден американски бизнис може да се обрати на инженер за да ја потврди безбедноста на еден проект, кој не е безбеден. Додека некој инженер може да одбие да го потврди проектот врз морална основа, бизнисот може да најде помалку совесен инженер кој е подготвен да го потврди проектот за поткуп, а со тоа бизнисот ќе заштеди на сметката за редизајнирање. Дисциплинските кодекси и овозможуваат на професијата да подготви стандард на однесување и да осигура дека индивидуалните практичари го исполнуваат стандардот, со нивно дисциплинирање од стручен орган, ако тие не дејствуваат правилно. Ова им овозможува на професионалците кои дејствуваат со совест да практикуваат со знаење дека тие нема да бидат потценети комерцијално од страна на оние кои имаат помала етичка грижа на совест. Тоа исто така ја одржува довербата на јавноста во професијата, што значи дека јавноста ќе продолжи да ги бара нивните услуги. Проблемот со внатрешните регулативи се однесува на постоење на прашања околу валидноста на професионалните кодекси на етика. На практично ниво е многу тешко за оние кои се независни од професијата да ја следат практиката, оставајќи ја можноста дека кодексот на практика може да биде самостојно издржување. Тоа е затоа што природата на професиите е во тоа што тие имаат речиси комплетен монопол врз одредена област на знаење.

акционерите (надворешна средина). Компоненти на етичката одговорност на фирмата нагласува дека е важно фирмата да работи на конзистентен начин почитувајќи ги социјалниот морал и етичките норми, дека новите или зголемените етички/морални норми усвоени од страна на општеството се забележани и почитувани, со што дискредитирањето на етичките норми е спречено во обидот да се постигнат целите на фирмата. Несомнено, етичките норми се малку построги од законските норми на однесување.

Поинаку кажано, под поимот „етички кодекс“ се подразбира кодекс кој се однесува на работната и професионалната етика. Со етичките вредности кои се истакнуваат во него и се наметнуваат како норма се објаснуваат моралните аспекти на дејствувањето и барањата кои се поставуваат пред оние кои дејствуваат во одредена професија и област. Воедно, со етичкиот кодекс се објаснува и значењето на соодветната дејност и се изнесуваат нејзините етички норми и цели. Притоа, со кодексот се укажува и на етичкото значење на одредената дејност, на нејзината корисност за луѓето и општеството, како и за нејзиното место и значење во развојот на човековото општество и неговата етика.

Поедноставно кажано, етичкиот кодекс е нужен како средство до целите за кои се залагаме, а и кои конкретно во областа на економијата ќе придонесат кон она што и треба да ни биде цел - подигање а квалитетот на живеење. Ова тврдење е затоа што со ваквиот кодекс се одредува работната и професионалната етика, но и се укажува на посебните етички димензии кои произлегуваат од соодветната активност и професија како последица и за дејственикот и за средината во која се дејствува, но со тоа воедно се дифинираат и зададените цели и се изразува етичкиот и аксиолошкиот вредносен систем на оние на кои се однесува и кои го практикуваат. Вака определен и разбран, етичкиот кодекс е и практичен израз на позитивниот работен и општествен морал кој говори зошто и како треба да се извршува соодветната дејност согласно најзначајните етички норми во неа; што личноста треба да прави и каков треба да биде нејзиниот однос кон основната

задача и цел на дејноста, но воедно го одредува и неговото однесување кон оние на кои се однесува неговата конкретна дејност.

Ваквите етички кодекси воедно го одредуваат и етичкиот однос на дејствениците кон сопственото ангажирање и дообразување, кон одбирот на технологиите на работење барајќи да се оценуваат и последиците по општеството од тоа. Со етички кодекси се разрешуваат и односите кон сопствената фирма, колегите, односно во неа и од браншата, начинот на заштитата и остварувањето на интересите на фирмата, но и улогата на истата во развојот на општеството.

Ваквите кодекси, воедно со одредувањето на вредностите за кои се залагаат, ги одразуваат не само општествениот и работниот морал и етика, туку го разрешуваат и проблемот на сакционирање на постапувањата спротивни на зададените цели и вредности.

Оттука, може да се заклучи дека потребата од етички кодекси е резултат на сознанието дека треба да се одредат обврските, нормите, задачите и начинот на кој ќе ги извршуваме истите како учесници во одредена област, но и како одговорни членови на општеството. Токму заради попрецизно проучување на ваквите односи во работните и производствените односи се јавува деонтологијата како морален систем од норми и должности за една област или професија кои најсоодветно се изразуваат во етичките кодекси на истите.

11.2. Зошто се прават етичките кодекси?

Етичките кодекси на професионалното однесување ги даваат и одредуваат правилата за дејствувањето на луѓето од одредена област и професија. Во тие кодекси се зборува општо за специфичниот морал на областа или професијата, а во нив честопати се содржани и конкретни норми, обврзувачки за оние кои се однесуваат. Со други зборови, професионалните етички кодекси ги содржат прописите и нормите за морално однесување и дејствување во една област или професија, а оние кои дејствуваат во неа се обврзуваат дека ќе ги почитуваат и ќе

ги следат тие правила и норми, т.е ќе се придржуваат кон основните етички начела и насоки од етичкиот кодекс.

Оттука, со право може да се каже дека: Етичкиот кодекс е израз на новото разбирање на професионалната етика, како и на новиот бран на нивно етичко кодифицирање. Можеби тој не е апсолутно нужен за извршувањето на професијата и за успешно деловно дејствување, но тој ја дава рамката за правилното дејствување со оглед на нивната социјална, етичка и политичка улога во обликувањето на заедницата. Затоа, нема сомневање дека етичките кодекси се потребни. Тие се своевидна концентрација на етичките сознанија и можност да се изкажат јавно и прецизно сите позиции и разбирања во врска со етиката на една професија или област. Тие се документ кој ги опишува неопходните дејствија за да се обезбеди целосна етичка оправданост на целите и активностите за кои сме се определиле.

Токму затоа, современите етички истражувања се концентрираат врз етичките кодекси затоа што таму се изнесени основните идеи, вредности и норми на моралот во некоја област или професија, но воедно тие го изразуваат и степенот на етичката освестеност и на економијата и општеството во кое се донесуваат.

Оттука е сосема разбирливо дека ако станува збор за општествено важни дејности, кодексите за тие дејности се меѓу најзначајните во едно општество. Од нив се осознава какви се информациските-комуникациските, социјалните и етичките тенденции во тоа општество и какви се целите на прогресот на заедницата.

Меѓутоа, тие исто толку говорат и за нејзината етичка свест. Во таа смисла, за професионалната етика се мошне важни вредностите од кои поаѓа во етичките кодекси, како елементи и норми кои овозможуваат непречено и успешно развивање на општеството во целост, за да се овозможи подигање на квалитетот на заедничкото живеење и прогресот на заедницата.

Предходно укажува на фактот дека ваквите кодекси истовремено се и морални и професионални практични упатства. Од нив може да се види дека

општествено позитивниот професионален морал се темели на строг систем од етички вредности-важен не само со оглед на значењето на трудот за животот на луѓето, како и на соодветниот професионален ангажман на луѓето од таа професија, туку и заради големите последици од ницното непочитување врз животот на целото општество. Ова несомнено докажува дека етичките кодекси се важни не само за одредена професија или област, туку и за животот воопшто.

11.3. Видови на етички кодекси и нивната определба

Но пред да преминеме на разгледувањето на видовите на етичките кодекси и анализата на нивните определби, т.е за што тие се залагаат, овде сметам за неопходно уште еднаш да нагласам дека: Етичкиот кодекс ја подига етичката чувствителност и способност за расудување, ја зајакнува и ја подржува моралната храброст на секоја индивидуа и помага секоја организација да го изостри чувството за сопствениот идентитет.

Едновременно, етичкиот кодекс се однесува на областа и професијата која се извршува, т.е на работниот и професионалниот морал кои ги имаат содржините и карактеристиките според видот на дејноста и според својствата на самата дејност. Оттука, разликуваме еснафски, лекарски, наставнички, трговски, војнички...морал, а согласно со тоа и такви практични етички кодекси втемелени на практичната етика на секоја од тие професии и занаети.

Во исто време ова го отвора и прашањето за многубројноста и разноликоста меѓу практичните етички кодекси. Но, за да се разбере зошто е тоа така треба да се има предвид дека етичките кодекси се напишани од специфична група луѓе за специфична група луѓе и затоа што секоја од тие групи има сопствени цели и сопствено разбирање на начините за остварување на своите цели. Па затоа, за да се избегнат евентуални конфликти на интереси и меѓу групите и на општеството во целост, таквите кодекси нужно ги рефлексираат и моралните и прифатливите стандарди на однесување во заедницата, што на членовите на групата им помага своето однесување да го сообразат со нив.

Со други зборови, ваквите кодекси се и практични водичи за сечие однесување во рамките на својата професија или област, но воедно и еден вид едукатор за себесообразување на целите на општествениот разбој и организирање на таква економија чија основна цел ќе биде задоволување на потребата постојано да се подига клавитетот на живеењето.

Овде исто така треба да се нагласи дека ваквите кодекси освен тоа што во себе ги инкорпорираат и наметнуваат како норма општите општествени морални вредности и норми, тие за секоја комплетна професија или област донесуваат правила и норми кои се приоритетни за конкретната пракита. Па така на пример, за да се задоволи една општествена цел или функција секоја професија донесува сопствени етички кодекси, а принципите кои ги застапува внатре се сообразени со спецификите на самата професија или област. Со други зборови кажано секој ваков кодекс, пред и над се треба да се третира како збир од етички раководно начела кои креативно се применуваат и приспособуваат на околностите кои настануваат при општествениот и економски развој но воедно служат и како етички регулатор на истите.

Иако на секоја од овие кодекси може да им се забележи дека се вакви или онакви, дека се целосни или нецелосни, она што треба да се нагласи и изведе како генерален заклучок и дека секој етички кодекс ќе ја исполни својата функција доколку на оној на кого се однесува му помогне да навлезе во културата е етичките вредности на својата професија.

11.4. Зошто да се има етички кодекс?

Има драматично зголемување на етичките очекувања на бизнисите и професиите во текот на изминатите дваесетина години. Се повеќе купувачи, клиенти и вработени намерно ги бараат оние кои ги дефинираат основните правила за нивните активности од ден за ден..

Значи, прашањето е :”Зошто да има кодекс на етика?” Можни одговори можат да бидат :

- . да се дефинира прифатено/неприфатено однесување;
- . да се промовираат високи стандарди на и во праксата;
- . да се обезбеди контрола за членовите кои ќе ја користат за самоевалуација;
- . да се воспостави рамка за професионално однесување и одговорност;
- . како средство за заштита на идентитетот;
- . како знак за професионална зрелост.

Потребата за посебни етички принципи во научното општество е исто како потребата од етички принципи во општеството како целина. Тие меѓусебно се од корист. Тие помагаат нашите односи да станат меѓусебно пријатни и продуктивни. Професионалното општество е доброволна, кооперативна организација и оние кои мораат да се во согласност со нејзините правила, се исто така оние кои имаат корист од согласноста на другите. Секој има удел во одржување на општата согласност. Тоа значи дека инструменти за убедување се и членовите на професијата и на јавноста. Тие го подобруваат чувството на заедништво меѓу членовите и на припадност кон една група со заеднички вредности и со заедничка мисија.

Етичкиот стандард на една професија мора да биде компатибилен со нашиот заеднички морал, но тие одат далеку над него. Може да се каже дека тие го интерпретираат нашиот заеднички морал во одредени специфични детали при работата на одредена професионална група.

Самата вежба за развивање на кодексот е вредна само за себе, таа присилува голем број на луѓе... да размислуваат на сосема нов свеж начин за нивната мисија и за важните обврски, и како група и како индивидуи во однос на општеството како целина.

11.5. Клучни точки за развивање на кодекс

Развивањето на кодекс значи поставување на практичен и сеопфатен водич за произведување, имплементирање и одржување на ефикасен кодекс. Со други зборови тоа значи:

1. имањето на етички кодекс се смета за добро корпоративно управување. Кодексот не треба да се развива само како реакција на кризата на репутацијата. Вработените на сите нивоа и во сите надлежности треба да бидат вклучени и во содржината и во имплементирањето на кодексот;
2. притисоците на одборите на директори за да се заземат за здружено однесување, сериозно порасна во последните години. Тие се движат од новото озаконување и зголемените барања на работниците до медиумските извештаи за здружено лошо однесување и пораст на социјалното инвестирање;
3. корпоративните вредности и етика треба да дојдат до самиот врв. Учеството на Одборот е од витално значење за една етичка политика. Кодексот треба да биде одобрен од страна на извршниот директор (CEO) и членовите на Одборот треба да бараат редовен извештај за тоа како кодексот се спроведува;
4. една големина никогаш не им одговара на сите. Секоја компанија треба да развива свој уникатен етички кодекс врз основа на основните вредности на бизнисот;
5. имањето на кодекс не е доволно за да се обезбеди етичко однесување. Кодексот треба да се разбере, да се користи, да се научи, да се следи и редовно да се преоценува и преиспитува.

ХП. ЕТИЧКО ЛИДЕРСТВО ЗА 21 ВЕК

Времето во кое живееме, динамиката со која настануваат промените, неизвесноста, бараат поинаков профил на лидер, различно од поимањето на поимот лидер во традиционалните управувачки модели. Новото време бара нов тип на лидер, лидер кој ќе реагира креативно и делотворно со текот на промените. Таквиот лидер ја разбира комплексноста и бара шанса за партнерски односи со поединците и групите.

Со други зборови, динамичните услови на работење неминовно водат кон континуирано зголемување на потребата од лидерство, но истовремено се одвива и процесот на трансформација на лидерството. Се работи за тоа дека голем број на лидерски вештини кои беа во употреба во 70-те години и 80-те години на минатиот век, сега веќе се дефинираат како застарени и неупотребливи.

12.1. Потребата за лидерство во светот кој се менува

За време на историскиот развој на лидерството, со време, контекстот и значењето на лидерството се промени. Лидерот на денешницата веќе треба да биде оној кој е личност која е енергична, сигурна, информирана, исполената со оптимизам, која покажува храброст и сигурност при донесувањето на одлуки за работата. Со други зборови, улогата на лидерот се промени – давање на помош на следбениците за да ги остварат зацртаните цели кои се во склад со нивните способности, потоа да постават визија за иднината на тимот и организацијата, да ги охрабрат следбениците да бидат доследни во извршувањето на добиените задачи, да бидат тренери и ментори и да остваруваат и негуваат коректни меѓучовечки односи кои ќе водат кон осварување на успех.

Затоа, за современата генерација на лидери карактеристична е ситуацијата во која секоја личност ќе има можност да ги развива сопствените потенцијали и со вршењето на одредени задачи кои доведуваат до исполнување на целта на тимот и организацијата, остварат улога која е вредна и важна за работењето на тимот и организацијата.

Прво, денес живееме во многу динамичен свет каде што *лидерството повеќе не е фиксна улога*. Во моментот имаме динамична средина каде што владее иновацијата, а лидерството е само привремен чин кој што може да дојде од било кој правец вклучувајќи и надвор од групата.

Второ, покажување на лидерство значи да се убедат другите да ја сменат својата насока, а тоа резултира со поделба/одвојување на лидерството од менаџментот. Ние *треба да го надградиме менаџментот за да истиот го заземе заслуженото место како конструктивна сила за добивање на најдоброто од луѓето и управувањето со сите средства* по примерот на инвестициите.

Трето, во согласност со предизвиците со кои се соочува лидерството, генерално може да се каже дека лидерите се потребни во оваа глобална економија повеќе од било кога и да е бидејќи *лидерството мора да биде процес кој ќе се користи за да се постигнат позитивни цели*. Атрибутите на лидерот се важни во однос на организацијата и на луѓето кои ќе ги води. За да се постигне успех лидерите треба да ја преиспитат состојбата на статус кво, да се сменат парадигми, етички пред се, да се создадат нови и да предизвикаат фундаментални промени. Затоа се вели дека *трансформационото лидерство има големо ветување за унапредување на здруженија, бизнисот и општеството*.

Конечно, лидерите ги водат луѓето и влијаат на нив позитивно, а со нив изведуваат активности и стратегии за да достигнат цели за заеднички основана визија. Лидерскиот концепт ќе продолжи. Треба да се извршат повеќе истражувања.

Од друга страна, промената на етички парадигми во лидерството или подобро речено некои етички прашања повторно произлегуваат од основата на лидерството. Едни од нив, особено во денешниот деловен свет, се прашањата на критериуми за избор на добро и лошо, како да се дејствува, да се направи вистинска одлука, да се направи нешто без било каков вид на оштетување на вработените или на организацијата или пазарот, со еден збор: кое е реално и вистинско човечко лидерство?

Станува збор за најважното прашање - етиката или интеграцијата на етиката во лидерството, таканаречено *етичко лидерство*. Тоа е така бидејќи нема црно-бела етичка одлука, односно етиката е подрачје на сивилото, на сложеност, како и на прашања на кои е тешко да се одговори. Етиката ги вклучува и социјалните одлуки за тоа што е “правилно” и што е “погрешно”. На крајот, сепак, овие одлуки стануваат лични, иако тие се под влијание на професионалните колеги и на пошироката култура. Креираме согласност за она што е правилно и она што е погрешно и ги потчинуваме своите интереси на тие закони, на етиката или други прифатени стандарди на однесување, како обврска кон културата во која живееме. Ако се направи поинаку, ќе се сносат последиците кои општеството ги смета за соодветни. Кога етичките димензии на дејствата се игнорираат или минимизираат, ќе следи процесот на деморализација.

Овој заклучок произлегува со доаѓањето на новиот милениум, кој денес со себе носи цунами од корпоративни скандали. Исто како што јавноста стивна од еден бран на дискредитирани компании (Enron, WorldCom, Tyco, Adelphia), друг бран се издига за да го завземе своето место (Health South, Strong Mutual Funds), но и за да биде проследен од уште еден (Fannie Mae, AIG Insurance). Сите овие случаи на морален неуспех треба да послужат како живи потсетувачи на важноста на етичкото лидерство.

Во секој случај, лидерите ангажирани во неморално однесување ги охрабруваат своите службеници да го направат истото.

И покрај неговата важност (на лидерството), научниците, просветителите и практичарите, често ја забележуваат етичката димензија на лидерство. Социјалното научно истражување во лидерската етика е „релативно нова тема“. Менаџирањето на училишните инструктори често се ограничува на дискусија на субјектот и тоа само во рамките на еден период закажан кон крајот на полугодието или семестарот, а кој може да биде испуштен ако е времето кратко. Многу организациски лидери изразуваат безволно внимание кон етиката, како одговор на надворешните притисоци како што е остроно набљудување од страна на медиумите, федералните казни упатства и конгресните истраги. Тие ги установуваат етичките програми (етичките хот линии, напишани кодекси и процедури на жалби), а потоа им даваат само минимална поддршка. Како резултат на тоа, овие постапки имаат малку влијание на секојдневните операции, наместо заземање на етиката како “срце” во лидерството. За жал, голем број на современи научници, педагози, практичари го минимизираат овој факт, придонесувајќи брановидно појавување на организациски скандали.

12.2. Важноста на етичкото лидерство за во 21 век

Во светлина на неодамнешното откривање на неетички дејства во многу современи организации, сега се соочуваме со сериозен проблем. Соочени сме со предизвикот како да се справиме со епидемијата на неетичко однесување во нашите организации.

Улогата на етиката во 21-от век се состои во тоа да им даде на сите организации цврста основа на која ќе застанат и основа која ќе биде вкоренета во етичката рамка, согласно која кога ќе се тестираат ќе можат да опстанат. Затоа, како одговорност на лидерството се зема неговото разгледување и практикување на етиката како дел од динамиката на организацијата. Тоа е тој потег што ќе и овозможи на организацијата да се издвои од предходниците кои потонале низ времињата на неетичкото соочување. Цената што ја плаќаме за слабата етика е

уништување на самата структура на нашето општество, како и нашата организациска култура, произведувајќи недоверба и хаос.

Станува неизбежно лидерите да промовираат организациска култура која ја вреднува етиката. Посветеноста на етиката во целина и прерано развиена лидерска етика е дефинитивниот фактор кој ќе создаде успешна и трајна организација.

За жал, постојат премногу неодамнешни примери за корпоративски и општествени претпријатија кои беа неодговорни, неетички и практикуваа целосно корумпирано однесување, што само ја поткопува довербата на јавноста и довербата во сите институции и организации. Организациите и нивните лидери нема да добијат пропусница од зачестената контрола на нивното однесување затоа што неуспехот да се дејствува на етички и одговорен начин ја разјадува подршката кај избирачите за важни работи кои нашите организации ги извршуваат, а со тоа и историската улога на поврзување во општеството може да биде непоправливо компромитирана.

Значајни разговори во врска со етиката и социјалната одговорност веројатно нема да биде на врвот од агендата на многу лидери. Среќни сме што овие прашања се се повеќе дел од дијалогот на нашата заедница, но не како прашање на избор, туку како прашање на неопходност. Но, нема да биде доволно само ако зборуваме за овие прашања, туку потребна е и решителна акција. Најдобрите лидери на 21-от век веќе разбираат дека енергична и постојана иднина за било каков вид на организација зависи, делумно, од непоколебливата посветеност на нашата заедница и гласното јавно застапување за етиката и социјалната одговорност низ нашето општество. Се друго ќе биде повлекување од основните верувања кои ги прават одлични нашите организации.

* * *

Ако се сумира сето погоре споменато можеме да најдеме шест принципи кои што можат добро да се адаптираат во овој поглед.

Првиот е Интегритетот, кој, како што знаеме е состојба на постоење на добар морален принцип, исправен, чесен и искрен. Интегритетот значи држење до највисоките стандарди и поставување на етички пример - континуирана основа. Тоа е нешто што секој мора да го испита во неговата или нејзината совест за да истото (интегритетот) се утврди и следи. Исто така ми се допаѓа дефиницијата обезбедена од поранешниот Конгресмен J.C.Watts (R-OK), кој кажал дека, интегритетот ја прави вистинската работа и кога никој не не гледа. Има премногу луѓе кои мислат дека единственото нешто што е правилно е она со кое може да се привлече и единственото нешто што е погрешно е да се биде фатен.

Вториот е Визија. Постојат два вида - визија која го поставува тонот и правецот и кој мора да биде вкоренет во јасно виден поглед на големиот приказ, но и визија да се разграничи комплексот, испреплетени етички прашања помеѓу нивниот поширок контекст и нивно влијание на општеството во целост.

Третиот е Храброст. Да се биде лидер потребна е храброст за да се направат тешки избори, да се биде расположен за соочување со “остри” прашања кои во научниот контекст претставуваат откривање и иновација. И откако ќе ја направиме одлуката, потребно е храброст за да се остане на правецот.

Четвртиот е Ангажирање на другите за да се дојде до принципиелен став, како и ангажирање на другите за да ви се придружат да останете на правецот. Покрај тоа, со ангажирање на избирачи и привлекувајќи учество ќе се овозможи самото донесување на одлуки да профитира од повеќе идеи и креативни енергии.

Петиот елемент е Јазик. Јазикот кој го избираме кога зборуваме за проблеми и вклучување во дискусија, размена и дебата е многу важно. Јазикот помага во поставување на тонот, на атмосферата, што значи дека тој може да вклучува или исклучува. Јазикот има капацитет да ја подигне дискусијата, извлекувајќи го најдоброто од учесниците.

Шестиот и последен елемент ја опфаќа Акцијата. Индивидуата мора да биде подготвена и да дејствува, а не само да верува. Акцијата е потребна за да го модернизира практичниот пристап за решавање на “остри” прашања. Таквите

пристапи се својствени во примерите кои се предходно дадени (во почетокот на предавањето).

12.3. Епилог

Многу се има напишано за лидерството досега, но истовремено и денешното лидерство мора да се прилагодува на променливата средина. Денешната глобална економија, геополитика, ненадејните вести и многу брзите интерактивни комуникациски технологии направија поврзување меѓу луѓето кои бараат нови лидерски вештини и квалитети.

Во минатото, лидерството се потпираше на силата и одлучноста на поединецот. Ова се уште го има, но лидерството денеска, исто така мора да адресира поголема комплексност на повеќе нивоа. Исто така, поранешното лидерство успеаше да одговори на релативно мала содржана хомогена заедница, правејќи го етичкото лидерство полесно и појасно.

Во денешниот wi-fi, hot-wired, хипер-поврзан, он-лајн свет, сепак лидерските предизвици не се сами или едноставни. Тие се преплетуваат и се простираат над една заедница за да допрат до сите заедници на целата планета. Етичкото лидерство во оваа средина во крајност одговара на глобалното општество. Лидерството кое е ефикасно, мора да ги земе предвид и широк спектар на потреби, капацитети, вештини, искуства, перспективи, култури, јазици и секако надежта, затоа што надежта на крајот го подига човечкиот дух и ги мотивира луѓето да земат етички став и да дејствува врз нив.

Оттука, како ние се соочуваме со предизвиците на етичкото лидерство на третиот милениум? Дозволете да дадам неколку предлози. Пред се, бидете љубопитни, поставувајте прашања, информирајте се колку што можете. Дозволете различните идеи и перспективи да го прошират вашето размислување. Креативноста, иновациите, откривањето, како и етичкото донесување на одлуки произлегуваат од чувствителностите развиени од токму од ваквите поредувања на нештата едни до други.

Соберете околу вас луѓе од различни средини, искуства и гледишта - барајте ги заедничките работи и нови пристапи. Нека разликите се освежат и го информираат вашето размислување. Попат се што ќе правите, ќе најде на судир во однос на изборот и решанијата. Повеќето од нив се мали, а многу навидум неважни. Сепак, секој бара посебно разјаснување - способноста да се гледа зад моменталното прашање, да се размислува пошироко, да се измери добивката, да биде свесен за последиците, да се бидат информирани и да се имаат познавања и лидерство кое е силно и инклузивно.

Конечно, бидете силни. Ништо не се стекнува, ако ние сме безволни да заземеме став, да се плашиме, да бидеме водени од примери и да се ангажираат други. На крајот, верувам дека секој од нас ја има моќта и обврската да се соочи со етички прашања - дали еден од нив е актуелен лидер на другите или воден од другите со личен пример, сеедно! Прашањата се премногу важни за да се остават на другите да одлучат.

Ќе завршам со цитирање на пречесниот Dr. Martin Luther King, Jr, големиот лидер на моралниот интегритет и храброст, со визија да води по етичкиот пат и кој повика на акција со јазикот што ја ангажира заедницата и конечно, нацијата. Тој еднаш рекол:

Страшливост го поставува прашањето - дали е безбедно?

Корисноста го поставува прашањето - дали е политички?

Суетата го поставува прашањето - дали е популарно?

Но, совеста го поставува прашањето - дали е правилно?

И, тогаш доаѓа време, кога некој мора да заземе позиција која не е ниту безбедна, ниту политичка, ниту популарна.

Но, некој мора да ја заземе, бидејќи тоа е правилно”.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Ado, A.V. et al. (eds.). *A Dictionary of Ethics*. Moscow: Progress Publishers, 1990.
2. Arijes, Filip & Žorž Dibi (prir.). *Istorija privatnog života*. Beograd: Clio, 2000.
3. Aristotel. *Nikomahova etika*. Zagreb: Hrvatska Sveučilišna naklada, 1992.
4. Aristotel. *Metafizika*. Zagreb: Globus-Liber, 1988.
5. Aristotel. *Nikomahova etika*. Zagreb: Globus-Liber, 1988.
6. Аџиќ, Слободан. *Лидерство*. Белград, 2007.
7. Barrow, J.D. "The variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework". *Academy of Management Review*, April 1977, p.232.
8. Bass, B.M. *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press, 1990.
9. Bass, Bernard. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
10. Bauman, Zygmunt. *Postmodern Ethics*. Oxford & Cambridge: Blackwell, 1993.
11. Beam, H. Henry. "Leadership theory: Past, Present, and Future Directions", Division of Research, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, 1975.
12. Bennett, R.D. "Management and the relevance of the behavioural sciences", in Richard Boot et al.(eds.). *Behavioural sciences for managers*. London: Edward Arnold, 1988.
13. Bennis, W.G. & B. Nanus. *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper & Row, 1985.
14. Bersoff, N. Donald. *Ethical conflicts in psychology*. Cambridge: Harvard University Press, 1966.
15. Blake, R. Robert & Jane S. Mouton. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
16. Buber, Martin. *Princip dialoga*. Ljubljana: Društvo izdajateljev časnika 2000, 1982.
17. Camus, Albert. "Début de la bataille d'Alger", in *Le Monde*. 17. 01. 1957. 21.08.2011. www.aveudetheatre.org/_archive/_.../_bataille_alger.htm.
18. Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
19. Castells, Manuel. *Uspón umreženog društva*. Zagreb: Golden Marketing, 2000.
20. Cazeneuve, Jean. *L'Homme telespectateur*. Paris: Editions Danoel/Goenthier, 1974.
21. Conger, A. Jay & Rabindra N. Kanungo. *Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1988.
22. Daly, Meery. *Gyn/Ecology: The metaethics of radical feminism*. Boston: Beacon Press, 1978.
23. Дракулевски, Љубомир. *Лидерство*. Скопје: Економски факултет, 1999.
24. Донеv, Дејан. „Етичките вредности во менаџерството“. Докторска дисертација одбранета на Филозофскиот факултет во Скопје, јуни, 2008.

25. Evropska konvencija o ljudskim pravima. 21. 08. 2011. <http://www.mc.rs/evropska-konvencija-o-ljudskim-pravima.262.html>.
26. Европска конвенција за човекови права. 21.08.2011. http://www.imor.org.mk/programmes/common_values/New%20folder/covekovipravaEU.html.
27. Filipović, Vladimir (ur.). *Filozofijski rječnik*. Zagreb: Matica Hrvatska, 1965.
28. Fiedler, E. Fred. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.
29. Fiedler, E. Fred. "The Leadership Game: Matching the Man to the Situation". *Organizational Dynamics*, Vol. 4, No. 3, Winter 1976, p. 13.
30. Freishman, E. A. et al. „Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation“. *Leadership Quarterly*, 2(4), 1991, p.p. 245-287.
31. Fukuyama, Francis. *Povjerenje – Društvene vrline i stvaranje blagostanja*. Zagreb: Izvori, 2000.
32. Freiberg, Kevin & Jackie Freiberg. *NUTS! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*. Bard Press, 1996.
33. Gadamer, Hans Georg. *Čitanka*. Zagreb: Matica Hrvatska, 2002.
34. Gavranović, Ante. "Društveni dijalog i etika", *Medianali*, br. 5. Dubrovnik: Univerzitet u Dubrovniku, 2009.
35. Gavranović, Ante. *Medijska obratnica*. Zagreb: ICEJ, Sveučilišna knjižara, 2006.
36. Gilligan, Carol. *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
37. Goldberg, R. Lewis. "An alternative description of personality: The big-five factor structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1990, pp. 1216-1229.
38. Goodlad, John I. *The moral dimensions of teaching*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.
39. Гоцевски, Трајан. *Образовен менаџмент*. Второ издание. Куманово: Македонска ризница, 2003.
40. Habermas, Jirgen. *Justification and application: Remarks on discourse ethics*. Cambridge: MIT Press, 1993.
41. Habermas, Jirgen. *Technik und Wissenschaft als Ideologie*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1968.
42. Habermas, Jirgen. *Theory of communicative action*. London: Heinemann, 1984.
43. Hartmann, Nicolai. *Etika*. Zagreb: Ljevak, 2003.
44. Hegel, Georg Vilhelm Fridrih. *Osnovne crte filozofije prava*. Sarajevo: Veselin Masleša, 1989.
45. Heidegger, Martin. *Bitak i vrijeme*. Zagreb: Naprijed, 1985.
46. Hersey, P. & K. Blanchard. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. N.J.: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1969.
47. Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.
48. Hodžić, Dževad. (ur.). *Primijenjena etika (hrestomatija)*. Sarajevo: Fakultet islamskih nauka u Sarajevu, 2005.

49. Hoesle, Vittorio. *Filozofija ekološke krize*. Zagreb: Matica Hrvatska, 1996.
50. Hospers, John. *Human Conduct: An Introduction to the Problems of Ethics*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1961.
51. House, J. Robert. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, September 1971, p.p. 321-338.
52. Hribar, Tine. *Fenomenologija I*. Ljubljana: Slovenska matica, 1993.
53. Information from "Leadership Theories," *ChangingMinds.Org*
http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership, Syque 2002-2007.
54. Jago, A.G. "Leadership: Perspectives in theory and research". *Management Science*, 28 (3), 1982, p.p. 315-336.
55. Jago, G. Arthur & Victor H. Vroom, "An Evaluation of two Alternatives to the Vroom-Yetton Normative Model". *Academy of Menagment Journal*, June 1980, p.p. 347-355.
56. Jodl, Fridrih. *Istorija etike kao filozofske nauke do kraja prosvetiteljstva*. Sarajevo: Veselin Masleša, 1963.
57. Jonas, Hans. *Princip odgovornosti*. Sarajevo: Veselin Masleša, 1990.
58. Judge, A. Timothy & Joice E. Bono & Remus Illies & Megan W. Gerhardt, "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, p.p. 765-780.
59. Kagan, Shelly. *Normative ethics*. Colorado: Westview press, 1998.
60. Kangrga, Milan. *Nacionalizam ili demokracija*. Zagreb: Razlog, 2002.
61. Kant, Imanuel. *Dvije rasprave: I. Prolegomena za svaku buduću metafiziku; II. Osnov metafizike čudoređa*. Zagreb: Matica Hrvatska, 1953.
62. Кант, Имануел. *Критика на практичниот ум*. Скопје: Метафорум, 1993.
63. Kant, Imanuel. *Metafizika čudoređa*. Sarajevo: Veselin Masleša, 1967.
64. Kerr, Steven & John M. Jermier, "Substitutes for Leadership, Their Meaning and Measurement", *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 22, December 1978, p.p. 375-403.
65. Kirkpatrick, A. Shelley & Edwin A. Locke, "Leadership: Do traits matter?", *The Executive*, 5, 1991, p. 59.
66. Koehn, Daryl. *The ground of professional ethics*. New York: Routledge, 1994.
67. Kohlberg, Lawrence. *The Philosophy of Moral Development*. San Franciso: Harper & Row, 1981.
68. Koontz, Harold & Heinz Weihrich. *Management*. Ninth edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1988.
69. Koprek, Ivan et al. (prir.) *Etika - Školski priručnik*. Zagreb: Školska knjiga, 1996.
70. Koslowski, Peter. *Prinzipien der Ethischen Okonomie*. Tubingen: Mohr Siebeck, 1988.
71. Kovač, Edvard. "Personalizem Emmanuela Mounierja", u *Oseba in dejanje*, E. Mounier. Ljubljana: Društvo 2000, 1990.
72. Kovač, Edvard. *Modrost o ljubezni*. Ljubljana: Mihelač, 1992.
73. Кралеv, Тодор. *Основи на менаџментот*. Скопје: ЦИМ.
74. Krause, Karl. *Die Fackel*. Vienna: Verlag, 1925.

75. Krinsky, Sheldon. *Biotechnics and Society - The rise of Industrial Genetics*. New York: Praeger, 1991.
76. Kotler, J.P. *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press, 1990.
77. Kung, Hans. *Projekt svijetski etos*. Velika Gorica: MIOB naklada, 2003.
78. Kvejl, Denis Mek. *Uvod u sociologiju masovnih komunikacija*. Beograd: Glas, 1976.
79. Лаерканецот, Диоген. *Животите и мислењата на славните филозофи*. Скопје: Аз Буки, 2004.
80. Laertije, Diogen. *Život i mišljenje istaknutih filozofa*. Beograd: BIGZ, 1973.
81. Lee. Lee. *LEADERSHIP: An entry from Gale's Encyclopedia of Business and Finance*, 2nd edition. <http://www.bookrags.com/research/leadership-ebf-02/>. Пристапено 25.12.2013.
82. Lewin, Kurt & Ronald Lippitt & Ralf White, "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 1939, p.p. 271-301.
83. Likert, Rensis. *New Patterns in Management*. New York: McGraw Hill, 1961.
84. Lord, G. Robert & Christy L. DeVader & George M. Alliger, "A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp. 402-410.
85. Lovelock, James E. *The ages of Gaia: A biography of Our Living Earth*. New York: Norton, 1988.
86. Lovelock, James. *Taj živi planet Geja – Biografija naše Zemlje*. Zagreb: Izvori, 1999.
87. Lukić, Radomir. *Sociologija morala*. Beograd: Srpska akademija nauka i umetnosti, 1974.
88. *Management*, < <http://en.wikipedia.org/wiki/Management> >.
89. Mann, D. Richard. "A Review of relationship between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, 56, 1959, pp. 241-270.
90. Manz, C. Charles & Henry P. Sims, Jr. *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. New York: Prentice Hall Press, 1989.
91. Matthews, Eric. *Twentieth-Century French Philosophy*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
92. Mautner, Thomas. *A Dictionary of Philosophy*. Oxford & Cambridge: Blackwell, 1996.
93. Мекинтаир, Алесдер. *Кратка историја на етиката*. Скопје: Аз Буки, 2004.
94. Мекинтаир, Алесдер. *По доблеста*. Скопје: Табернакул, 1998.
95. Mil, Džon Stjuart. *Utilitarizam*. Beograd: Kultura, 1960.
96. Mounier, Emmanuel. *Oseba in dejanje*. Ljubljana: Društvo 2000, 1990.
97. Mur, Džejms E. *Principi etike*. Beograd: Nolit, 1963.
98. Noddings, Nell. *Caring: A feminine approach to ethics and education*. Berkley: University of California Press, 1984.
99. McCall, W. Morgan Jr. & Michael M. Lombardo. *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. NC: Tehnical Report, Centre for Creative Leadership, Greenboro, 1983, No.21, p.11.

100. McCrae, R. Robert & Paul T. Costa, "Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1987, pp. 81-90.
101. Northouse, G. Peter. *Liderstvo – Teorija i praksa*. Beograd: Data Status, 2008.
102. Pavičević, Vuko. *Osnovi etike*. Beograd: BIGZ, 1974.
103. Pečjak, Vid. *Psihologija mnočice*. Ljubljana: Samozaložba, 1994.
104. Perović, Milenko. *Etika medija*. Danilovgrad: KIC Bijeli Pavle, 2007.
105. Perović, Milenko. *Etika*. Novi Sad: Grafomedia, 2001.
106. Perović, Milenko. *Uvod u etiku*. Novi Sad: Savez pedagoških društava Vojvodine, 2003.
107. Petrović, M. *Menadžment – Savremeni pristupi i funkcije*. Beograd: FON, 1994.
108. Peters, Tom & Robert H. Waterman, Jr. *In Search Of Excellence*. New York: Harper & Row, Publishers, 1982.
109. Piaget, Jean. *Le Jugement moral chez l'enfant*. Paris: Presses universitaires de France, 1978.
110. Платон. *Дујалози*. Скопје: Култра, 1994.
111. Platon. *Država*. Zagreb: Fakultet političkih nauka, 1977.
112. Platon. *Gozba*. Beograd: BIGZ, 1994.
113. Platon. *Menon*. Beograd: BIGZ, 1970.
114. Plevnik, Danilo. *Praksa etičkog novinarstva*. Zagreb: Masmedia, 2003.
115. Potter, van Rensselaer. *Bioetika - most prema budućnosti*. Rijeka: Medicinski fakultet u Rijeci, Katedra za društvene znanosti, Hrvatsko društvo za kliničku bioetiku, Hrvatsko bioetičko društvo, Međunarodno udruženje za kliničku bioetiku (ISCB), 2007.
116. Повелба за основните права на Европската унија. 12.03.2011.
http://www.sep.gov.mk/Content/Publications/Documents/Evropa_od_A_do_Sh.
117. Rost, J.C. *Leadership for the twenty-first century*. New York: Preager, 1991.
118. Ruddick, Sarah. "Maternal thinking", *Feminist Studies*, 6. Maryland: Feminist Studies, Inc., 1980.
119. Russ, Jacqueline. *La Pensee ethique contemporaine*. Paris: PUF "Que sais-je?", 1994.
120. Savater, Fernando. *Amadorova etika*. Beograd: Geopolitika, 1999.
121. Schmidt, Heinrich & Georgi Schischkoff. *Philosophisches Worterbuch*. 22nd ed. Stuttgart: Alfred Kroner GmbH + Co, 1991.
122. Scott, W.R. "Theoretical perspectives in environments and organisations", in W.J. Peters & R.H. Waterman (eds.). *In search of excellence*. New York: Harper & Row, 1982.
123. Seneka, Lucije Anej. *Rasprava o blaženom životu i odabrana pisma Luciju*, Beograd: Grafos, 1978.
124. Singer, Piter. (ur.). *Uvod u etiku*. Sremski Karlovci & Novi Sad: Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića, 2004.
125. СкаЛОВСКИ, ДЕНКО. *Етика на одговорноста*. Скопје: BIGOSS, 2005.
126. Stogdill, R.M. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974.

127. Stoner, A.F. James & Edvard Friman & Daniel R. Gilbert, Jr. *Menadžment*. Beograd: Želnid, 2000.
128. Stoner, A.F. James. *Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1978.
129. Šarčević, Abdulah. *Politička filozofija i multikulturalni svijet, svijet, istina o istini: svijet moderne i postmoderne, u sjeni nihilizma*. Sarajevo: Svijetlost, 2003.
130. Šporer, Željka. *Sociologija profesije: ogled o društvenoj uvjetovanosti profesionalizacije*. Zagreb: Sociološko društvo Hrvatske, 1990.
131. Шуклев, Бобек. *Менаџмент*. Скопје: Економски факултет, 2004.
132. Tannenbaum, Robert & Warren H. Schmidt. "How to choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*, March-April, 1958.
133. Tannenbaum, Robert & Warren H. Schmidt, "How to choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*, Vol. 51., No. 3, May-June, 1973, p.167.
134. Темков, Кирил. *Етика за III година*. Скопје: Просветно дело, 2004.
135. Темков, Кирил. *Етиката денес*. Скопје: Епоха, 1999.
136. Темков, Кирил. *Како да се биде добар – Етика за млади*. Скопје: ОХО, 2007.
137. Thompson, Andrew. *Guide to ethical practice in psychotherapy*. New York: Wiley-Interscience, 1990.
138. Thomas, Neil (ed.). *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. London: Thorogood, 2004.
139. Tomić, Zorica. *Komunikologija*. Beograd: Čigoja, 2003.
140. Ulrich, Peter. *Integrative Wirtschaftsethik*. Bern-Stuttgart-Wien: Verlag Paul Haupt, 2001.
141. *U.S. Navy Manual for Leadership Support*. Government Printing Office, Washington D.C., 1964.
142. *Универзална декларација за заштита на човековите права*. 04.05.2006.
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:CIRxJQLG85QJ:www.seelawyers.net/files/docs/Univerzalna_deklaracija_z_a_covekovi_prava.doc+Univerzalna+deklaracija+za+za{tita+na+~ovekovite+prava&hl=en&pid=bl&srcid=ADGEESgzQ3qaEzNllyDLONbr-mWZlu3KZs24oeOBN7HaA2-4vNewzs54n_X6K-yXKLmBlk7sqVCHQRukDUmV68PEzDUf4_WilxLAsTINX117aeE2xPDBE5xhC600wcPZzHy6dY5EEkrH&sig=AHIEtbRmIvggm9_-8cAVp2Vkl7dWy-IF0A
143. Вебер, Макс. *Духовни рад као позив*. Сремски Карловци & Нови Сад: Издавачка књижарница Зорана Стојановиќа, 1998.
144. Vroom, H. Victor & Phillip W. Jetton. *Leadership and decision making*. Pitsburg: University of Pitsburg Press, 1973.
145. Vukasović, Ante. *Etika, moral, osobnost*. Zagreb: Školska knjiga & Filozofsko-teološki institut D.I., 1993.
146. Weber, Max. *Vlast i politika*. Zagreb: Jesenski i Turk, 1992.
147. Wheelwright, Philip. *A Critical Introduction to Ethics*. Third Edition. New York: The Odyssey Press, 1959.
148. Whitbeck, Carrollain. "A different reality; feminist ontology", in *Beyond domination*, C.Gould (ed.). New Jersey: Rowman and Allanheld, Totowa, 1983.
149. Windelband, Wilhelm. *Povjest filozofije*. Zagreb: Kultura, 1957.

150. Whitlock, R. Charles et al. *Menadžment u akcii*. Beograd: Mladost, 1990.
151. Wundt, Wilhelm Max. *Ethics: The Facts of Moral Life*. New York: Cosimo, Inc., 2006.
152. Wundt, Wilhelm. *Ethik: Eine Untersuchung Der Tatsachen Und Gesetze Des Sittlichen Lebens*. Nubu Press, 2010.
153. Yukl, Gary. "Managerial Leadership: A review of theory and research". *Journal of Management*, Vol. 5, Issue 2, 1989, p.p. 251-290.
154. Zaleznik, A. "Managers and leaders: Are they different?". *Harvard Business Review*, 55, May-June 1977, p.p. 67-78.