

Универзитет "Св. Кирил и Методиј" - Скопје
Филозофски факултет

Институт за психологија

ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ
И
МЕНАџЕРСКА ЕФИКАСНОСТ

докторска дисертација

Ментор
Проф. д-р Томе Николоски

Кандидат
М-р Марија Јанкуловска

Скопје, Мај 2009 година

СОДРЖИНА

	страна
ВОВЕД	1
ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	
ЛИДЕРСТВО	4
ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ	15
Вовед	15
Класични лидерски стилови	22
Автократски лидерски стил	24
Демократски лидерски стил	26
Лезе-фер лидерски стил	28
Басов концепт на лидерство	31
Ликертов модел на лидерски стилови	33
Лидерски студии во Мичиген	36
Лидерски студии во Охајо	38
Концепт лидер-подреден и лидер-претпоставен	41
Координатна мрежа	42
Ситуациони пристапи на лидерство	
Фидлеров-контингенциски модел	44
Хаусов "чекор-цел" модел	48
Врум-Јетонов модел на одлучување	50
Ситуационо лидерство и зрелоста на тимот	52
Ситуационите пристапи за лидерските стилови	56
Компоненти на лидерските стилови	
Моќ и влијание	58
Типови на моќ	60

Овластување и делегирање	66
Зошто менаџерите треба да ги овластуваат вработените	71
Овластување и одговорност	73
Делегирање	74
Ризици при делегирање	77
Придобивки од делегирање	78
Градење тимови	80
Прилагодување на типот на лидерскиот стил кон развојот на тимот	87
Поврзаност на лидерскиот стил со ефикасноста на тимот	91
МЕНАЏМЕНТ	94
Менаџерот-главен субјект во процесот на менаџментот	95
Менаџерот како ефикасен и ефективен лидер	99
МЕНАЏЕРСКА ЕФИКАСНОСТ	102
Менаџмент наспроти Лидерство	112
ПОВРЗАНОСТ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВИ И МЕНАЏЕРСКАТА ЕФИКАСНОСТ	117
ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ	
ПРОБЛЕМ на истражувањето	122
Истражувачки хипотези	127
Истражувачки варијабли	135
МЕТОД	
Мерни инструменти	141
Испитаници	148
Постапка при истражувањето	151
Статистичка обработка на податоците	152

РЕЗУЛТАТИ	
Интерна хомогеност на мерните инструменти	153
Основни статистички показатели	155
Резултати од проверката на хипотезите	158
Резултати од канонична анализа	180
ДИСКУСИЈА	
Што значи менаџерот да е ефикасен?	184
Партиципативен лидерски стил и менаџерската ефикасност	188
Постигнување моќ и влијание и менаџерската ефикасност	191
Овластување и делегирање и менаџерската ефикасност	196
Потреба за градење тим и менаџерската ефикасност	200
Должина на работен стаж на менаџерска позиција и автократски лидерски стил	206
Колку лидерските стилови допринесуваат за менаџерската ефикасност?	209
Што понатаму?	225
РЕЗИМЕ	229
ЛИТЕРАТУРА	232
Прилози	

ВОВЕД

Една од областите на менаџментот која побудува најголем интерес е лидерството. Во споредба со лидерството во минатото, денешното лидерство е многу покомплексно. Причината за тоа се должи на растечката глобална конкуренција помеѓу организациите, демографските промени на вработените и рапидниот развој на технологијата. Овие промени креираат некои нови предизвици за менаџерите, кои мораат да се соочуваат со честите промени на организациската структура и култура, толку добро за да се способни да обезбедат емоционална поддршка на нивните вработени во текот на времињата во кои постојано се случуваат промени (Hooijberg, Hunt & Dodge, 1997).

Луѓето се најважен ресурс. Технологијата, производите и структурата на една организација може да бидат копирани од некоја друга организација. Но, никој не може да се споредува и да копира високо оценети и мотивирани вработени. Луѓето со кои што една организација располага и нивното знаење се централни за компетентноста на организацијата. Добро образовани, обучени и високо мотивирани луѓе, се критични за развојот и исполнувањето на стратегијата, посебно во денешните брзи текови на овој динамичен свет, каде високиот менаџмент не е доволен сам за да може да обезбеди исполнување на потребите на организацијата.

За подобрување на менаџментскиот пристап во организациите, иновацијата и мотивацијата на човечките ресурси би требало да охрабрува, но и организациските менаџери би требало да имаат адекватен авторитет да ги охрабрат позитивните промени (Resaian, 2001, p.205).

Еден од најважните фактори кои го детерминираат успехот на организацијата е квалитетот на нејзиното лидерство. Можеби претходно што го споменавме, полесно е да го разбереме, ако посочиме на фактот дека за лидерските теми се повеќе се посветува внимание во современата менаџмент теорија. Лидерството само по себе може да биде дефинирано како "процес со кој индивидуата влијае на другите личности, со намера да постигне претходно дефинирани цели" (Montana/ Charnov, 1993, p.216). Оваа дефиниција подразбира дека лидерството е во блиска релација со човечките ресурси, кои денес се сметаат како најважна детерминанта на успешната организација. Последователно, од ова, успешната организација не може да постои без вешто лидерство и иницијатива на активности на членовите, но исто така и не може да постои без постигнување на висока мотивација на вработените и нивно ангажирање.

Постојат низа на примери како резултира ефективното лидерство во организациите со високо работење, и како неефективното лидерство може да ја урне организацијата.

Но, со оглед на тоа дека една од четирите основни задачи на менаџерите е раководењето, не треба да дојде како изненадување дека лидерството е клучниот дел од ефективниот менаџмент. Кога лидерите се ефективни, нивните подредени или следбеници се високо мотивирани, ангажирани и работат квалитетно. Ако пак лидерите не се ефективни, постојат шанси, подредените да не работат според своите способности, да бидат демотивирани, и незадоволни. Лидерството е многу важен составен дел за менаџерскиот успех на сите нивоа на организацијата. Уште повеќе од тоа, лидерството е клучен составен дел за менаџерскиот успех и за големите и за малите организации.

Целта на лидерството е да се развива чувство на припадност кон организацијата и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите мора да го направат.

За да можат организациите да ги постигнат нивните цели, мора да бидат научно менаџирани и со соодветен менаџментски систем, но исто така и со професионален персонал и менаџери (Pezeshkian, 2002). Вештините на менаџерот ја олеснуваат работата во организацијата, затоа што тие осигуруваат дека тоа што е направено е во согласност со организациските правила и регулативи.

Во литературата постои широк дијапазон на истражувања од областа на менаџерската ефикасност и лидерството (Smith, Misumi, Tayeb, Peterson & Bond, 1995; Selmer, 1997; Pillai & Meindl, 1998; Tinsulanonda, 1998; Scandura, Von Glinow & Lowe, 1999; Fisher, Hartel & Bibo, 2000).

Токму поради тоа, пред ова истражување се поставени бројни прашања, кои заслужуваат сериозен пристап и практичен третман. Истражуваната појава не е доволно истражена од овој аспект. Од таа причина, функцијата на ова истражување ќе биде повеќедимензионална и ќе даде придонес во унапредувањето на менаџментската теорија и практика.

Идејата за спроведување на ова истражување е одредена во најголем дел од актуелноста на темата *менаџмент*. Целта е да се истражи односот помеѓу лидерските стилови и менаџерската ефикасност.

ТЕОРИСКА ПОЗАДИНА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

ЛИДЕРСТВО

Лидерството е менаџерска функција која посебно е насочена кон луѓето и социјалната интеракција. Преку лидерството се влијае врз луѓето, со намера тие да постигнат цели на организацијата или некои општи цели.

Постојат многу дефиниции за лидерство. Може да се рече дека има толку дефиниции колку што има и автори.

Лидерството е дефинирано како вештина или процес на влијание врз луѓето, со што тие лесно, радо и ентузијастички се насочуваат кон постигнување на општите цели (Koontz & Wehrich, 1988, pp. 437).

Гиб изјавува дека лидерството е "позиција која се појавува од интеракцискиот процес на лидерот со другите"(Gibb, 1954)*.

Шериф и Шериф сугерираат дека лидерството е "улога внатре во шемата на релации и е дефинирано од реципрочните очекувања меѓу лидерот и другите членови"(Sherif and Sherif , 1956)*.

Гордон го дефинира лидерството како "интеракција помеѓу личноста и групата или, попрецизно, помеѓу личноста и членовите на групата"(Gordon, 1955)*.

Стогдил смета дека лидерството е "процес на насочување и влијание на активностите на членовите во групата ориентирани кон задачата"(Stogdill, 1974)*.

*-www.clet.ait.ac.th/Wur/5litrevexample1.htm

Витакер пак дава една мошне корисна и јасна дефиниција дека лидерството претставува "однесување кое им овозможува и помага на другите да ги остварат планираните цели" (Whitaker, 1995).

Tanenbaum, Wheshler и Masarick, лидерството го дефинираат како "интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, а со намера да се постигнат определени цели", додека пак Koontz и O'Donnell наведуваат дека "лидерството е влијание врз луѓето за да го следат достигнувањето на заедничката цел".¹ Добро е да се наведат и следните сфаќања за лидерството:²

- Лидерството е процес преку кој претпоставениот ги наведува подредените да се однесуваат на саканиот начин (Benis);
- Лидерството е интерперсонална врска во која другите се потчинуваат заради тоа што тие сакаат, а не затоа што мораат (Merton);
- Лидерството е процес на влијание и организирање на групата за да се постигнат нејзините цели (Beling).

Или пак, како што се истакнува во американскиот армиски прирачник, "преку лидерството се влијае на луѓето - лидерството им обезбедува цел, насока и мотивација - додека тие настојуваат да ја постигнат целта на организацијата, но, и да ја подобрат нејзината ефикасност" (U.S. Army handout, 1973).

Научниците се препирале, но и понатаму ќе се препираат околу една прецизна дефиниција за лидерството. Да го споменеме Петер Друкер. Позната е неговата реченица дека "лидерот е некој кој има следбеници".

Целта на лидерството е да се развива чувство за припадност кон организацијата и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на

¹Hersey, P. & Blanchard, H. K. (1992) *Management of Organisational Behavior*

²Hughs, R. Ginnett, R. and Gurphy, G. (1996) *Leadership*

овластување за сето она што другите мора да го направат.

Ликерт (Likert, 1961) во *New Pattern of Management* напишана за менаџерите и супервизорите, која се темели на приближно 15 години истражувачка работа, ја препознава сложеноста на лидерството и го испитува односот меѓу врвниот менаџмент и организациската ефикасност. Тој заклучува дека контролата на процесот е релативна; но, за да бидат делотворни, лидерите мораат да го прилагодат своето однесување према луѓето во контекстот на ситуацијата.

Лидерството е една од најтешките области на општествените науки за истражување. Повеќето научници се сложуваат со сфаќањето дека лидерството во себе вклучува и администрирање и управување. Лидерството се поврзува со демократијата, правичноста, партиципативното одлучување. Според некои сфаќања лидерството не е принудно донесување на одлуки, правила или градење политики. Лидерството е влијание од страна на нивните следбеници во реализирањето на промените, постигнувањето на заедничките цели и задачи. На лидерството силно влијаат персоналните и организациските фактори, како и факторите на окружувањето.

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

Истражувајќи го лидерството, некои автори, како Коузес и Поснер (Kouzes and Posner, 1987) зборуваат за процесот на *големото лидерство*, за патот до големото лидерство и сметаат дека тој е заеднички за успешните лидери. Во остварувањето на овој процес, карактеристични се следните фази:

- *Предизвикување на процесот*. Прво, лидерот наоѓа процес за кој верува дека најмногу треба да се подобри;
- *Инспирирање на споделена визија*. Следно, тој ја споделува сопствената визија преку зборови кои ќе бидат разбирливи за следбениците;

- *Овозможување на другиите да дејствуваат.* На следбениците им се дава инструменти и методи за да го решат проблемот;
- *Моделирање на начинот.* Кога процесот е отежнат, потребен е напор. Лидерот им покажува како тоа може да биде направено;
- *Охрабрување.* Лидерот ја споделува славата со своите следбеници, додека грижите си ги задржува за себе.

Покрај тоа што се зборува за големо, некои автори зборуваат и за *оскудно лидерство*. На пример, Фидлер оскудното лидерство го дефинира како "немање задоволни следбеници" (Fiedler, 1996).

Еден од авторите на лидерството, Џон Адаир (John Adair), истакнал: "Успехот на организацијата зависи од лидерството покажано на секое ниво во истата, меѓутоа, неопходно е да се посвети внимание на селектирање и тренирање на нивните лидери".

Според него, индивидуата која покажува лидерски способности на едно ниво не е секогаш способна да ги практикува тие способности на следното ниво. "Компетенцијата е аксиома", додава тој. Постојат потреби кои што ќе бидат врска помеѓу потребите на задачата, потребите за поддршка на тимот и индивидуалните потреби. Од овие три фактори зависи резултатот на секоја ситуација која инволвира лидерство.

"Лидерите мора да поседуваат вештини и експертиза, за да обезбедат групата да работи заедно како тим, со цел задачата да биде завршена. Но, лидерството бара многу повеќе отколку екипирање на лидерите и тимот" -додава Адаир.

"Тајната за постанување успешен лидер е препознавање на величините што лежат во другите" - заклучува тој.

Без квалитетно лидерство и иницијатива за активности на членовите, стимулација за висока мотивација и ангажираност на луѓето, нема успешна организација ниту успешна компанија.

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

Истражувачите од областа на лидерството ги истражувале лидерските вештини од различни перспективи. Раните анализи на лидерството, од 1900-1950 година, издиференцирале карактеристики за релацијата помеѓу лидерот и следбениците. Наоѓањата дека не една црта или комбинација на црти потполно ги објаснуваат лидерските способности, поттикнало многу истражувачи да почнат да го истражуваат влијанието на ситуацијата врз лидерските вештини и однесувањето. Подоцнежните лидерски студии, се обиделе да ги разликуваат ефикасните од неефикасните лидери. Овие студии се обиделе да определат кои лидерски однесувања биле илустрирани од ефикасните лидери. За да се разбере што допринесува за станување ефикасни лидери, истражувачите го употребиле контингенцискиот модел во истражувањето на поврзаноста меѓу личните црти, ситуационите варијабли и лидерската ефективност. Лидерските студии од 70-80 тите години од минатиот век, уште еднаш се фокусирале на индивидуалните карактеристики кои влијаат на нивната ефикасност и на успехот на нивната организација. Истражувањата водат кон заклучок дека лидерите и лидерството се круцијални, но, комплексни компоненти на организацијата.

Иницираните истраги за лидерството сметаат дека лидерите како индивидуи се обдарени со црти на личност од кои се конституира нивната способност да водат. Во студиите се истражувани индивидуални црти како што се интелигенција, ред на раѓање, социоекономски статус и др. (Bass, 1960; Bird, 1940; Stogdill, 1948, 1974). Стогдил (Stogdill, 1974) идентификувал шест категории на индивидуални фактори поврзани со лидерскиот капацитет, постигнувања, одговорност, партиципативност, статус и ситуација, но, заклучил дека таква тесна категоризација на лидерските црти била недоволна. "Личноста не

постанува лидер врз основа на поседување на некоја комбинација на црти" (Stogdill, 1948, p. 64). Обидите да се изолираат специфични индивидуални црти води кон заклучок дека нема единствена карактеристика која може да разликува лидери од не-лидери.

Овие истражувања за "цртите" биле следени од истражување на "ситуацијата" како детерминанта на лидерските способности, водејќи се од концептот на ситуационото лидерство. Студиите се обиделе да идентификуваат "дистинктивни карактеристики на средината кои би можеле да бидат додадени на личниот успех" (Hoy & Miskel, 1987, p. 273). Хенкли (Hencley, 1973) при прегледот на лидерските теории забележал дека "ситуациониот пристап поткрепува дека лидерството е детерминирано не толку од карактерот на индивидуата колку што е од барањата на социјалната ситуација" (p. 38). Според овој истражувачки фокус една личност би можела да биде следбеник или лидер во зависност од околностите. Биле направени обиди за да се идентификуваат специфични карактеристики на ситуацијата кои влијаат врз лидерската перформанса. Хој и Мискел (Hoy & Miskel, 1987) кажуваат дека има "четири области на ситуационо лидерство: структурата на организацијата, организациската клима, карактеристики на улогите и карактеристики на подредените" (p. 273). Ситуационото лидерство ја покажува комплексноста на лидерството, но сеуште докажува дека не е доволно, бидејќи теориите не можат да предвидат кои лидерски вештини би биле поефикасни во одредени ситуации.

Во потрага по одговор, за тоа кој лидерски стил е најефикасен, иницирани се низа на истражувања. Во текот на овие обиди, произлегле важни лидерски теории -почнувајќи од теории на личност, преку бихејвиористички и теории на контингенција, до теории за трансакционални и трансформационални лидери. Научните истражувања, од кои најзначајни се работите на Мек Грегор, Аргирис, Ликерт, Блејк и Маунт, Фидлер, Хаус кон посовремените, потековни истражувања на Тафиндер, Кросби и Дафт покажале дека лидерските стилови влијаат на ефикасноста на компанијата од една страна и ефикасноста и сатисфакцијата на вработените од друга.

Според тоа, поранешните теориски модели, познати како "теории на личност" сметале дека менаџментската ефикасност примарно зависи од карактеристиките на личноста на лидерот. Меѓутоа, теориите на личност не можеле да идентификуваат карактеристики на личноста кои би имале голем придонес во менаџерската ефикасност (Stodgill, 1974). Тоа што современите истражувања покажале дека постои однос меѓу личноста и менаџерското однесување од една страна и менаџерската ефикасност од друга, претставува факт кој го насочува нашето внимание понатаму кон некои аспекти на персоналната теорија (Yukl, 1989).

Во контекст на претходните разгледувања може да се споменат и резултатите на Мот, Редин, Јукл и Фидлер, кои покажале дека лидерскиот квалитет и лидерскиот стил се екстремно важни фактори на корпоративната перформанса, кои директно влијаат на неа од една страна и индиректно на сатисфакцијата на вработените од друга страна. Истражувањата покажале дека менаџерската ефикасност во поголем дел зависи од околностите во кои лидерството се спроведува. Развиените теории верувале дека ефикасниот лидер мора да биде доволно флексибилен за да забележи и прифати разлики во релациите на вработените и различните околности во кои лидерството е спроведено. Повеќето познати ситуациони теории Фидлеровиот (1967) Модел на контингенција и Хаусовиот (1971) Чекор - цел модел, кажуваат дека употребувајќи ги карактеристиките на личноста и менаџерското однесување на лидерот, нивната работна ефикасност може да биде предвидена. Овие теории ги преакцентираат ситуационите аспекти и ги игнорираат личните карактеристики и менаџерското однесување (Stogdill, 1974). Стогдил верува дека менаџерската ефикасност и целата корпоративна перформанса се подеднакво под влијание на ситуациони фактори, карактеристики на личноста и менаџерското однесување.

До сега се спроведени многу студии помеѓу лидерските варијабли и менаџерската ефикасност. И покрај тоа што, во рамките на презентираниите теории, постојат значајни напреднувања во разбирањето на релацијата помеѓу лидерските варијабли и менаџерската ефикасност, сеуште не постои научна

теорија која би дала поконцизна идентификација на менаџерската ефикасност, како и на меѓузависноста на лидерските стилови и ефикасноста. Како и да е, постоењето на научните лидерски теории дале голем допринос кон разбирањето на лидерскиот процес, но, истовремено ја укажуваат комплексноста на лидерското однесување. Меѓутоа, многу теории покажале дека менаџерската ефикасност е резултат на различни фактори и нивната интеракција, но кои не се сите поврзани со лидерската личност. Некои автори сметаат дека интеракцијата помеѓу лидерот и следбениците (менаџерот и подредените) е спроведен во двете насоки, и дека следбениците и комуникацискиот процес помеѓу лидерот и следбениците дава значаен допринос кон менаџерската ефикасност (Yukl 1989; Westley, Mintzeberg 1989; Hart 1993).

Многубројни обиди што го истражувале лидерството даваат информации за типовите на однесување на личностите исползувани со намера да детерминираат што ги прави ефикасни ефикасните лидери. Овие однесувања се категоризирани меѓу две општи димензии:

- иницирање структура (грижа за организационите задачи)-вклучува активности како планирање, организирање и дефинирање задачи и работа на луѓе: како работата да се добие завршена во организацијата.
- грижа за индивидуата и интерперсоналните релации - ова е адресирано на социјалните, емоционалните потреби на индивидуата -нивното признание, работна сатисфакција и самопроценка, влијаејќи на нивната перформанса.

Други истражувачи ги концептуализирале овие две димензии како ефективност и ефикасност (Barnard, 1938); постигнување на цел и групна поддршка (Cartwright & Zander, 1960); инструментални потреби и потреби за изразување (Etzioni, 1961); систем и личност - ориентирани однесувања (Stogdill, 1963). Халпин (Halpin, 1966) констатира како едно од поважните наоѓања дека

"ефикасното лидерско однесување настојува најчесто да биде поврзано со висока перформанса на двете димензии" (p. 97).

Ситуациониот лидерски пристап содржи претпоставки дека различни ситуации бараат различни типови на лидерство, додека континџенци пристапот се обидува да "ги специфицира условите или ситуационите варијабли кои го моделираат односот помеѓу лидерските црти или однесувања и критериумите на перформансата" (Hoy & Miskel, 1987, p. 274).

Фидлер (Fidler, 1967) диференцирајќи помеѓу лидерските стилови и однесувања, заклучил дека лидерските стилови укажуваат на лидерскиот мотивативен систем, а дека лидерските однесувања се лидерските специфични акции. Тој верувал дека групната ефикасност била резултат на лидерските стилови и ситуационата повољност.

Хаус (House, 1971) теорискиот пристап на чекор-цел вклучува интеракција на лидерското однесување со ситуационите карактеристики во определување на лидерската ефикасност.

Во текот на 70-тите, Бурнс (Burns, 1978) во неговата книга "Лидерство" се обидува да ги дефинира однесувањата употребени од лидерите да ги мотивираат или да им влијаат на следбениците. Го идентификувал трансформационото лидерство како процес во кој лидерот и следбениците можат да си подигаат едни на други повисоко ниво на мотивација и повисок степен на моралност. Во срцето на овој процес се лидерската желба и способност за да се зголеми свесноста на другите со апел за посилни морални вредности и идеали.

Бас (Bass, 1985) развивајќи ги идеите на Бурнс, го дефинира трансформационото лидерство во деловите на лидерскиот мотивациски ефект врз следбениците кои се мотивирани да сработат и постигнат повеќе отколку што тие вистински очекувале. Овој тип на лидерство ги обезбедува другите со сенс за цел која оди после едноставната размена на наградите за обезбедениот напор.

Според него, следбениците се инспирирани да постигнат повисок ред на потреби и се приморани да станат посвесни за организациските потреби, кои би

тревало да ги остварат со нивните единствени вештини и таленти. Резултатите од ваквото лидерство се овластувања на другите со цел да ги направи поиницијативни во нивната работа, да бидат посветени и поангажирани во работата.

Тој ги наведува следниве атрибути на трансформационото лидерство:

1. Обезбедување на визија: делот од однесувањето на лидерот е насочено кон идентификување на нови можности за негово или нејзино образование и развој инспирирајќи ги другите со својата визија за иднина;
2. Моделирање на однесување: делот од однесувањето на лидерот кое е поставено како пример на вработените да го следат, доследно со вредности што ги изложува лидерот;
3. Одржување лојалност: делот од однесувањето на лидерот насочено кон промовирање на соработка меѓу вработените и него да работат заедно кон постигнување на општите, заеднички цели;
4. Обезбедување индивидуална поддршка: делот од однесувањето на лидерот дека покажува почит кон вработените и грижа околу нивните чувства и потреби;
5. Обезбедување на интелектуална стимулација; делот од однесувањето на лидерот дека ги предизвикува вработените да преиспитаат некои од нивните претпоставки околу нивната работа и повторно да ги обмислат како да ги изведат и
6. Постигнување на висока перформанса на очекувањата: однесување кое демонстрира лидерски очекувања за одличност, квалитет и висока перформанса од вработените.

Трансформационата теорија на лидерство била дочекана со зголемено внимание од истражувачите и практичарите заинтересирани за разбирање и желбата да одговорат на лидерскиот предизвик во 21 век. Со развој на Мултифакторскиот Лидерски Прашалник (MLQ) за мерење на трансформационото и трансакционото лидерско однесување (Bass, 1985), истражувачите биле во состојба да документираат релација помеѓу лидерските

однесувања и организациската ефикасност (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Меѓутоа, практичарите ја употребувале трансформационата лидерска теорија како основа за зголемување на лидерските вршења на работните обврски во нивните организации (Avolio, 1999). Мултиlevelната анализа на трансформационото и трансакционото лидерство била спроведена во организации за продажба и сервис. Шест степени на менаџмент биле евалуирани базирано на субординативни рангови на Мултифакторскиот Лидерски Прашалник (Multifactor Leadership Questionnaire, Form 5X). Било предвидено дека сениорите менаџери би покажале поголем степен на трансформационо лидерство отколку трансакционо. Исто така беше и предвидено дека менаџерите кои работат на повисоките работни места во организацијата би биле опишани од подредените дека покажуваат повисок степен на трансформационо лидерство отколку менаџерите на пониските работни места. Двете хипотези биле потврдени.

"Трансформационото лидерство е дефинирано во делот на лидерскиот ефект врз следбениците. Лидерот ги трансформира и мотивира следбениците преку 1) правејќи ги посвесни за значењето на резултатите од работата; 2) наведувајќи ги да ги надминат нивните сопствени само-интереси кон целта на организацијата, и 3) активирање на нивните високо-редни(хигхер-ордер) потреби" (Yukl, 1998, p.325).

Трансформационите лидери веруваат дека од голема важност е да се фокусираат на развивање на индивидуите, а не само едноставно да бидат сигурни дека се на иста линија со специфичните цели на перформансата. Релацијата лидер-следбеник има уникатна природа.

ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ

Вовед

Ако од досега изнесените дефиниции лидерството го сфатиме како вештина или процес на влијание на луѓето да ги постигнат целите, тогаш начинот на кој менаџерите влијаат врз луѓето го манифестира нивниот лидерски стил.

Лидерскиот стил е повеќе од само шема на мисли и акции. Мазарела и Смит (Mazzarella and Smith, 1989) се осврнуваат на лидерскиот стил како начин на кои лидерите водат - како тој или таа го комуницираат лидерството, практикувањето на моќта и авторитетот и ефектите кои овие ги имаат над другите. Бал (Ball, 1987) и Иветс (Evetts, 1994) се согласуваат дека лидерските стилови претставуваат “когнитивни и емоционални елементи на однесување” кои дефинираат начин или метод на работа “одобрувајќи различни нивоа на контрола и авторитет” и користат лидерска моќ. Грон (Gronn, 2000) ги има опишано лидерските стилови како да се поларизирани околу два фокуса: трансформационо лидерство и менаџерско лидерство.

Постојат многу теоретски рамки за лидерските стилови. Додека тие навестуваат различни перспективи, нивниот фундаментален принцип останува ист. Повеќето од нив ја објаснуваат врската меѓу лидерските стилови, културата на организацијата и барањата од околината и како тие влијаат врз перформансите на организацијата (Inglis, Cray и Freeman, 2006). Во контекст на ова Енџел (Engel, 2001) изгледа индицирал дека линкот помеѓу лидерството и организациската перформанса може и да не е директен. И покрај тоа што лидерството може да биде ефикасно со вработените, тие сепак може да имаат што да кажат за резултатите на организацијата. Ова гледиште е поддржано од Берг (Berg, 1996) кога тој идентификувал дека шемите на комуникација би

можеле или да го завршат или да го инхибираат прифаќањето на лидерите во нивната намера.

Во оваа насока е сугестијата на Големан (Goleman, 2000) дека кога лидерите имаат на располагање репертоар од стилови тие се поспособни да ги менуваат стиловите во зависност од потребите на организацијата. Оваа флексибилност ги прави лидерите поуспешни од нивните следбеници и ефикасни во постигнување позитивни организациски перформанси.

Искуството покажало дека менаџерската ефикасност се разликува зависно од лидерските стилови кои ги практикуваат менаџерите. Ова стимулирало бројни истражувачи да дадат одговор на прашањето кој лидерски стил е најдобар. Пред да се обидеме да дадеме одговор на ова прашање, ќе наведеме некои сфаќања за лидерските стилови.

Лидерскиот стил се однесува на ставот кој што лидерот го покажува према своите подредени, како ги решава проблемите и како ги исполнува задачите. Обично се разликува према количината на моќта и контролата која лидерот ја користи према подредените и степенот до кој на подредените им е дозволено активно да учествуваат во процесот на донесување на одлуки. Покрај тоа лидерскиот стил обично е комбинација на барањата на организацијата, личноста на лидерот и неговото познавање на основните техники на лидерство.

Лидерскиот стил се состои од однесувањето на поединецот во улога на лидер, т.е. како другите го перцепираат-претпоставените, подредените, соработниците итн.

Лидерскиот стил е начин и пристап со кој луѓето се мотивираат и насочуваат и се имплементираат предвидените планови (U.S. Army Handout, 1973). Постојат фактори кои се важни за тоа кога некој од стиловите да биде употребен:

1. Колку време има на располагање;
2. Дали односите се базирани на респект и доверба или на непочитување;

3. Кој ги има на располагање информациите-менаџерот, вработените или/и двете страни;
4. Колку добро вработените се обучени и колку добро знаат да ги извршат работните задачи;
5. Внатрешни конфликти;
6. Нивото на стрес;
7. Типот на работната задача: дали е структурирана, неструктурирана, комплицирана или едноставна;
8. Закони или воспоставена процедура како на пример, планови за обука.

Исто така, мора да се забележи дека големиот број на лидери не употребуваат стриктно еден или друг лидерски стил, но се некаде на континуумот на рангирање од екстремно позитивно кон екстремно негативно. Луѓето кои континуирано се насочени кон негативното се шефови, додека оние кои примарно се ослонуваат кон позитивното се сметани за вистински лидери. Што го прави менаџерот успешен? Зошто некои менаџери се успешни, некои не се? Тоа прашање било едно од првите во анализите на проблемите во лидерството. Барајќи одговор на ова прашање искристализирани се три пристапи во проучување на лидерството: пристап од становиште на цртите на личноста, бихејвиорален пристап и ситуационен пристап.

Првиот пристап е насочен на изучување на специфични особини на личноста на лидерот. Вториот поаѓа од ставот дека успешниот лидер не го прават неговите лични особини, туку одредени облици на однесување. Третиот пристап настојува да изнајде одредени комбинации на однесување на лидерот и типовите на ситуации кои би можеле да резултираат со ефикасно водење.

Урис (според Sutermaјster, 1967) смета дека менаџерот не мора да биде ориентиран према еден лидерски стил, односно према еден тип на раководење, туку при рака треба да ги има трите средства-тоа се трите типа на класично раководење и треба да ги користи сите три во зависност од повеќе фактори. Тој смета дека каков тип на лидерски стил ќе одбере менаџерот најмногу зависи од

особините на личностите на членовите на тимот. Така што автократскиот лидерски стил, значи автократскиот тип на раководење ќе биде адекватен за агресивно одбојни и несигурни особи. На агресивно кооперативниот тип повеќе ќе одговара демократски лидерски стил, односно демократско раководење, а индивидуалистите ќе бидат најефикасни во тим со лезе-фер лидерски стил, значи либерално водство.

Од ситуацијата и проблемот, исто така зависи изборот на типот на раководење. Во тешки и кризни ситуации кога треба брзо да се донесуваат одлуки, поприменливо е автократското раководење. На пр., во воена состојба или пожар, раководителот сигурно нема да организира расправа за тоа што треба да се прави, туку ќе издава наредби на своите подредени. Од друга страна, ако е проблемот со кој тимот се соочува во толкава мера сложен да самиот менаџер дури не го разбира доволно, тогаш најдобар избор од алтернативите е да организира консултации со членовите на тимот како би добил идеи за решавање на постоечкиот проблем.

Покрај претходно споменатите два фактора и стилови на тимови влијае на изборот на соодветниот лидерски стил, односно стил на раководење. Во стабилни и тимови изградени во зрела фаза, со успешна соработка на членовите, адекватно е демократското раководење. За тимовите кои ги одликува недисциплина и недоволна обученост на членовите, тој смета дека е најдобро автократското раководење, затоа што може најефикасно да го направи таквиот тим продуктивен. За тимот кој го сочинуваат високообразовани, стручни и креативни поединци најсоодветно е либералното водство, бидејќи тие можат да работат самостојно.

Можеби различните стилови на раководење не треба да се разгледуваат, како што најчесто е случај, како супериорни или инфериорни за сите ситуации. Но, прашање е дали треба сосема вредносно да се релативизираат и да се посматраат само како алатки кои треба наизменично да се применуваат во различни ситуации.

Како прво, проблемот е колку реално да се очекува од менаџерот наизменично да ги применува трите стила на раководење, затоа што поголемиот дел од нив, од различни причини се ориентирани на еден отколку на другите стилови на раководење. И токму во ставот на Урис е имплицирана идејата дека менаџерите треба да се ослободат од својата склоност према еден стил на раководење.

Другиот проблем е што сфаќањето на овој автор ја елиминира вредносната димензија на различните стилови на раководење. Прашањето е меѓутоа дали стиловите на раководење можат да се посматраат како вредносно неутрални. Автократскиот и демократскиот стил на раководење, според истражувањата што ги спроведувал Урис, често преовладуваат во организацијата, и во добар дел од општеството чиј што дел е, и тоа затоа што се дел од вредносниот систем на организацијата и општеството. Автократскиот стил на раководење во организацијата и општеството во целина ги одржува хиерархиските односи во организацијата и општеството, како и вредностите на редот и дисциплината. Преку демократските односи и демократскиот стил на раководење, општеството се определува за сосема спротивни вредности-за еднаквост, слобода на мислење и иницијатива на поединецот. Очигледно е дека поради тоа што лидерскиот стил е условен со основните вредности на организацијата и општеството, не е можно да се користат сите три лидерски стила на раководење наизменично, туку еден од нив мора да е доминантен. На пр., во демократското општество во кое најприфатен е демократскиот стил на раководење, можат во одредени околности да се користат и другите два вида на лидерски стил на раководење. Но, при тоа мора да е јасно дека тоа не го загрозува основниот стил на раководење, туку е само дополнително средство за постигнување на поефикасни работни резултати.

Лидерските стилови имаат значајно влијание врз оперативната ефикасност, посебно ако ја посматраме во контекст на можност, случајност. Иако некои автори, Хал, Бреди и Хелмик, Хаус и Сајн (Hall, 1977; Brady and Helmich, 1984; House and Singh, 1987) и други, сметаат дека лидерските стилови во

менаџментот немаат решавачко влијание врз работната ефикасност-како едно гледиште, барем во зависност од расположливите податоци, не е гледиште на поголем дел. Иако сеуште нема едногласен одговор на прашањето кој лидерски стил е најефикасен, истражувањата покажале дека лидерскиот стил најчесто е причина, а не последица на перформансата во организацијата, и затоа имаме значајни разлики во лидерството, мониторингот, интерперсоналните односи, примената на методи, комуникацијата и другите менаџмент компоненти, меѓу успешните и неуспешните менаџери, т.е. меѓу организационите единици на чие чело се.

За разлика од некои лидерски рамки како што се претходните, рамката на лидерска ефективност на Фламхолтз (Flamholtz Leadership Effectiveness framework), не претпоставува дека кај некои лидери нивен извор за влијателното однесување се можните награди (тоа значи, награди дадени за "добро" однесување и казни дадени за "лошо" однесување). Исто така, не претпоставува дека цртите на личноста, како што се харизма и интелектуална стимулација, се есенцијални предуслови за ефективно лидерство. Уште повеќе се акцентира однесувањето на лидерот во однос на задачите кои ги изведуваат, во стилот кој го употребуваат и во ситуацијата. Ова се извлекува од неколку истражувачки размислувања: лидерски стилови (Likert, 1961, 1967; Tannenbaum and Schmidt, 1958), лидерски задачи (Bowers and Seashore, 1966), ситуационо лидерство (Hersey and Blanchard, 1977) и континџенци лидерство (Fiedler, 1967).

Во Фламхолтз рамката на лидерска ефективност се забележува дека нема единствен стил ефикасен во сите ситуации, но, ситуацијата во голема мера го детерминира стилот кој најверојатно би бил ефикасен (Fiedler, 1967; Fiedler & Chemers, 1984; Hersey and Blanchard, 1984). Исто така оваа лидерска рамка аргументира дека ефикасниот лидер користи лидерски стил соодветен за ситуацијата (Flamholtz, 1986, 1990; Likert, 1961, 1967; Tannenbaum and Schmidt, 1958).

Постоењето на различни лидерски стилови му овозможува на менаџерот да одбере кој лидерски стил ќе го користи во својата работа, за да биде

поефикасен. Неопходно е да се истакне дека ефикасноста е условена и од тоа дали менаџерите во својата работа делегираат работни задачи, дали ги овластуваат вработените, влијаат ли на нив, но и колку тие се ефикасни во градењето на успешни тимови. Но, при тоа треба да се земе во предвид кој лидерски стил е доминантен во нивната работа или пак дали ја завршуваат работата комбинирајќи различни лидерски стилови. Блејк и Мутон (Blake and Mouton, 1978) сметаат дека најдобар лидерски стил е комбинација на висока продукција и висока ориентација кон луѓето.

Залезник (Zaleznik, 1977) обидувајќи се да ги дефинира лидерите, ја зема во обзир важноста на стиловите на лидерите и на организацијата на која им служат. Верува дека се додека “лидерот” може “да ги заврши работите” (Ralston 1990), студијата и апликацијата на лидерски стилови ќе продолжи да биде важна. Да се знае дали нови работи може да бидат направени, лидерите мора да ги проценат организациските варијабли кои влијаат врз нивната дискреција, флексибилност и избор во користењето на претпочитан стил во дадена околина. Тие велат дека голем дел на литературни ревији откриваат општи карактеристики на варијабли кои може да ја засилат или спречат способноста на лидерот да институционализира нови работи и за тоа колку се важни стиловите за лидерите и за организацијата.

Ралстон (Ralston, 1990) заклучува дека приватна фирма најверојатно ќе биде раководена од луѓе кои се поадекватни за улога на лидери, отколку на менаџери. Schumpeter (1951) го опишува капиталистот како специјален тип на лидер кој ја презема лидерската улога, но и иновативните функции. Милер (Miller, 1989) идентификува 7 животни фази во организацијата, кои се силно поврзани со природата на лидерството во организацијата. Во четвртата фаза, тој вели дека доминантен лидерски стил е тој на Synergist кој е способен како лидер во креирање и произведување нови и подобрени продукти, услуги и методи на произведување и продажба, како и услуги за инволвираните лица со создавање

на добробит. Овој тип на работа е сличен на работата опишана од Schumpeter. Ralston (1990) вели дека некои лидерски стилови се можеби “релевантни за одредени стилови во животниот циклус на компанијата”. Ова сугерира дека некои лидери може не се адекватни за некоја фаза од животниот циклус на компанијата. Меѓу другото, тој сугерира дека лидерите ќе мора да ги прилагодат своите стилови со прогресивното стареење на организацијата или да посвојат вистински стил за стареење на компанијата за да може нови работи да се случуваат во организацијата.

Дијагностицирањето на лидерскиот стил не е едноставна задача, кое што било причина за развој на безброј дијагностички модели (Jones, George & Hill, 2000). Тие се базираат на различни теоретски перспективи, од модел базиран на лични карактеристики на лидерот, преку бихејвиорални, контингенциски и стратешки базирани модели. Во врска со лидерскиот стил, две главни прашања би можеле да се постават: кој лидерски стил е оптимален и како тој може да биде идентификуван. Контингенцискиот модел изгледа за да биде најреалистичен, истакнува дека менаџерите би требало да го изберат нивниот оптимален лидерски стил за секоја индивидуална ситуација. Тоа значи дека е неопходно да се направи анализа на лидерскиот стил и да се определат критериумите на ефикасност (Dujanić, 1993).

Класични лидерски стилови

Многу од спроведените истражувачки студии биле посветени на лидерските стилови. Поголем број од нив се обидуваат да одговорат на прашањето кои се најчести лидерски стилови кои ги користат лидерите.

Дел од истражувачите го застапувале пристапот кој што е ориентиран кон моќта. Земајќи ги во предвид нивните разгледувања и објаснувања,

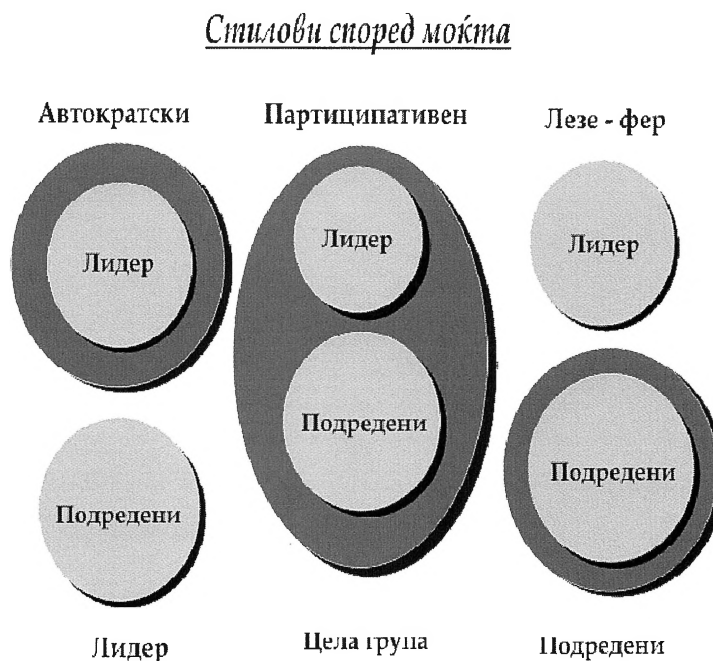
споменатиов пристап се базира на степенот на авторитет кој лидерот го употребува во влијанието врз однесувањето на подредените.

Студиите на "степенот на употреба на моќ" покажале дека постојат три типа на лидерски стила:

- Автократски лидерски стил
- Демократски лидерски стил
- Лезе-фер или лидерски стил на слободно владеење.

Автократскиот, демократскиот и лезе-фер стил на раководење се основни, класични стилови на раководење. Тоа е сосема природно, бидејќи во нивната основа се обрасци на однесување кои траеле со векови, а траат и денес.

На сликата што следи претставени се класичните лидерски стилови.



Слика 1. Класични лидерски стилови

Автократски лидерски стил



Автократскиот стил нормално би требало да биде употребен во ретки прилики. Според Лутар (Luthar, 1996) лидерот со автократски стил на лидерство преферира да им кажува на вработените што треба тие да направат и како тоа да го направат, без да побара совет од нив. Автократскиот менаџер наредува, контролира, обесхрабрува и пресира. Во Левиновите експерименти (Lewin, 1939) покажано е дека примената на овој стил предизвикува најголемо ниво на незадоволство кај вработените. Постојат лидери кои што овој стил го имаат како доминантен стил на лидерство. Но, не треба да се сфати дека овој е негативен лидерски стил на раководење. Постојат некои ситуации кога би требало да се примени овој стил. Тоа се ситуации кога лидерот ги има сите информации за да го реши проблемот, кога времето за донесување одлуки е кратко и кога вработените се добро мотивирани.

Некои луѓе настојуваат да мислат дека овој стил подразбира употреба на понижувачки говор, дека тоа е лидерство преку закана и дека подразбира злоупотреба на лидерската моќ. Но, претходно спомнатото не е дескрипција на автократскиот стил, повеќе е опис на непрофесионален стил, кој често пати е наречен стил на тирански шефови. Овде нема место за лидерски репертоар. Негативност на овој лидерски стил е дека го занемарува потенцијалниот допринос на подредените и може да создаде нетрпеливост меѓу подредените.

Левин (Lewin, 1939) истакнува дека овој стил функционира тогаш кога нема потреба од внесување дополнителни информации на одлуката, каде што одлуката нема да се промени како резултат на тоа и каде што мотивацијата на луѓето да извршуваат последователни акции нема да биде под влијание дали тие се или не се вмешани во донесувањето одлука. Предности на овој стил, додава тој, се дека го забрзува издавањето на наредби и ја олеснува акцијата во стресни или итни ситуации.

Одлуките кои ги донесуваат автократските лидери се во склад со сопствените уверувања и без учество на своите подредени. Доминираат над

членовите во својот тим, авторитативни се и не го уважуваат мислењето ниту чувствата на другите. Автократските лидери воглавном не се омилени кај оние во тимот кои сметаат дека можат да дадат свој допринос. Автократски стил е соодветен кај нов вработен кој ја учи работата, а менаџерот е компетентен и добар тренер. Ваквата ситуација е нова средина за вработените, кои се мотивирани да научат нови вештини.

Автократскиот лидер има апсолутна власт во групата или организацијата. Автократското лидерство генерално креира работна средина на притисок, во која лидерот има арбитрарна улога. Тој е носител на целиот авторитет и е носител на моќта во донесувањето на одлуките, а притоа и поседува полна одговорност за ситуациите. Автократскиот лидер никогаш не им дозволува на своите вработени да влијаат на неговите одлуки. Покрај тоа што ги донесува сам одлуките, ја одредува и активноста на членовите и нивната взаемна врска. Тој е како судија на нивните постапки и затоа опстанокот во групата на сите членови во голема мерка зависи од него. Настојува систематски да ги стави сите членови во подредена состојба, упорно настојува да развие уверување дека судбината на групата е врзана за него и дека без него би била доведена во прашање. Автократот развива таква мрежа на комуникација во која постојат само односи меѓу членовите и лидерот, или пак комуникацијата меѓу членовите е под негова контрола. Последица од тоа е непостоење на цврсти односи меѓу членовите на групата. Резултат од ваквото раководење е дека после повлекување на автократскиот лидер од групата, од било која причина, најчесто има за последица распаѓање на групата. Ова е тип на лидер кој ја подвојува групата, стварајќи своја "гарда". На тој начин создава услови за појава на фрустрација, агресија и конфликт во групата.

Закана со казнување често е користено. Овие типови на лидери можат да успеат во хаотични или кризни ситуации. Но, може да биде само краток успех и може да биде ефикасно само со почетници и со неорганизирана работна сила. Но, на долга патека може само да го намалат моралот на вработените.

Демократски (партиципацивен) стил

Практицирањето на овој тип на стил подразбира лидерот да вклучува еден или повеќе вработени во процесот на донесување на одлуки. Меѓутоа, тоа не значи дека на лидерот му се одземени правата за финално донесување на одлуки. Овој стил не значи дека секоја одлука е предмет на дискусија и гласање. Наместо тоа, мислењето и доприносот на подредените, нивната креативност и новите идеи се добродојдени. Тие го поттикнуваат учеството и мудро делегираат. Употребувањето на овој стил не е знак на слабост, туку е знак на сила што неговите вработени ќе го почитуваат. Овој стил е пријателски, помагачки, стил кој охрабрува партиципација.

Левин (Lewin, 1939) истакнува дека овој тип на лидерски стил подразбира вклучување на луѓето во донесувањето одлуки, иако процесот за конечната одлука може да варира, од лидерот при што тој да го има последниот збор до членовите, овозможувајќи консензус во групата. Демократското донесување на одлука повеќе е почитувано од луѓе, кои што биле искористени за автократски одлуки со кои не се согласувале. Но, тој смета, овој тип на донесување на одлуки може да биде проблематичен кога има широк ранг на мислења и не постои јасен начин за донесување на еднаква конечна одлука.

Вообичаено е да се употреби овој стил во ситуации кога лидерот го има едниот дел од информацијата, а неговите вработени ги имаат останатите делови. Мора да се забележи дека не се очекува лидерот да знае сè. Тоа подразбира дека во тој случај лидерот е добро информиран, а вработените се вешти. Употребувањето на овој стил е од меѓусебна придобивка и за лидерот и за вработените - овозможува да се постане дел од тимот и дозволува да се донесат подобри одлуки. Исто така, предности на овој стил е тоа дека се зема во обзир доприносот на подредените, постои подобро разбирање за издавање на наредби, дури и кога се непријатни за некој од членовите од тимот, но овој стил помага за развој на идни лидери. Партиципативниот стил е погодно да се

примени со тим на вработени кои ја знаат нивната работа. Лидерот го знае проблемот, но ги нема сите информации за да може да донесе одлука. Кога лидерот користи ваков стил, тоа значи дека вработените ги знаат нивните работни задачи и сакаат да постанат дел од тимот. Недостатоци се дека може да одземе доста време и може да го користи неуспешен менаџер, за да ја избегне одговорноста во донесување на одлуки.

Партиципативните лидери ја пренесуваат големата слика на визијата, на приоритетите на организацијата, постигнатите резултати, работата на поврзаноста на единицата со големата организација. Насочени се кон високи постигнувања, и се залагаат за вклучување вработени во развивањето на реални цели. Назначуваат компетентни вработени на соодветно работно место и го развиваат талентот кај вработените, ги поддржуваат со јасни насоки и потребни ресурси. Ја олеснуваат тимската работа преку фокусирање на процесот како најдобра задача. Тие одбиваат информации и дела, во ситуации кога групата дејствува како да е изолирана единица. Им кажуваат на вработените што да прават и се надеваат за успешно остварување. Не поставуваат луѓе за пропаѓање, а притоа да не им овозможат поддршка. Тоа се лидери кои не создаваат конкуренција и се фокусираат само на задачата. Партиципативните лидери се опишани како такви бидејќи нивната работа е да видат дека вработените учествуваат во одлуките што влијаат на нивната работа. Тие го искористуваат целиот потенцијал на нивната работна сила. Насочени се кон висока перформанса, а притоа овозможувајќи насоки, проток на информирање, ресурси и тимско потпомагање. Ги вклучуваат вработените, ги овластуваат и ја овозможуваат тимската работа.

Овој лидерски стил се нарекува и консултативно лидерство. Лидерот превзема одлуки преку дискусија. Демократскиот менаџер има волја да го децентрализира неговиот авторитет; тој верува повеќе во позитивната мотивација на наградување отколку во казнување. Лидерот со ваков стил охрабрува идеи и сугестии на подредените. Тој ги инспирира и ја охрабрува нивната интелигенција, вештини и креативни таленти. Овој стил е поефективен

во развивање на продуктивна, ефикасна работна клима. Тој не ги донесува одлуките сам, но настојува максимално да ги ангажира сите членови на групата во формулирање на реално достижните цели и во донесување на сите одлуки важни за групата и постигнување на заеднички договорените цели.

Ги поттикнува силните односи меѓу членовите во групата и не форсира развивање на хиерархиски односи. За разлика од автократскиот лидер кој поттикнува конфликти во групата, бидејќи тие допринесуваат за сочувување на неговата положба, демократскиот лидер настојува да ја смали напнатоста и конфликтот. Од сè, произлегува дека демократскиот лидер е обврзан кон групата и настојува да створи услови за реализирање на волјата на поголемиот дел од членовите. Повлекувањето на демократскиот лидер од групата не доведува до распаѓање на групата. Токму одржувањето на групата после повлекувањето на лидерот е знак дека демократскиот лидер бил успешен. Демократското лидерство креира самоверба кај работниците и му помага на лидерот да ја одржува довербата, лојалноста и соработката на сите подредени. Ако подредените се едуцирани и образовани, ова лидерство функционира поефикасно. Овој тип на лидерство подразбира начин за подобри односи меѓу вработените, висок морал кај нив, колективно донесување на одлуки, развој на вештини и способности, редуција на работничкото жалење и поголема работна сатисфакција на вработените.

Лезе-фер стил (стил на слободно владеење)

За овој стил е карактеристично, што лидерот да им дозволува на вработените да донесуваат одлуки. Меѓутоа, лидерот е сеуште одговорен за одлуките што се донесени. Овој стил се употребува кога вработените се способни да ја анализираат ситуацијата и определуваат што треба да се направи и како тоа да се направи. Лидерот не може сè да направи! Неопходно е лидерот да си поставува приоритети и да делегира определени задачи.

Овој стил треба да се употреби во ситуации кога менаџерот има целосна доверба во луѓето што му се подредени. Ова не е стил кој се употребува во случај кога се сака да се префрли одговорноста на вработените кога работите се одвиваат погрешно.

Левин (Lewin, 1939) посочува дека овој стил е за минимизација на вклученоста на лидерот во донесувањето на одлуки, и овозможува луѓето да донесуваат свои одлуки иако тие може да бидат одговорни за исходот. Според него, овој стил е најефикасен кога луѓето се многу способни и високо мотивирани во донесувањето одлуки, кои успешно работеле во минатото и каде нема потреба од централна координација, како на пример, кога треба да се поделат ресурсите во ранг на различни групи. Лидерот кога е сигурен дека неговиот тим е изграден, способен и мотивиран, можно е да отстапи и да дозволи сами да работат. Предности на ваквиот стил се дека развива неформални лидери меѓу подредените и ја елиминира потребата за контролори. Лидерот употребува делегирачки стил со вработен кој знае за работата многу повеќе од менаџерот. Менаџерот не може се да направи! Вработените треба да превземат своина на својата работа, зошто може да се создаде таква ситуација да има потреба да се повика менаџерот на друго место, за да направи други работи.

Недостатоци, пак се дека нема контрола над работата и подредените, што подразбира дека сите процеси во работата и контролата се наоѓаат во рацете на некој друг, а не на лидерот.

Овој стил укажува на непревземање на активности од страна на претпоставениот и према тоа претставува скоро спротивност на терминот лидерство. Работите се одвиваат без насочување на лидерот. Тоа значи дека има малку или никаква контрола. Често лидерите го користат овој стил затоа што сакаат нивните вработени да бидат среќни, погрешно верувајќи дека, ако вработените едноставно се среќни, поуспешно ќе работат.

Ова е вид на лидерство кој дава целосен авторитет на групата да ги донесува сопствените одлуки. Овој тип на менаџер учествува во донесувањето

на одлуките кон неговите подредени со најмала интервенција. Од подредените се очекува да планираат, да организираат и да извршат; ова значи дека групата ужива комплетна слобода и лидерот може да и помогне на групата кога и е потребно. Овој стил на лидерство може да функционира ефективно ако подредените се многу компетентни, способни и независни во работата. Овозможува секој работник посебно да го изрази неговиот креативен талент, само-дисциплината и само-контролата. Одлучувањето по пат на индивидуална слобода е засновано на максимална слобода на сите членови на групата во одлучување.

Истражувањата на Левин и Вајт (Lewin and White, 1989) јасно покажуваат дека демократскиот лидерски стил е посупериорен од автократскиот. Во однос пак на лезе-фер стилот, сметаат дека лидерството е најсиромашно од секој аспект. Демократскиот лидер е најпопуларен, и сите наоѓања се во насока дека овој стил води кон редуцирање на конфликтите и подобрување на соработката, доделување на подредените поголема одговорност и независност. Во демократското лидерство, работата продолжува кога лидерот ја напушта просторијата, но во автократски водените групи членовите ја запоставуваат работата кога лидерот не е присутен. Големото "ние" е типично чувство во демократско водените групи, но надвор од нив можеби и тоа чувство не се дели. Во автократски водените групи, постои тенденција за стремење кон формата, но надвор можело да се случи и членовите на групата да се свртат *повторно едни кон други*. Понатаму, продолжуваат, кога ќе се прикажат разлики меѓу автократската и демократската група, автократската група ја карактеризира најчесто апатија, агресивност, конфликти и отсуство на срдечни односи меѓу членовите.

Добрите лидери ги употребуваат сите три стилови. Но, најчесто се случува еден од стиловите да доминира. Лошите лидери се залепуваат за еден стил. Во сите Левинови експерименти, посебно насочени кон процесот на донесување на одлуки (Lewin, 1939) тој открива дека најефикасниот стил е

партиципативниот. Претерано автократскиот стил води до револуција, додека преку лезе-фер стилот луѓето не се залагаат во нивната работа и не ја вклучуваат енергијата што ја користеле кога би биле активно водени.

Прифаќањето и интеграцијата на можните стилови на лидерство во организационата структура би ги довела најдобрите можности за успех. Организацијата треба да се движи према различни лидерски стилови, подалеку од единствениот управувачки стил, ако целта е да се искористат човечките способности до крај, да се подобри ефикасноста, постојано да се усовршува квалитетот и да се достигнува конкурентска предност.

Не постои универзално прифатен лидерски стил применлив во секоја ситуација. Менаџерите би требало да го адаптираат нивниот лидерски стил кон новите барања, истовремено, како во внатрешната, исто толку добро и во надворешната средина на организацијата. Често повторуваната изјава дека демократскиот лидерски стил е најдобар избор би можело да е погрешно, затоа што, во некои услови, неопходно е да се применува автократскиот лидерски стил, ако тоа би можело да му помогне на менаџерот да ги постигне организациските цели.

Басов концепт на лидерство

Кога зборуваме за лидерски стилови, ќе го споменеме и *Басовиот концепт на лидерски стилови*. Постојат два типа на лидерски стилови кои ги понудува Бас во неговата студија (Hunt, Osborn, Schermerhofh, 1995) : трансакционо и трансформационо лидерство.

Трансакционо лидерство

Трансакционото лидерство вклучува дневни размени меѓу лидерот и подредените, кои се неопходни за постигнување на рутинска перформанса, за која е постигнат договор меѓу лидерот и подредените. Постојат четири лидер-

следбеник размени кои се однесуваат на трансакционото лидерство илустрирано од Бас (Bass, 1960): 1) можни награди или лидерот обезбедува различни видови на награди во замена за заеднички договор во врска со постигнување на целта; 2) активен менаџмент по исклучок, кој вклучува набљудување на девијации од правила и стандарди и превземање корективни акции; 3) пасивен менаџмент по исклучок или интервенирање само ако стандардите не се постигнати; 4) лезе-фер вклучува откажување од одговорност и избегнување одлучување.

Трансформационо лидерство

Трансформационите лидери се насочуваат повеќе на промени на аспектите на лидерството. Тие инспирираат промени врзани за поединецот, но не и за организацијата-тие се подготвени да менуваат или да ги трансформираат работите. Овој лидер ги третира вработените како најголема вредност во организацијата. Интелектуално ги стимулира вработените, им нуди значајна улога во донесување на одлуките и ги мотивира да се стремат кон повисоки цели, а не само кон моментален интерес. Овој пристап тежи да овозможи на вработените да го дадат својот најдобар допринос во организацијата.

Предности на овој лидерски стил се што им овозможува на вработените да донесуваат одлуки без претходно одобрение на контролорот, помага во развивање на вештини на независно донесување на одлуки и развива идни лидери. Додека, како негативности се сметаат дека им овозможува можност на подредените да ги прекорачат ограничувањата во донесување на одлуки и ја смалува активната улога на лидерот.

Трансформационото лидерство се појавува кога лидерите ги прошируваат и ги избегнуваат интересите на нивните следбеници, кога тие создаваат свесност и прифаќање на целите и мисијата на групата и кога тие ги движат нивните следбеници да покрај нивните сопствени интереси да се грижат и за доброто на другите. На лидерите им треба заедно и трансакционо и трансформационо лидерство да би биле успешни (Hunt, Osborn, Schermerhofh, 1995).

Ликертов модел на лидерски стилови

Испитувањето на односот меѓу лидерските стилови и менаџерската ефикасност почнува од Ликерт. Тој бил првиот кој ја нагласил важноста на различните лидерски стилови за работната ефикасност. Базиран на своите емпириски истражувања, тој дошол до сознание дека сите лидерски стилови се причина, а не последица на работната ефикасност. Ликертовиот модел е задоволувачка рамка во креирањето на научни модели за емпириско истражување. Успешниот менаџер, тој го гледа како личност строго ориентирана кон подредените, кој се потпира на комуникацијата во одржување на хармоничното функционирање на сите членови на групата, вклучувајќи го и менаџерот или лидерот, со помош на што тие партиципираат во општите вредности, аспирации, цели и очекувања на групата. Тој истакнува дека партиципативниот лидерски систем е најефикасен, тоа е систем кој е базиран на групно донесување на одлуки, децентрализација во донесување на одлуки кон оние нивоа кои содржат повеќе знаење и информирање потребно за оптимални одлуки, барани цели и високи очекувања за активирање на индивидуите и развивање на нивните способности преку заедничко донесување одлуки. Тој мисли дека секоја организација може да ја зголеми ефикасноста со примена на партиципативниот лидерски стил.

Според Ликерт, постојат шест варијабли кои го детерминираат лидерскиот стил: лидерство, мотивација, комуникација, донесување одлука, цели и контрола (Likert, 1967). Тој идентификувал четири главни стилови на менаџмент, посебно во процесот на донесување на одлуки и степенот до кој луѓето се вклучени во донесувањето одлуки.

Ликерт развил извесни идеи и пристапи значајни за разбирање на лидерското однесување. За да ги прилагоди потребите на практичните лидерски анализи, Ликерт развил модел во кој се диференцирани четири лидерски стила. Откако е развиен во 1961 година овој модел постанува еден од најпопуларните

лидерски модели, базиран на разликување на лидерските стилови и нивните димензии во организацијата според степенот на "демократското" однесување. Ликерт определил четири менаџмент системи познат како "партиципативен-демократски систем на ефикасни работни групи" (Buble, 2000).

Фундаменталните карактеристики на овие стилови може да бидат опишани на следниов начин:

1. *Експлоатирачки-авторитарен*. Менаџерот нема доверба во подредените. Сите одлуки се донесени од врвот. Подредените се под притисок да работат со страв, често се подложни на закани и казнување, но и на методи за постигнување потчинетост. Контролата е концентрирана на топ менаџмент нивото. Паралелно на формалната организација, се создава неформална организација со посебни цели. Овие цели често се конфронтираат со целите на формалната организација. Комуникацијата меѓу менаџерот и подредените е речиси никаква. менаџерите покажуваат мала загриженост за луѓето, дури и евидентна е психолошки далечна загриженост за луѓето, што оддава вистината за игнорирањето на луѓето. Не постои тимска работа.
2. *Добронамерен-авторитарен*. Менаџерот има некаква, мала доверба во подредените. Оваа релација може да биде опишана како "господар-слуга" релација. Дури и во овој случај, целите се поставени од нивото на врвниот менаџмент, кој исто така ги носи клучните одлуки, но некои рутински одлуки се делегирани надолу во хиерархијата. Менаџерите главно мотивираат со награди, но не го избегнуваат казнувањето. Контролата се уште е концентрирана на топ менаџмент нивото, иако дел од контролата може да биде делегирана на средното ниво на менаџмент. Кога лидерите имаат загриженост за луѓето во авторитативна позиција, е формирано "љубезно диктаторство". Менаџерите во овој случај користат награди за охрабрување на соодветни постигнувања на подредените и слушаат

повеќе за загриженоста на понискиот дел на организацијата. Единствено менаџментот чувствува одговорност за организациските цели. Постои мала комуникација меѓу менаџерите и подредените и релативно слаба тимска работа.

3. Консултиативен. Менаџментот има значајна, но не комплетна доверба во подредените, на кои им е дозволено да донесуваат помалку значајни одлуки на пониските нивоа во хиерархијата. Комуникацијата се одвива и нагоре и надолу. Најзначајно средство за мотивација се наградите и делумно овластување, со повремени казнувања. Интеракцијата помеѓу надредените и подредените содржи извесна доза на доверба. Постојат услови неформалната организација да се развие, но целите не се компатибилни со целите на формалната организација, или само делумно се конфронтираат со нив. Очигледна е висока пропорција на лични чувства за постигнување на организациските цели. Постои умереност во тимската работа.

4. Партиципативен. Менаџментот има комплетна доверба во подредените. Сите нивоа во хиерархијата се вклучени во процесот на донесување на одлуките. Комуникацијата не се одвива само нагоре и надолу во хиерархијата, туку во сите насоки. Мотивацијата е базирана на партиципација во донесување на одлуки, награди и комплетно овластување, како и инволвираност во поставување цели и проценување на прогресот кон нив. Интеракцијата помеѓу надредените и подредените е пријателска, која резултира со зголемување на обострана доверба. Целите на формалната и неформалната организација често кореспондираат, па токму затоа сите активности се насочени кон постигнување на претходно дефинираните организациски цели. Тоа значи дека, вработените на сите нивоа чувствуваат одговорност за постигнување на организациските цели. Постои суштинска кооперативна тимска работа.

Ликертовите истражувања (Likert, 1961) покажале дека ефектите на лидерскиот стил се најниски во првиот (експлоатирачки-авторитативен) стил и највисоки во четвртиот (партиципативен) стил. Како и да е, смета тој, многу е тешко да се најде "идеален стил" во практиката, така да најдобриот лидерски стил е комбинација од два или повеќе од споменатите стилови.

Лидерски студии во Мичиген

*Раководење ориентирано на задача
и раководење ориентирано на луѓе*

Врз основа на истражувањата во Универзитетот во Мичиген, чиј главен автор бил Рензис Ликерт (Likert, 1961) настаната е другата позната типологија на стилови на раководење. Ликерт бил усмерен на истражување на условите за зголемување на продуктивноста и задоволството од работата, како и на смалување на отсуството и флукуацијата. Природно, истражувал и како типовите на организационите структури и стилови на раководење се одразуваат на овие феномени. Авторот дефинирал два стила на раководење: 1. раководење ориентирано на задача и 2. раководење ориентирано на луѓе.

Менаџерите кои го применуваат првиот стил на раководење покажуваат склоност да се насочуваат кон техничката страна на работата. Тие настојуваат вработените од нивните тимови правилно да ги извршуваат своите работни задачи. Тие дословно ги применуваат нивните технички знаења во раководењето, барајќи од подредените стриктно да ги применуваат. Давајќи чести и детални упатства за извршување на работата, тие не оставаат на вработените доволно слобода во извршувањето на задачите или во соодлучување.

Менаџерот кој е ориентиран на луѓе настојува кај членовите на тимот да развие мотивација за работа. Тоа го прави на различни начини, но во основа на

сите начини е неговата заинтересираност за членовите на тимот па дури и за нивните проблеми надвор од работата, како и неговата подготвеност да им помогне. Често знаат и да решаваат друштвено-емоционални проблеми на тимот, пред сè да го одржат единството на тимот, со елиминирање на затегнатоста и конфликтите меѓу членовите.

Истражувањата покажале дека раководењето ориентирано на луѓе, почесто отколку тоа што е ориентирано на задачата, е пратено со поголема продуктивност. Така во студијата на Кан и Кац (Kahn and Katz, 1967) во тешка индустрија и на железница е најдено дека вработените од високо продуктивните тимови, во значајно поголема мерка отколку оние од ниско продуктивните, оценуваат дека нивните менаџери покажуваат личен интерес за нив, како и за нивните проблеми надвор од работното место.

Кан и Кац изнесуваат став дека ориентирањето на задача и луѓе не е само одраз на личните особини на менаџерот, туку ги одразуваат и карактеристиките на организацијата. Менаџерите често го применуваат со членовите на својот тим оној стил на раководење кој го применуваат со нив повисоките менаџери.

Споменатите автори тргнале од ставот дека некои менаџери се склони кон еден, а некои кон друг стил на раководење, веројатно сметаат тие, бидејќи им одговара на особините на нивната личност. проблемот, меѓутоа, може да се разгледа и на друг начин. Ориентацијата на задача и луѓе може да се сфати како две задачи кои ги обавува менаџерот. Најповолна е околноста кога двете задачи ги превзема истиот менаџер. Ако тоа не е случај во тимот, тогаш се јавуваат две особи од кои секоја обавува една од овие две задачи. Од таквиот став поаѓаат и Георгополус и Ман (според Sutermaјster, 1976). Но, тие сметаат дека задачите или функциите на менаџерот не се исцрпуваат со претходно споменатите две, туку нивната улога ја комплетира трета функција-функција на управување. Вештината на управување се сведува на координирање на активности во деловите на организацијата. Претпоставува дека менаџерот дејствува во склад со потребите на целата организација, дека ги сфаќа и дека задачите на својот

тим и другите тимови ги ускладува со нив. Менаџерот тоа го постигнува преку адекватно планирање, програмирање и организирање на работата и преку доделување на вистински задачи на вистинските луѓе, како и преку координирање на активностите на членовите на тимот и деловите во организацијата. Према Георгополус и Ман, секој менаџер мора да ги поседува сите три наведени вештини на раководење. Но различни нивоа на раководење ги подразбираат тие вештини во различен степен. Така за менаџерот на најниското ниво најважно е да поседува технички вештини и вештини во интерперсоналните односи, а за менаџерите на највисоко ниво најважна е вештината на управување... "техничките вештини постануваат помалку важни, а вештините на управување се важни за менаџерите на секое следно повисоко ниво во организацијата, додека вештините во интерперсоналните односи отприлика се еднакво важни за менаџерите на сите нивоа, но нешто помалку важни на врвот на хиерархијата" (Sutermajster, 1967, p. 523).

Раководењето ориентирано на задача и на луѓе се стилови на раководење кои во значајна мера се поврзани со основните стилови на раководење, но во нив акцентот е различно распореден на поедини постапки на менаџерот.

Лидерски студии во Охајо

*Раководење засновано на разбирање и
раководење засновано на иницирање структура*

Дво димензионалниот модел на лидерско однесување, односно овие два стила на раководење, раководење засновано на разбирање и раководење засновано на иницирање структура, се формулирани на основа на истражувања направени на Државниот Универзитет во Охајо, кои први ги идентификувале овие димензии. Вработените добиле задача да го опишат однесувањето на

своите менаџери. Лидерските истражувања спроведени на Охајо биле дизајнирани " за да определат, со факторска анализа, најмал број на димензии кои адекватно би го опишале лидерското однесување" (Korman, 1966).

На основа на нивните одговори дефинирани се, веќе споменатите два стила на раководење.

Раководење ориентирано на разбирање

Во основа на овој стил на раководење е тежнението на менаџерот да создаде пријатна и пријателска работна атмосфера. Тоа значи дека тој е ориентиран на благосостојба, статус и удобност на вработените. Овој тип на менаџер поаѓа од ставот дека подредените настојуваат да ја обават својата работа на најдобар начин, а дека неговата улога е тоа да им го олесни. Ги третираат подредените со уважување и очекуваат дека ќе бидат прифатени од нив. Тие ги наградуваат соработниците кога добро ја обавуваат работата. Покрај тоа настојуваат и да им помогнат да ги решат и личните проблеми. Овој стил на раководење вработените ги прифаќаат од проста причина што на нив лично им одговара. Истакнуваат дека има за последица и големо задоволство на вработените во работата, помалку жалби, мала флукуација и поголема кооперација меѓу менаџерот и подредениот.

Висок скор на оваа димензија ја карактеризира индивидуата која игра активна улога во насочување на групните активности преку планирање, комуницирање со информации, распоредување, обиди за нови идеи итн. (Korman, 1966, p. 349).

Но, ако ефектите од овој стил на раководење се недвосмислено поволни, како што претходно наведовме, тогаш прашањето е зошто менаџерите не би го користеле само овој стил на раководење и ниеден друг. Многу од тоа што претходно беше кажано зборува дека ни еден стил на раководење нема универзална вредност. Друг проблем во врска со овој стил е што во рамките на

неговите поставки тешко е да се најде нешто кое не би можело да се подведе под раководење ориентирано кон луѓе.

Раководење ориентирано на иницирање структура

Овој стил на раководење е ориентиран на планирање, организирање, контролирање и координирање на активности на членовите на тимот. Тоа се оние активности кои се дел од автократското раководење, како и раководење ориентирано кон задача. Типични активности на овој менаџер се: "одредување задачи за секој подреден; утврдување стандарди за обавување на работата; информирање на подредените за барањата од работата; правење распоред за работата на подредените и охрабрување на употреба на стандардните процедури" (Hellriegel and Slockum, 1989, p. 475).

Резултатите од многу истражувања ги потврдиле очекувањата дека вработените ќе бидат најмногу мотивирани за работа и ќе се најефикасни тогаш кога менаџерот покажува висока тенденција кон разбирање, а ниска кон иницирање структура. Меѓутоа, Schriesheim and Kerr (1977) нашле во своето истражување дека ефикасни менаџери ги покажуваат двете тенденции- и према разбирање и према иницирање структура. Вработените се подготвени да прифатат и тенденција кон иницирање структура, доколку нивниот менаџер има и тенденција кон разбирање. Овој заклучок е сосема аналоген на порано споменатиот став на Георгополус и Ман дека менаџерот мора да биде насочен и према ~~задачата~~ и према луѓето.

Висок скор е показател за клима на добра блискост и двосмерна комуникација. Низок скор покажува дека лидерот е веројатно е ладен, неосетлив и рамнодушен во неговите релации кон подредените (Korman, 1966, p.349).

Големата влијателност од 1950-тите години на овие димензии на лидерско однесување продолжиле да влијаат на лидерските истражувања, и биле инкорпорирани во други бихејвиорални и контингенци теории. Фидлер (Fiedler, 1971), Катц, Макоби и Морс (Katz, Maccoby & Morse, 1950), Блејк и Мутон (Blake and Mouton, 1978), и Херсеј и Бланхард (Hersey and Blanchard, 1972), имале влијание во своите трудови од овој дво-димензионален модел на лидерство. Кога хипотезите на пат-цел лидерската теорија се тестирани, лидерското однесување е категоризирано како директивно, поддржувачко, партиципативно и ориентирано кон постигнување, и операционализирани во мерките на Охајо Стејт димензиите (House, Filley & Kerr, 1971; Szilagyi & Sims, 1974; House & Mitchell, 1974; Wofford & Liska, 1993). Всушност многу истражувачи продолжиле да ги употребуваат традиционалните два фактора за да ги операционализираат мерките на лидерството (Bartolo & Furlonger, 2000; Scandura, Von Glinow & Lowe, 1999; Drost & Von Glinow, 1998; Hall, Workman & Marchioro, 1998; Kuntonbutr, 1999).

Во спротивност на лидерските теории базирани на дводимензионалниот модел на лидерско однесување, се појавиле теории на корпоративно лидерство (Tannenbaum & Schmidt, 1958; Vroom & Jago, 1988) и на менаџерски стилови (Likert, 1961; Schein, 1980) кои ја акцентирале важноста на степенот на партиципација во донесување одлуки кој менаџерот го дозволува на своите вработени.

Концептот лидер-подреден и лидер-прејосставен

Мен и Дент (Mann and Dent, 1954) и Ликерт (Likert, 1961) дискутираат за концептот дека лидерите припаѓаат во истовреме на две групи-како подредени во групите на нивните подредени и како лидери во групите кои се состојат од нив самите и нивните подредени. Овој концепт е базиран на *linking-pin* функција на менаџментот како што Ликерт го дефинирал тоа. Мен и Дент резонираат дека двојното членство на лидерите значи дека лидерот има двојна цел да задоволи, и заклучуваат дека менаџерската улога бара дека тој треба да биде во

состојба да интегрира креативно - индивидуални цели на подредените и целите на организацијата (p.112).

Еден начин на формулирање на ова двојна одговорност на лидерите, која е содржана во претходно споменатите теории, обезбедува базични премиси за новиот концептуален модел на организациско лидерство; улогата на организациското лидерство е да посредува меѓу поставената организациска задача и потребите или целите на подредените. Бараната организациска задача вклучува специфични задачи кои се барани од тимот да ги реализира.

Потребите на подредените се однесуваат на безброј различни човечки потреби кои луѓето ги носат со нив на работа. Вниманието на потребите на подредените е потребно со намера лидерот да ги мотивира да се поефикасни (Locke, 1989).

Координатна мрежа

Блејк и Мутон (Blake and Mouton, 1964) направиле огромен број на студии за лидерското однесување и за неговото влијание на групите. Ја продолжиле работата на елаборирање на двете тенденции на раководење-грижа за луѓето и грижа за продуктивноста. Сознанието за различни лидерски стилови го презентирале и развиле со референца, попознато како *координатна мрежа* (managerial grid) која прикажува различни комбинации на двата стила на раководење.

На слика 2 прикажана е координатната мрежа. На вертикалната оската од оваа мрежа се наоѓа димензијата грижа за луѓе, а на хоризонталната грижа за продуктивноста. Смеслата на правење на ваква мрежа е да биде избегнато оперирање само со двете екстремни тенденции на раководење, за да бидат дефинирани нивните различни комбинации. Бројот 1 укажува на минимум

грижа, а бројот 9 на максимум. Позицијата 9.1 укажува на максимум грижа за продуктивноста, а минимум грижа за луѓето. Спротивна по своето значење е



Слика 2. Координатна мрежа

позицијата 1.9. Позицијата 5.5 укажува на умерен степен грижа и за луѓето и за продуктивноста. Позицијата 9.9 укажува на максимална грижа и за луѓето и за продуктивноста. Во таа позиција нема конфликти меѓу грижата за луѓе и барањата на организацијата, односно барањата за продуктивноста. Тоа се постигнува на тој начин што идеите на вработените се вклучуваат во дефинирање на стратегија за работата. На нив треба да им се помогне да постанат свесни за целите на организацијата за да можат во нив да ги вклучат сопствените интереси. Кога тоа ќе се постигне, не постои потреба за директивно водење, бидејќи тоа отстапува место на самоконтрола на вработените.

Но, мора да се забележи дека координатната мрежа само визуелно ги прикажува различните комбинации на двата стила на раководење. Заклучоците на авторите, кои ги наведовме, можеле да бидат изведени и независно од координатната мрежа.

Ситуациони пристапи на раководење

Несомнено е дека трагањето за стиловите на раководење, во добра мерка, било мотивирано од тежнението да се изнајдат најефикасните стилови на раководење. Изнесовме неколку пати како коментари од различни автори дека нема универзално добри или лоши стилови на раководење. Но, ситуационите модели во најголема мерка го укажуваат на тоа дека стиловите на раководење е тешко да се вреднуваат сами за себе. Нивната ефикасност во најголема мера, зависи од ситуацијата во која се применува. Досега се развиени три ситуациони стилови на раководење.

Фидлеров конџинџенцијски модел

Фидлер (Fiedler, 1987) со своите соработници го развил првиот ситуационен пристап во раководењето. Појдовен став е дека успешното лидерство зависи од барањата на ситуацијата. Тоа значи, дека не постојат универзално добри и универзално лоши стилови на раководење, туку дека секој може да биде ефикасен во одредена ситуација.

Стилови на раководење во Фидлеровиот пристап се:

1. раководење ориентирано на односи со соработниците и
2. раководење ориентирано на задача.

Овие два стила се аналогни, дури можеби и потполно еднакви со стиловите ориентирани кон луѓе и кон работата.

Но, интересен е начинот како Фидлер ги идентификувал двата стила на раководење. Барал од менаџерите да го опишат најмалку посакуваниот соработник, значи вработениот со кој можат да работат најмалку ефикасно. Менаџерот со висока ознака НПС (најмалку пожелен соработник) е оној кој најмалку посакуваниот соработник го опишува во поволно светло. Тоа е знак дека тој оценува дека за ефикасното раководење неопходно е да има позитивна емоционална врска со подредените. Оттаму Фидлер го означил таквиот менаџер

како менаџер ориентиран кон односи. Менаџерот кој што својот најмалку префериран соработник го опишува во неповолно светло, има низок резултат на НПС димензијата. Тоа е менаџер ориентиран кон задачата. Тој цврсто го надгледува однесувањето на подредените во процесот на работата и не е заинтересиран за односите меѓу подредените. За него основен проблем е како ќе биде извршена работата.

Тој идентификувал три ситуациони варијабли, кои во најголема мерка влијаат на ефикасноста на раководењето: 1. односите меѓу менаџерот и членовите; 2. структурата на работата и 3. моќта на менаџерската позиција.

1. Односи меѓу менаџерот и членовите

Оваа ситуациона димензија во најголем степен ја одредува ефикасноста на менаџерот. Тоа е степенот до кој менаџерот е прифатен, односно отфрлен од тимот. Ако членовите на тимот го прифатат менаџерот, ако односите меѓу нив се добри, тогаш менаџерот нема потреба да се потпира на формалниот авторитет. Но, доколку подредените не го прифаќаат, ако нема добри односи со нив, тогаш единствено му преостанува примена на принуден или легитимен авторитет.

2. Структура на задачата

Степенот на структурираност на работата, всушност зборува дали работата е рутинска или нерутинска. Кога работата е едноставна и рутинска тогаш редовно постои јасна инструкција како се обавува. Постојат и дефинирани стандардни операции за негово обавување, а тоа е случај со скоро сите работи кои се состојат од едноставни, изолирани операции. Кога работата е нерутинска, сложена, тогаш не постојат стандардни процедури и правила за негово извршување. Тогаш постои можност да менаџерот и членовите немаат поддеднакви погледи на тоа кој е најдобар начин за обавување на работата.

3. Моќ на менаџерската позиција

Тоа е степенот до кој менаџерот може да влијае на однесувањето на членовите во тимот. Ниска моќ на позиција значи дека тој нема можност да влијае врз подредените било да е тоа со принудна, легитимна, или наградувачка моќ, што ја прави неговата положба многу тешка.

Фидлер јасно истакнува дека постои комбинирање на лидерските стилови и ситуационите варијабли. Позицијата за менаџерот е дотолку поповолна за него доколку сите ситуациони варијабли се повољни за него - доколку членовите го прифаќаат, доколку работата е построкурирана и доколку неговата моќ на позиција е поголема.

Во табелата прикажана на следната слика илустриран е односот помеѓу лидерските стилови и три типа на ситуации. Дадени се различни комбинации на ситуациони варијабли, а последната колона покажува кој од двата стила на раководење е најадекватен при различни комбинации на ситуациони варијабли.

Табела 1. Комбинација на ситуациони варијабли и лидерски стилови према Фидлеровиот модел

Случај	однос лидер-член	Структура на задачата	Моќ на позицијата	Соодветен лидерски стил
1	Добар	Структурирана	Силна	Задача
2	Добар	Структурирана	Слаба	Задача
3	Добар	Неструктурирана	Силна	Задача
4	Добар	Неструктурирана	Слаба	Односи
5	Лош	Структурирана	Силна	Односи
6	Лош	Структурирана	Слаба	Односи
7	Лош	Неструктурирана	Силна	Односи
8	Лош	неструктурирана	Слаба	Задача

Според Wren and Voich, 1984, стр. 427

Од табелата можеме да забележиме дека лидерството ориентирано на задача најефикасно е во најповолна и најмалку поволна ситуација. Значи, во првиот случај, кога односите во тимот се добри, кога работата е структурирана и кога моќта на лидерската позиција е голема. Во другиот случај, лидерот нема поддршка од тимот, работата е неструктурирана и моќта на лидерската позиција е мала. Во таа ситуација, лидерот едноставно мора да примени раководење ориентирано на задача, што значи дека стриктно ги одредува задачите на членовите на тимот.

Според неговите истражувања се покажало дека раководењето ориентирано на односи е најефикасно во умерено поволни ситуации, на пр., кога работата е структурирана, но лидерот не е прифатен или лидерот е прифатен, а работата не е структурирана. Во таквите ситуации лидерот мора да ја активира тимската соработка и поволните односи во тимот како би ги преминал неповолните елементи на ситуацијата и би се извршила задачата.

Ограничувањето на Фидлеровиот модел е што ситуационите варијабли се сложени и што не е лесно да се мерат, а притоа нивното утврдување подлежи на субјективни мерења. Хелригел и Слокум (1989) забележуваат дека Фидлеровата анализа не ги вклучила карактеристиките на членовите на тимот. А од нив, продолжуваат двата автора, пред сè од нивната стручност, зависи изборот на адекватниот облик на лидерство. Така едната работа е водење на тимот од високостручни вработени, а другата водење на тим од неквалификувани вработени.

Основниот заклучок кој следи од Фидлеровиот модел е истиот оној кој беше истакнат и претходно (Георгополус и Ман) - ни една од двете лидерски ориентации (на луѓе и односи) не се универзално добри, туку лидерот мора да процени која од нив е попогодна за одредена ситуација.

Гледано од аспект на менаџментот, како импликација за менаџментот, тоа што произлегува од Фидлеровиот модел е дека не постои генерално добар или лош менаџер (лидер), туку постојат менаџери кои добро ја обавуваат својата задача во една ситуација, но не и во друга. Со други зборови, ситуационите

варијабли према овој модел, се позначајни за успешно водење отколку стиловите на лидерство. Ако нешто треба да се прилагодува, тоа се ситуационите варијабли - тие треба да се направат поволни за да може раководењето да биде ефикасно. Ако треба да се менува лидерскиот стил, тоа значи дека треба да се прилагодува на ситуационите фактори.

Хелригел и Слокум истакнуваат дека Фидлеровиот модел не ги снабдува менаџерите со јасни одговори и дека затоа неговиот најголем допринос е во поттикнувањето на емпириските истражувања во оваа област.

Хаусов "чекор-цел" модел

Роберт Хаус (House and Mitchell, 1974) го развил другиот ситуационен пристап на водењето. Основниот став на овој пристап е дека успешните лидери мораат да ги мотивираат подредените и да им помогнат да ги постигнат целите поврзани со работата. Но, прашањето е како тоа го постигнуваат?

Лидерите ги разјаснуваат чекорите со помош на кои нивните подредени доаѓаат постапно до целта - високо постигнување и високо задоволство со работата. Тие јасно ги дефинираат задачите на подредените и ги отстрануваат блокадите кои им стојат на патот на нивното извршување.

Покрај тоа, постојат и четири стилови на лидерство: 1. лидерство ориентирано кон постигнување; 2. директивно лидерство; 3. партиципативно лидерство и 4. поддржувачко лидерство.

1. Лидерство ориентирано кон постигнување. Лидерите кои делуваат во склад со овој стил поставуваат на своите подредени предизвикувачки цели и очекуваат дека тие ќе ги реализираат.
2. Директивно лидерство. Нема некои суштински разлики помеѓу ова лидерство и лидерство ориентирано кон задача- лидерот прецизно ги дефинира задачите на своите подредени и начинот како да ги извршат.

3. Партиципативно лидерство. Во овој стил суштински е настојувањето лидерот да ги вклучи подредените во процесот на одлучување. Очигледно е дека овој стил како и претходниот се веќе видени во литературата.
4. Поддржувачко лидерство. Нема суштински разлики меѓу овој стил и стилот ориентиран на луѓе. Лидерот искажува заинтересираност и грижа за благосостојбата на подредените.

Во овој модел постојат две ситуациони варијабли: 1. карактеристиките на вработените и 2. карактеристиките на работата.

Карактеристики на вработените. Поаѓајќи од потребата на вработените, како од клучни детерминанти на нивното однесување, авторите тврдат дека вработените ќе прифатат одреден стил на лидерство ако оценат дека тој ќе биде извор на задоволство во работата. Така завработените со развиено афилијативна потреба и потреба за самопотврдување најприфатливо е поддржувачкото лидерство, затоа што тоа може да задоволи оваа потреба. Исто така, можеме оваа идеја и понатаму да ја развиваме, ако на пр., членовите на тимот се несигурни особи, кои сакаат јасно дефинирана ситуација, за нив најефикасно е директивното лидерство.

Карактеристики на работата. Оваа друга ситуациона варијабла се сведува на степенот каде што работата е рутинска. Така, ако работната задача е едноставна и рутинска, директивното лидерство може да ја зголеми ефикасноста, но истовремено да го смали задоволството од работата. Тој недостаток може да го отстрани партиципативното лидерство, затоа што, по мислење на авторот, го зголемува задоволството од работата. Кога работата е комплексна и не е рутинска, тогаш директивното лидерство е неопходно како би биле решени многу проблеми кои ја следат таквата работа, но истовремено тоа го смалува и задоволството од работата.

Тие сметаат дека партиципативното лидерство е најадекватно во ситуации кога тимот треба да решава сложени, неструктурирани проблеми, кои бараат допринос од членовите и кога лидерот нема доволно информации кои се неопходни за решавање на проблемот. Заклучокот на овој пристап е аналоген на оној претходниот: нема најдобри стилови на лидерство, туку тие се избираат зависно од ситуационите фактори.

Врум - Јетонов модел на одлучување

Во пристапот на Врум и Јетон (Wroom and Yeton, 1973) одлучувањето на лидерот зависи во најголема мерка од три фактори:

1. проблемот кој треба да се реши;
2. количината на информацијата со која се располага и
3. нивоата на партиципација од подредените.

Според овој пристап постојат пет лидерски стилови, кои всушност претставуваат пет различни степени на партиципација на вработениот во одлучувањето и седум варијации на структурата на проблемот.

Постојат и соодветни дијагностички прашања за секој облик на проблемот, врз основа на кои се одредува и типот на проблемот. Изборот на лидерскиот стил се врши врз основа на одговорот од дијагностичките прашања и врз основа на шемата која ја изработиле авторите. Авторите ги дефинирале следните лидерски стилови:

Автократски стил

1. A1. Лидерот сам ги решава проблемите.
2. A2. Лидерот сам ги решава проблемите, но бара неопходни информации од своите подредени. Не ги вклучува подредените на било каков начин во решавање на проблемот.

Консултативен стил

3. Б1. Лидерот соработува со членовите на тимот во решавање на проблемите, но само индивидуално, користејќи ги нивните идеи и сугестии. Лидерот сам донесува одлуки, која може, но и не мора да ги вклучи ставовите на подредените.

4. Б2. Лидерот работи на проблемот заедно со своите подредени, како со тим. Тој сам донесува одлука, која може, но не мора да ги вклучи идеите и сугестиите на членовите на тимот.

Групен стил

5.В1. Лидерот го решава проблемот заедно со тимот, на основа на заеднички оценки на различни решенија. Решението кое го прифаќа лидерот е групното решение.

Според авторите на овој пристап постојат, како што споменавме седум модалитети на проблемот. Накратко можат вака да се дефинираат:

1. Степенот во кој е значајно квалитетно одлучување;
2. Степенот во кој лидерот поседува доволно информации за да може да донесе квалитетна одлука;
3. Степенот до кој проблемот е структуриран;
4. Степенот во кој прифаќањето или учеството на подредените е битно за ефикасна примена на одлуката;
5. Претпоставената веројатност дека лидерското автократско одлучување би било прифатено од подредените;
6. Степенот во кој подредените се мотивирани да тежат кон организационите цели и
7. Степенот во кој подредените веројатно би се спротивставиле на преферираните решенија.

Врум и Јетон изградиле сложена постапка за избор на лидерскиот стил. Најпрво врз основа на дијагностички прашања се одредува природата на задачата, а потоа за природата на задачата, према шемата која ја изработиле, се

одредува лидерскиот стил. На пр., "ако не постојат барања за висок квалитет, ако менаџерот има доволно информации, ако проблемот е добро дефиниран, а прифаќањето на подредените не е од суштинско значење за спроведување на одлуката, стилот A1 би бил соодветен стил" (Wren and Voich, p. 429).

Ситуационо лидерство и зрелоста на тимот

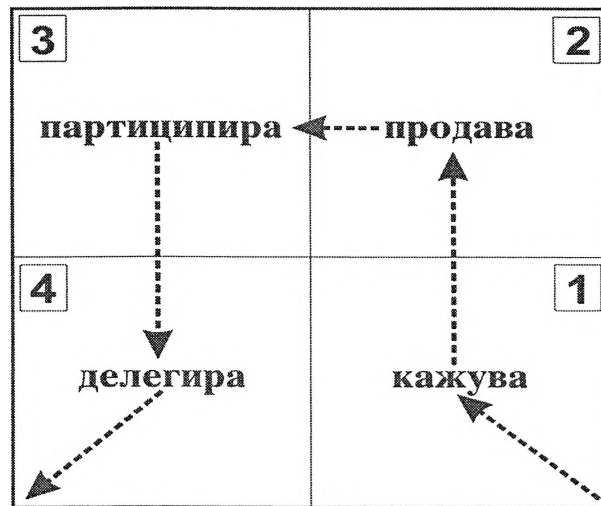
Моделите на ситуационото лидерство се насочени на однесувањето на лидерот во комбинација со зрелоста на тимот или поедини подредени. Според (Hersey and Blanchard, 1972) ова лидерство, на вработените пред сè им е потребна поддршка и насочување од страна на лидерот. Потоа, бидејќи тие постануваат поподготвени за задачата, потребно им е се помалку поддршка и насочување. Основната идеја на ситуационото лидерство е кога подготвеноста на поединецот или тимот за исполнување на задачата се зголеми, лидерот почнува да ја смалува својата улога на насочување и почнува да работи на зголемување на својата улога како колеги.

Предности на ситуационото лидерство се дека се вклучуваат подредените во процесот на донесување на одлуки и ја смалуваат потребата на лидерот постојано да дава детални упатства. Недостатоци се дека во почетокот е потребна блиска поддршка и насочување од страна на лидерот и бара од лидерот да одреди кога насочувањето може да се смали.

Ситуационото лидерство ги користи следните лидерски стилови:

- насочување
- поддучување
- поттикнување
- делегирање

Претпоставениот прави избор земајќи во обзир колку се зрели или незрели-во врска со задачата-вработениот или тимот. Во овој случај "зрелоста"



Слика 3. Моделот на Hersey и Blanchard за ситуационото лидерство

е дефинирана како поседување на способност и волја како работата би се извршила на најдобар начин. На вработениот или на тимот кој не е зрел за задачата, прво треба многу насочување, давање на упатства, а подоцна и подучување од страна на лидерот. Колку поединецот или тимот повеќе се развива од незрела кон зрела особа или тим, толку лидерот треба да го смали давањето на упатства во врска со задачата, а подоцна и поддршка на поединецот или тимот.

Насочување: Лидерот внимателно дава упатства и го надгледува обавувањето на задачата, останувајќи во голема мерка вклучени во случувањата. Тие веднаш ја уочуваат лошата работа и незадоволувачките стандарди и ги прикажуваат на претпоставениот. Тие разјаснуваат што се очекува и инсистираат на подобрување, ставајќи акцент на развојот на индивидуалните вештини.

Овој стил на лидерство се користи кога се во прашање нови вработени кои не знаат како да ја обавуваат работата. Исто така се користи и кога вработените немаат волја да ја обавуваат работата или има недисциплина. Лидерот треба да биде способен веднаш да комуницира со своите вработени. Покрај тоа, овој

лидерски стил е многу делотворен кога нема доволно време или постои некој друг стресен влијание. Лидерот исто така треба да ги знае техничките аспекти на работата и како да се соочи со можната нетрпеливост на подредените према него.

Поддучување: Лидерите редовно превземаат иницијатива и многу се активни во надгледувањето на работата. Тие даваат висок приоритет на комуникацијата и вложуваат енергија на запознавање со поединците и подобрувањето на меѓусебното разбирање. Тие ја разгледуваат релевантноста на човечката работа и нивните врски со организацијата. Овој лидерски стил е соодветен кога подредените имаат одреден степен на основни вештини, волја за учење и дисциплинираност за обавување на работата, но им е потребно сеуште објаснување, поддршка и контрола. Овој стил е делотворен кога нема доволно време и во комплицирани ситуации. Лидерите треба да ги знаат техничките аспекти на работата и треба да бидат способни да се носат со нетрпеливост на подредените према нив.

Поттикнување: Лидерите се насочуваат на зголемување на моралот и духот во тимот и се активни во развивање на личните односи и повикуваат на учествување. Тие им помагаат на луѓето да научат да работат на решавање на сопствени проблем. Бидејќи може да се зголеми нивото на зрелост на подредените, лидерите може да настават со давање на помала поддршка. Тие можат да превземат поголема одговорност и можат повеќе да учествуваат. Лидерот ќе го сведе насочувањето на минимум, иако може да дојде до некои посебни околности кои лидерот ги разјаснува и за кои одлучува. Важните одлуки мораат да се објаснат во потполност, а членовите на тимот да се поттикнат да допринесат во постигнување на целите. Поттикнувачкиот лидерски стил се користи со поединци и тимови кои поседуваат вештини и стручност за обавување на повеќето технички аспекти на работата. Тие поединци се дисциплинирани и почитуваат цели на тимот. Овој стил овозможува помеѓу останатото и високо ниво на задоволство и мотивација. Тој добро ќе

функционира во узбурканата средина со сложени задачи. Овде е важен доприносот на вработените, но под притисок на вработените не е едноставно да се бара допринос од секој вработен. Овој стил бара многу добри вештини на комуникација од страна на лидерот.

Делегирање: Лидерите дејствуваат како ресурс, но голем дел од работата обавуваат поедини членови на тимот. Овој лидерски стил е успешен кај вработени со високо ниво на мотивација и стручност. Се користи за сложени задачи кои бараат доста интеракција и креативност. Недостатокот на комуникација покрај причината на околината и притисокот на времето може да го присили лидерот да користи овој лидерски стил. Лидерот кој не се плаши на поделба на моќта и одговорноста ќе биде успешен со овој стил.

Класичниот ситуационен лидерски модел на менаџмент и лидерски стил илустрира идеален развој на тим од незрелост (фаза 1) до зрелост (фаза 4), во текот на кои менаџментот на лидерскиот стил прогресивно се развива од релативно одвоено насочување на задача(1), преку повеќе менаџерски инволвиран степен на објаснување(2) и партиципација(3), до финалниот степен на релативно одвоено делегирање(4), во време кога тимот е само-менаџирачки, и надежно содржи најмалку еден потенцијален менаџерски/лидерски наследник. Целта на лидерот или менаџерот е да развие тим низ 4-те фази, и тогаш да се премести на друга улога.

Воглавно, да се следат развојните фази и да се има развиен тим, е предизвик за многу менаџери. Како и да е, добрите организации се место на екстремно високи вредности на лидерите и менаџерите кои можат да го постигнат тоа.

Ситуационите пристапи за лидерските стилови

Многу автори се обиделе да ги споредат три ситуациони пристапи и тоа на начин што ги примениле во решавање на еден одреден проблем, каде требало да се избере лидерски стил према опишаниот пристап. Резултатите на пр., од Хелригел и Слокум (1989) покажуваат дека во изборот на лидерскиот стил за конкретен проблем трите пристапи не даваат ист резултат.

Очигледно е дека ситуационите пристапи не можат да дадат конечен одговор на прашањето кој лидерски стил треба да се примени во која ситуација. Тие можат да им помогнат на менаџерите да размислуваат во однос на ситуационите варијабли и лидерскиот стил и да научат да ја проценуваат исправноста на поедини лидерски стилови во зависност од ситуационите варијабли. Но, сепак најголемиот проблем со ситуационите пристапи е тој што не ги вклучуваат особините на личноста на менаџерот. Некои менаџери, кои имаат харизма, ефикасни се и при неповолни ситуациони варијабли, а некои други не се ефикасни ни кога ситуационите услови се најповолни.

Ситуационите пристапи ја занемариле улогата на личноста во лидерскиот стил и нивните автори се обиделе да го комбинираат лидерскиот стил со ситуационите варијабли. Веројатно тоа е така затоа што нивните комбинации е релативно лесно да се дефинираат. Но, идејата дека сложените пристапи кои опфаќаат повеќе варијабли и доведуваат до дефинирање на ефикасно лидерство, во пракса не ги дале очекуваните резултати. Покрај тоа, тие не се потврдени ни во емпириските истражувања, или добиле само делимична потврда. Овој заклучок произлегува од критичките прикази на ситуационите пристапи (Barrow, 1977).

Во следната табела направен е приказ на основните обележја кои се користени во ситуационите пристапи кои можат да ни послужат за некои општи заклучоци.

	Фидлеров контингенциски модел	Хаусов пат -цел модел	Врум - Јетонов модел на одлучување
Ситуациони варијабли	-структура на задачата -однос на лидер и следбеник	-к-ки на работата -к-ки на вработените	7 дијагностички прашања во врска со време, квалитет и прифатеност
Лидерски стиливи	-моќ на лидерот -ориентирано на задача -ориентирано на односи	-постигнување -директивно -партиципативно -поддржувачко	5 стилови од автократски до групен стил

Прегледот на ситуационите варијабли и лидерски стилови кои се користени во ситуационите модели зборува дека, пред сè, овие модели оперираат со елементи кои се познати во литературата за менаџмент. Постојат само разлики во термините, во начинот на формулирање на основните лидерски стилови, но всушност нешто ново важно нема. Кога станува збор за ситуационите обележја се појавуваат некои нови елементи, но, моделите воглавно располагаат со елементи познати во литературата како околности од кои зависи ефикасноста на лидерството. Тоа се значи, комбинации на познати елементи. Но, како што може да се види комбинациите на познатите елементи не даваат очекувани резултати. Што може да биде причина за тоа?

Да се вратиме на нешто претходно. Лидерството е феномен кој произлегува од личноста на лидерот и не само од лидерот, туку и од неговите соработниците. Затоа "моделите" на лидерството мора да вклучуваат различни облици на интеракција на личноста на лидерот и соработниците. Само комбинација на лесно мерливи бихејвиорални фактори (одлика на ситуацијата и лидерските стилови) не можат да дадат валидни резултати. Доколку и идните модели одат во правец на комбинирање на овие две категории на карактеристики, малку е веројатно дека ќе донесат нешто ново и инспиративно.

КОМПОНЕНТИ НА ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВИ

Моќ и влијание

Зборот "моќ" потекнува од францускиот збор "pouvoir" кој значи "да бидеш во состојба да дејствуваш". Моќта најчесто е дефинирана како способност или капацитет да изведуваш или дејствуваш ефективно, вклучувајќи ситуација каде кога не се дејствува е најефективно. Schermerhorn (2002) моќта ја дефинира како способност да се добие од некој да направи нешто што ти сакаш да е направено или да ги направи работите на начин како што ти сакаш.

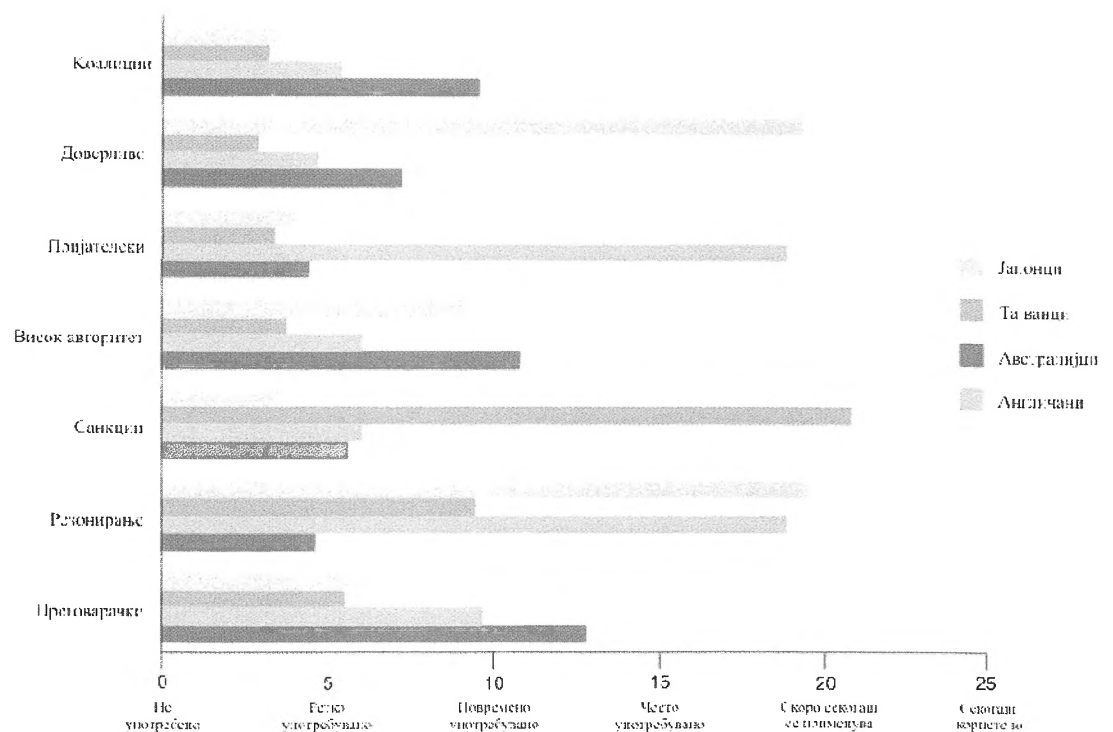
Влијанието на другите, подразбира, наведување на другите да работат нешто што некој бара од нив. Се набљудува како акции или примери кои, директно или индиректно, предизвикуваат промени во однесувањето или ставот на некоја личност или група (Hicks and Gullet, 1981). Тоа не мора да биде тоа што тие сами би го направиле. За влијанието се вели дека е резултат на користењето на моќта која што менаџерот ја има. Иако постојат разлики во тоа како моќта се користи, изворите на кои моќта е заснована остануваат исти.

Во армискиот прирачник (U.S. Army Handout, 1973) влијанието е дефинирано како "средство со кое менаџерот успева да ги натера луѓето да го прават тоа што сака тој да го направат". Но, сепак влијанието значи многу повеќе, отколку едноставно исполнување на неговите наредби од вработените. Примерот што им го дава менаџерот е подеднакво важен како и зборовите кои ќе им ги каже, без оглед дали им дава пример - добар или лош - со секоја активност која што ќе ја превземе менаџерот или збор кој ќе го искористи во или вон обврските. Преку своите зборови или примери, менаџерот ја претставува целта, насоката и мотивацијата.

Влијанието (Schmidt and Syh-Sond Yeh, 1992) е "секоја активност или пример на однесување кое предизвикува промена во ставовите или

однесувањето на друга особа или група". Системот на влијание сметаат тие, вклучува луѓе кои превземаат улога на тој кој влијае и на индивидуата на која се влијае. Се однесува на ситуации во кои бихејвиоралните промени се појавуваат како резултат на односот помеѓу луѓето, кои може да е директен или индиректен. Тоа е процес на насочување на активности на организациските членови во соодветни насоки. Инволвира изведување на четири менаџерски цели: водење, мотивирање, земање во обзир група и комуницирање. Соодветните насочувања се оние кои водат до постигнување на менаџментските цели.

Од графичкиот приказ на резултатите на слика 4, добиени во истражувањето од Schmidt and Syh-Sond Yeh (1992) може да се види кои тактички однесувања се употребени од лидерите во различни култури за да влијаат на однесувањето на подредените.



Слика 4. Преферирани лидерски "тактики на влијание" (Schmidt and Syh-Sond Yeh, 1992).

"Лидер е особа која... превзема одговорност да влијае на другите преку интерперсонално однесување" (Luft, 1969, p. 99). Кога станува збор за менаџери во организација, кои пред сè, не интересираат нас, тоа се лидери кои ја организираат работата и влијаат на своите соработници да ги остварат целите на групата. Но, често се поставува прашањето зошто членовите на групата го следат лидерот? Кои се тие извори на моќ или поинаку формулирано, кои се облици на неговата моќ?

Менаџерите мора да имаат повеќе извори на моќ, за да може работите кои ги задале да бидат завршени. Секој менаџер има моќ, во една или друга форма, и со практикување на овие видови на моќ, организацијата ги добива работите постигнати. Менаџерите кои се способни за постигнување на нивните цели независно од другите, се смета дека поседуваат силина, јачина. Кога овие "силни" менаџери ги вметнуваат и инкорпорираат останатите вработени во нивните планови и активности, тие всушност прават употреба на моќ. Самото инволвирање на вработени во поставување на целите и донесување на одлуки за реализирање на истите, резултира со поголема работна сатисфакција и обврска, а исто така и со зголемена ефикасност.

Типови на моќ

Моќта е способност да го истакнеш, да го засилиш влијанието во организацијата покрај авторитетот, кој пак е произлезен од позицијата. Менаџерската лична моќ вклучува работно знаење, лично влијание, способност да добиеш резултат, способност за емпатија, способност за убедување и физичка сила. Френч и Равен (The Bases of Social Power, 1959, pp.150-167) идентификуваат пет извори на моќ:

1. Легиџимна моќ. Оваа моќ потекнува од формалната менаџерска позиција. Таа е резултат на позицијата која личноста ја има во организациската хиерархија. Се однесува на моќта на индивидуата што потекнува од позицијата и должностите на вработениот на таа позиција

во организацијата. Тоа е формален авторитет делегиран на вработениот на таа позиција. Оваа позициска моќ е поширока отколку способноста да наградиш и казниш, додека пак членовите немаат избор и треба да го прифатат авторитетот од позицијата.

"Легитимна моќ е заснована на позиција на лидерот во хиерархијата, значи на личниот формален авторитет" (према Hellriegel and Slockum, стр. 468). Логично е дека генералниот директор има поголема моќ во донесување на одлуки отколку менаџерите од прва линија. Тоа е моќта врзана за позицијата на која лидерот се наоѓа. Кога лидерот ќе ја напушти таа позиција, исто така ја остава и моќта која и припаѓа на таа позиција. Како еден вид на оваа моќ е законската моќ која претставува формално овластување кое се добива од правниот систем кој е основа за секоја организација. Во хиерархискиот систем целокупната моќ е поделена во склад со различни нивоа и распоредена е по позициите во овој систем. Законската моќ дава право на наредување над оние луѓе кои претставуваат подредени, како и да донесува одлуки за обавување на задачи кои спаѓаат под одговорност на менаџерот.

2. *Принудна моќ.* Овој вид на моќ потекнува од авторитетот да некој од вработените биде казнет или менаџерот да препорача казнување. Пред сè, значи примена на негативно влијание на вработените. Тоа можеби би се однесувало на способноста да снижиш или да ги задржиш на другите наградите. Тоа е желбата за вредни награди или страв од имање на наградите, што обезбедува послушност на вработените врз кои дејствува овој тип на моќ. Ова е најмалку ефективна форма на моќ, моќ која што создава негативност и спротивставување на целите на овој тип на моќ. Основен принцип на работа е застрашување со санкции. Тоа е зависност од страв и покрај тоа, ги вклучува и способноста вработените да бидат отпуштени, да им бидат зададени непожелни работи или да им биде направена рестрикција на движењето.

Принудна моќ е способност на лидерот да ја придобие лојалноста на подредените со помош на страв од казна (према Hellriegel and Slockum стр. 468). Примената на принудната моќ понекогаш доведува до саканиот ефект, но тоа секако е најдискутабилниот облик на моќ, зошто најчесто доведува до спротивниот ефект од очекуваниот. Но, и самата примена на овој тип на моќ, јасно кажува за односите во работниот тим.

3. Моќта за наградување. Потекнува од авторитетот да се додели награда на другите луѓе. Таа зависи од способноста на имателот на моќта да додели вредносни материјални награди, а се однесува на степенот до кој индивидуата може да им даде на другите некои видови на награда како што се бенефиции, слободно време, посакувани подароци, промоции, покачување во плата или зголемување на одговорност. Овој тип на моќ кај луѓето резултира со извршување на тоа што ќе биде побарано од нив, бидејќи тие посакуваат покрај бенефиции, и награди. Наградите можат да бидат сè што вреди за личноста (награда, покачување на плата или промоција).

"Моќта на наградување зависи од способностите на лидерот да ја наградува лојалноста на подредените. Подредените се согласуваат со барањата на нивниот менаџер во верувањето дека нивното однесување ќе биде наградено" (према Hellriegel and Slockum, стр. 468). Дополнуваат дека оваа моќ може да биде и унапредување, пофалба за добро обавена работно или писмено-или дополнителен слободен ден. Тоа исто така може да биде и било кое друго оддавање на признание, како и време за приватен разговор за лични работи, покана за вечера итн. Во суштина, ова е наведување на луѓето да работат работи кои ги сака менаџерот, а ги наградуваме со нешта-награди кои на нив им значат. Мора да се земе предвид дека овластувањето што менаџерот го има да им доделува награди што им значат на вработените, ја ојачува моќта на менаџерот.

4. Експертска моќ. Се однесува на лидерското специјално знаење или вештини во врска со задачите кои треба да ги изведуваат следбениците. Тоа е индивидуална моќ произлезена од стручноста и вештината на личноста и организациските потреби за тие вештини и стручност. За разлика од другите типови на моќ, овој тип на моќ вообичаено е многу специфичен и ограничен на посебни области во кои експертот е обучен и квалификуван.

Експертска моќ према Hellriegel and Slockum (стр. 469) е влијанието на лидерот на другите заснован на неговото стручно знаење. Во работните групи најголема стручна моќ имаат лидерите кои промовираат нови производи, отвараат нови хоризонти за својата организација, го зголемуваат профитот на организацијата и сл.

5. Референтна моќ. Личните карактеристики кои запоседнуваат со идентификацијата, почитта и воодушевувањето на следбеникот со лидерот, доведува тој да посака да се угледа на лидерот, дури и да го имитира. Тоа значи моќ или способност на лидерите да убедуваат и влијаат на другите. Базирана е на харизмата и интерперсоналните вештини на имателот на моќта. Се однесува на личноста која има пожелни капацитети или лични црти. Тоа резултира со восхитување и желба за поддржување, имитирање. Во овој случај личноста врз која влијае овој тип на моќ пројавува желба да се идентификува со ваквите персонални квалитети, и има сатисфакција од тоа што прифатил да биде следбеник.

Референтна моќ сметаат Hellriegel and Slockum (стр. 469) е влијание на лидерот на другите врз основа на нивната лична идентификација со лидерот. Оваа моќ потекнува од личноста, интегритетот, вредноста на лидерот и од некоја нивна особина како што е харизма, популарност, интелигенција, креативност итн. Може да се нарече и моќ заснована на допадливост. Доколку менаџерот им се допаѓа на членовите на тимот и

ако го стекне нивното почитување, поголема е веројатноста дека ќе го работат тоа што се бара од нив. Некои од нив можеби ќе сакаат да изгледаат и да се однесуваат како менаџерот. За да бидат прифатени од менаџерот, тие се подготвени дури и да учествуваат во активности во кои менаџерот би сакал тие да учествуваат. Колку повеќе луѓе се привлечени од личноста на менаџерот, и колку тој повеќе им се допаѓа толку ќе има поголема моќ.

Кога би ги разгледувале различните типови на моќ од аспект на менаџерот, сигурни сме дека развивањето на сите типови на моќ е општа карактеристика на успешниот менаџер. Но, и покрај тоа, често се поставуваат прашања, кога зборуваме за успешноста на менаџерите, која форма на моќ да се користи најчесто во неговата работа? Што го поттикнува менаџерот да ги користи овие форми на моќ? Или кои форми на моќ ретко или никогаш не ги користат? Што се спречува употребувајќи некои од овие форми на моќ?

Овие извори на моќ, дали менаџерот ќе ги користи и како ќе ги користи, дали вистина ќе има моќ, веќе е друг проблем. Во принцип, менаџерот ќе има моќ да искаже способност да ги задоволи основните потреби и аспирации на подредените и ако неговите соработници имаат желба да го следат, при што е јасно дека и тоа потекнува од посебните способности на менаџерот. Пристапот кон ресурсите, информациите и оние кои донесуваат главни одлуки и способноста брзо да се дејствува-резимираат Халригел и Слокум-се услови кои се неопходни за придобивање на соработниците. Се разбира дека од позицијата на менаџерот во хиерархијата на водење зависи неговото влијание на подредените. Тој полесно ќе стекне моќ ако обавува работа која во рамките на организацијата има недвосмислено признание и ако таа работа е важна за дејноста на организацијата. Исто така е поволно ако има група на соработници кои му доставуваат информации побрзо отколку што тие доаѓаат преку формални канали.

Во многу случаи менаџерите не треба да нудат мотиватори или закани за да добијат од вработените да го направат тоа што тие го бараат. Тие влијаат на вработените, бидејќи вработените сакаат да ги следат своите менаџери. Моќта ги мотивира индивидуите да ја гледаат скоро секоја ситуација како можност да искористат да ги исконтролираат или да доминираат на другите. Тие сакаат да влијаат на другите. Тие сакаат да ја променат ситуацијата без оглед дали тоа е потребно или не. Тие имаат волја да се потврдат самите себе кога одлуката е потребно да биде донесена.

Како и многу други работи "моќ" е само обичен збор. Многу поважно е каква ќе биде интерпретацијата на тој збор. Моќта може да се искористи за доброто на многумина или само за доброто на самиот себе. За жал во умовите на повеќето луѓе, зборот "моќ" има негативен призвук. За некои зборот има и Макивејалистичко значење. Моќта може да значи лошо, но исто така моќта може да значи и добро. Мудро искористена моќта може да ги претвори идеите во реалност за доброто на организациите. Кога моќта ќе биде употребена за себе - увеличување може да биде од корист за бескрупулозниот менаџер за краток временски период, но, може да ја уништи довербата и моралот за долго време. Според Aldag and Stearns (1991) моќта во организациите всушност претставува влијание што една личност го има врз останатите. Моќта на менаџерот, истакнуваат, се мери според способноста да ги придобие останатите да прават она што тој сака. Спротивно на ова, продолжуваат тие, власта е организациско право да се направи нешто кое ќе се базира врз позицијата што ја има некој. Но, може да се случи еден менаџер да има повеќе власт отколку моќ. Тогаш менаџерот се наоѓа на таква менаџерска позиција која ја надминува неговата способност. Или како што би рекол Peter Laurence (според Bedeian, 1993) таа личност се наоѓа на ниво на својата некомпетентност. Во тој случај менаџерот има власт да извршува менаџерски работи, но неговата моќ е недоволна.

Најуспешните менаџери ја користат моќта мудро и добро. Тие не само што ги оптимизираат предностите на поседувањето на моќта, туку исто така и учат како да ја споделат моќта со другите.

Моќта не одлетува до невидливите луѓе. Колку идеите на менаџерот стануваат повеќе видливи, сè повеќе моќ се насочува кон менаџерот. Често е прашањето за менаџерите колку добро ја користат и споделуваат моќта? И додека го преиспитуваме однесувањето на менаџерите кон моќта, ја изнесуваме изјавата на професорот на Харвард, Џон Котер: "Од мое лично гледиште, се сомневам дека голем број од менаџерите-особено младите, добро образовани-ќе бидат успешни значително под нивото на нивниот потенцијал, поради тоа што не ја разбираат динамиката на моќта и бидејќи не ги негувале и развивале инстинктите потребни за ефикасно да се стекнат и да ја користат моќта" (John Kotter, "Power, Dependence and Effective Management", Harvard Business Review, July-August, 1977).

Овластување и делегирање

Неколку бизнис зборови беа многу често користени во изминатата деценија, меѓу кои е и терминот "овластување". И во научната литература може да се прочитаат многу трудови кои се осврнуваат на придобивките од овластувањето. Очигледна е интензивната посветеност на овој феномен. Од овластувањето корисно е за менаџерот што ја споделува моќта со подредените, претварајќи го нивното "желбено" размислување во "работно" размислување.

Многу менаџери мислат дека овластувањето може да доведе до губење на својот авторитет и автоматски до губење на нивните работи. Најважниот концепт на овластувањето е да се делегира одговорност до најниските нивоа на организацијата. Тоа логично сноси одговорност, чувство на сопственост, сатисфакција на постигнатото, моќ над тоа како работите се завршени, признавање на новите идеи и значењето дека се важни за организацијата. Без

ефикасни вработени организацијата е ништо и ништо не може да направи. Овластувањето функционира најдобро кога на вработените им е потребна организацијата, како што на организацијата и се потребни тие. McMillan et al. (1995) велат дека овластувањето е стекнување на влијание над важните настани и резултати. Овластувањето изгледа најмногу како: резултат (влијание, постигнувања); партиципација; перцепција на заедницата и вклучување. Тие предлагаат дека процесот на овластување ќе биде успешен само кога има простор за соработка и автономност во организацијата. Само во такво сценарио е можно совршено искористување на способностите од своите подредени, како што тие бараат да бидат третираани од своите менаџери.

Овластувањето на вработените им дозволува поголеми одговорности не само за нивното дело, туку и за напредување во нивните кариери. Тоа им дава на вработените чувство на нивна вредност и важност внатре во организацискиот контекст. Овластувањето ги обезбедува вработените со поголема автономија, а овластените вработени го креираат нивниот сопствен распоред, го дизајнираат нивниот сопствен процес и се сметаат одговорни за резултатите. Кога на подредените ќе им се даде контрола на одлуките кои влијаат врз нив, тие почнуваат да се чувствуваат ценети, вредни и задоволни. Тие како да покажуваат поголема лојалност, повеќе придонесуваат и со гордост ја вршат својата работа.

Делегирањето е споено за лидерскиот стил и со него се дозволува на вработените да ги употребуваат и развијат нивните вештини и знаење со целосниот потенцијал што им е на располагање. Hawkins et al. делегирањето го дефинираат како "условно доделување на авторитет од менаџерот на подредениот со што овластените подоцна би дејствувале во корист на менаџерот". Без делегирање се губат нивните целосни вредности. Целта на делегирањето е да се добие завршена работата од подредените. Умешноста во делегирањето е менаџерот да делегира на таков начин да се добијат работите направени, но, да не се направени погрешно. Со делегирањето вработените имаат авторитет да реагираат на ситуациите без постојано обраќање кон

менаџерот. Една од главните фобии околу делегирањето е тоа дека со давање авторитет на другите, менаџерот има чувство дека ја губи контролата. Со намера менаџерите да ги остварат организациските цели, да се фокусираат на задачата и да бидат сигурни дека целата работа е постигната, мора да доделуваат авторитет. Тоа е право да имаш влијание на подредените. Тоа е право да изведуваш или да издадеш наредба и да се прошират ресурсите.

Авторитетот е карактеристичен за менаџерите во формалните организации, затоа што потекнува од позицијата структурирана од организацијата. Базиран е на легални извори, како легислатива, партнерски договори, подзакони, кои ја дефинираат организациската мисија и овластување на членовите кои се грижат за активностите.

Всушност, тоа значи дека дел од оваа моќ е делегирана на подредените, и треба да биде употребена од нив во името на менаџерот. Делегирањето е надолен трансфер на формален авторитет од менаџерот кон подредените. Вработениот е овластен да дејствува за менаџерот, но, менаџерот ја задржува одговорноста за резултатот. Делегирањето на авторитет е однос личност-кон-личност кој бара доверба, обврска и договарање меѓу менаџерот и подредниот. Менаџерот асистира во професионалниот развој на вработените со намера да се подобри организацијата. Всушност, менаџерот дава авторитет на подредените за донесување одлуки. Тоа значи дека менаџерот дозволува на подредените слобода да направат грешки и да учат од нив.

Што значи овластување? Овластувањето е процес на зголемување на индивидуалниот или групниот капацитет да изберат и да ги преведат тие избори во ефективни резултати (Alsop and Heinson, 2005). Тоа е повеќе од делегирање - тоа е вистинско ослободување на креативната моќ која вработените ја имаат во себе. Тоа се заснова на верувањето дека многу често способностите на вработените не се доволно искористени и дека ако им се даде шанса и одговорност, тие ќе сакаат да дадат позитивен придонес.

Целта на овластувањето е вработените повеќе да се вклучат во организирањето на работата и да им се даде повеќе моќ и избор за иновација; да учествуваат во процесите на решавање проблеми и донесување одлуки и да работат со минимална контрола од нивните надредени. Во насока на ова го изнесуваме ставот на Goetz and Gupta (1996) кои овластувањето го дефинираат како "контрола над ресурсите". Тие сметаат дека контролата над ресурсите ќе се постигне доколку им се овозможи на вработените да продолжат со работата; да им се овозможи да добијат одговорности; да се отстрани непотребната бирократија, да се охрабрат и да им се помогне на вработените да ги спроведат своите идеи за подобрување на работата.

Што прави менаџерот кој применува овластување?

- Става акцент повеќе на учењето, а не на авторитетот и контролата;
- Ја зголемува и постојано ја подобрува самовербата на вработените;
- Постапува прашања и активно слуша;
- Гради односи низ целата организација;
- Ја признава и ја цени улогата на другите;
- Постојано ги подобрува/развија другите;
- Ги признава своите грешки;
- Дава поддршка за иновација и лична иницијатива;
- Развива флексибилна визија за иднината;
- Постојано комуницира со соработници;
- Ги подучува и советува вработените;
- Има доверба во вработените.

Постојат многу дефиниции за овластувањето. Но, како една потполна дефиниција на овластувањето, која би била најконцизна, би можела да биде: "Давање на луѓето сила, власт, одговорности и слобода да продолжат со работата на начин на кој тие најдобро знаат, за добро на организацијата и за нивно задоволство и благосостојба".

Според Бас (1985), со овластувањето на другите менаџерот има за цел да ги направи подредените иницијативни во нивната работа и да бидат посветени, поангажирани во работата.

Концептот на овластување е заснован на гледиштето дека богатството не е најважна цел за вработениот. Препознавањето, самодовербата и можноста за вежбање на креативност имаат големо значење и мотивирачка вредност. Безусловноста во овој поглед е потребата за префрлање на силата со контролиран начин од менаџментот на вработените на долг период во корист на организацијата како целина. Овластувањето на вработените им дозволува поголеми одговорности не само за нивното дело, туку и за напредувањето во нивните кариери.

Клучните компоненти на овластувањето се јасна насока низ одредбата на јасни цели и извршните мерки; знаење и способности низ планирано искуство, обука и развој и комуникација на информации; адекватни извори вклучувајќи пари и материјали; поддршка во однос на тренинг, фидбек, одобрување и охрабрување.

Тимската работа е видена како логичко продолжување на овластувањето на вработените. Тимовите се видени како средства за зголемување на пренесувањето на сила од менаџментот на вработените, дозволувајќи им на тимовите степен на слобода за да одберат свои членови, да воспостават нивни цели, дури и да имаат збор во воспоставувањето на нивните термини и услови внатре во организациските дефинирани параметри, како на пр. работни часови, планирања за одмор, доделување за прекувремена работа итн.

Овластувањето го става вработениот во центарот на влијателниот домет кој се смалува према надвор. Највлијателно способен е непосредниот надгледувач на вработените или поставениот менаџер, а најмалку организацијата и нејзиниот систем. На овој начин менаџерската улога е таа да осигура дека највлијателните се комплетно истренирани и верни на процесот и да воспостават поддржувачка средина која го охрабрува пренесувањето на власт према долу.

Овластувањето имлицитно подразбира давање на вработените чувство на нивна вредност и важност внатре во организацискиот контекст. На овој начин вработените треба да бидат третирали, бидејќи кон нив е насочено барањето за нивната помош во решавање на проблемите врзани за работата, а истовремено тоа значи за постигнување на целите на организацијата. Менаџерите треба континуирано да ги развиваат способностите за активно слушање и да можат да одговорат со разбирање на секојдневните потреби на вработените.

Зошто менаџериите треба да ги овластат вработените?

Во ослабена организација, со широка ласкава структура, без изразена динамика, секој менаџер има контрола на големо растојание. Но, во организација со комплексна технологија, во организација со динамична и брзоменувачка средина, во која се чувствува надворешен притисок од конкуренцијата, менаџерите не можат повеќе да ги водат и контролираат сите активности што се одвиваат. Менаџер со контрола на големо растојание не може да знае сè што се случува под него, тој треба да делегира повеќе работа и да пренесува власт надолу. Управување во организација која има широка структура, подразбира дека е потешко да се назначува работа, дури и да се преземаат одлуки. Таквата организација вклучува повеќе луѓе на исто ниво, при што се наметнува како неопходна потребата повеќе да се донесуваат демократски одлуки, но, при тоа поголема е можноста да се појават природни лидери. Ако се чека на донесување одлуки, управувања и контроли од повисоките менаџерски нивоа, тогаш подредените во многу важни активности или неопходни промени нема да земат учество, што ќе придонесе организацијата да се смали и на крај да замре.

Организацијата треба да се движи кон различни лидерски стилови, подалеку од единствениот менаџерски стил и према поподржувачки поучен стил, ако сакаме да ги искористиме човечките способности до крај, да ја зголемиме

продуктивноста, постојано да го усовршуваме квалитетот, да ги намалиме расходите и да достигнуваме конкурентска предност.

Многу е важно менаџерите да истакнат позитивен лидерски стил кон подредените, помеѓу нив да се создаде средина со взаемна доверба, да бидат отворени и да учествуваат истовремено во заеднички активности, да комуницираат отворено и искрено помеѓу себе. Менаџерите мора да ги охрабруваат и поддржуваат идеите на подредените, да знаат да ги фалат, а не само да критикуваат, да ги олеснат нивните активности, да ги обучуваат и развиваат.

Вработените во организацијата се најдобар и најважен ресурс. За да може успешно да се води организацијата, постојано се потребни нови знаења за економијата, независност и иницијативност во работата кај вработените. Денешната развиена и динамична средина, бара од менаџерот негово целосно ангажирање со активностите во организацијата и максимално да вложува напор, за да придонесува за постигнување на целите. За да се развива организацијата, потребно е условите во неа да се базираат на знаење, а таа да се карактеризира со хиерархија во структурата и високо стручна работна сила. Менаџерите земаат се поголема улога во водството на организацијата и вработените, како и се поголема улога во обучување за успешно извршување на работните задачи од вработените, работејќи напорно да обезбедат за вработените ресурси и работни услови, коишто се потребни за да се исполни целта за која двете страни се согласни. Воглавно, менаџерот работи за својот персонал. Lokshin and Ravallion (2005) велат дека е особено значајно да се превземаат активности за селективно да се овластат оние што имаат малку моќ, за да се поправи нееднаквоста во моќта.

Талентиран и овластен човечки капитал претставува основен услов за организацијата да биде успешна. Од голема важност за успехот, посебно кај организациите каде што знаењето е базичен услов, е инвестирањето во согласност за овластување. Подеднакво важно, е тоа што кога вработените се

овластуваат се менува начинот на размислување на менаџерите и им овозможува да имаат повеќе време да размислуваат, прогнозираат и обучуваат. Ваквиот интелегентен и продуктивен начин на донесување на одлуки кај менаџерите, фокусирани на идниот развој и овластување на вработените, водејќи го бизнисот од ден на ден, обезбедува добар менаџмент и силен работен потенцијал. Во поглед на тимот, тој станува сè повеќе ентузијазистички, поактивен и поуспешен. Фасцинирачката работа во тимот и опремата во организацијата ги охрабрува вработените. Тие добиваат инструкции за нивните обврски што треба да прават за да постигнат нешто и на тој начин се ослободува нивниот индивидуален ум, креативноста и енергијата на вработените.

Овластувањето е концептот на новиот менаџмент. Во новата генерација на организации, власта и одговорноста се формални аспекти на организирањето. Тие се базираат на организационите можности, а не на индивидуални способности. Овластувањето и сопственоста се социјални аспекти на организацијата. Тие се базирани на иницијативата, а не на правила на средината. Тие им припаѓаат на луѓето.

Овластување и одговорност

Менаџерите кои го практикуваат партиципативниот менаџмент имаат јасна претстава за разликата помеѓу овластување и одговорност. Тогаш која е разликата помеѓу овие две нешта?

- Овластување е синоним за практикување на легитимна моќ. Тоа е право за издавање на наредби или моќ за преземање дејствија.
- Одговорност подразбира одговорност за сопствените постапки/дејствија пред повисоките нивоа на менаџментот. Како менаџер, може да се делегираат овластувања - моќ за преземање дејствија - но не може да се делегира одговорност. Менаџерот е тој кој е секогаш обврзан на одговорност дека работата ќе биде завршена, без разлика кој од групата ќе ја сработи истата.

Работата на менаџерот е да раководи, а улогата на вработените е да го сработат она што се очекува од нив. Колку повеќе менаџерот има можност да делегира овластувања (доверува работни задачи), толку повеќе дискреционо време ќе му остане за работење на поважните проблеми.

Делегирање

Делегирањето е клучниот аспект на лидерството. Ако не се делегираат задачи на подредените, членовите на тимот ќе постанат неефикасни и деморализирани. Тоа е процес кој менаџерите го употребуваат да доделат формален авторитет од една позиција на друга во организацијата. Да се делегира не значи дека менаџерот се одрекува од авторитетот.

Делегирањето им дозволува на подредените да донесуваат одлуки-тоа е префрлување на авторитетот за донесување одлуки од едно организациско ниво на друго. Генерално кажано, ефективното делегирање го насочува авторитетот надолу, вертикално низ степените на организацијата.

Според Батеман и другите (Bateman et al., 2004) делегирањето е доделување на авторитет и одговорност на подредените на понизок степен. Продолжува тој, делегирањето е можеби најфундаменталната одлика на менаџментот, затоа што тоа вклучува добивање на завршена работа преку другите.*

Ефективното делегирање истакнуваат Jenks and Kelly (1986) е зависно од постоење на вистински баланс на три меѓузависни динамични елементи кои се во срцето на организацијата:

*<http://www.azete.com/preview/63749>

- **Одговорност:** како вработените се подложни на правдање за резултатите и се наградени или опоменати;
- **Авторитет:** право на некој да донесе одлуки; да насочи во задачите или да направи алокација на ресурси;
- **Овластување:** доделување на должност за изведба на задача или активност.

Секојпат кога менаџерот делегира работа (доверува работни задачи) на своите вработени, Jenks and Kelly (1986) истакнуваат дека се вклучени три основни елементи:

- **Назначува задолженија.** Тоа значи дека менаџерот ја определува и доверува работата која одреден вработен треба да ја заврши.
- **Овластува.** Откако работата е распределена и доверена, менаџерот треба да му ги даде сите неопходни права на одреденото лице за исполнување на новите должности. На пример, овластување за користење на неопходни финансиски извори или некои други неопходни средства.
- **Создава обврска.** Со прифаќањето на задачата вработениот влегува во (непишан) договор со менаџерот дека презема одговорност за успешно завршување на истата.

Менаџерите може да делегираат работни задачи на еден од двата начина:

- **Активностите**- преку опис на задачите т.е. на активностите кои треба да бидат превземени.
- **Резултатите**- преку опис на резултатот кој треба да биде постигнат.

Многу менаџери ги користат и двата начина на доделување на работни задачи. При делегирање на овластувањата многу е важно јасно да се каже што се очекува од вработените, без разлика дали тоа се однесува на дејствијата и/или резултатите. Колку подобро вработените ги разберат очекувањата на менаџерот, толку подобро ќе можат истите и да ги исполнат.

Преку процесот на делегирање се креира партиципативна клима која во една организација овозможува хиерархиско донесување на решенија. Процесот на делегирање ја збогатува работата на вработените. Овој процес му дава на вработениот чувство за одговорност што пак му овозможува да се чувствува дека е сам свој шеф кој сам ја контролира својата работна средина. Делегирањето ја потпомага мотивацијата како и партиципацијата на вработените.

Традиционалните менаџери имале голем проблем со делегирањето бидејќи се плашеле дека работата нема да биде добро завршена, или обратно, дека ќе биде премногу добро завршена со што вработениот ќе изгледа постручен од менаџерот.

Понекогаш и менаџерот може да биде причина за неуспех т.е. менаџерот делегира работна задача, но не делегира и доволно овластувања за да вработениот успешно ја заврши истата.

Ако сака менаџерот да биде ефикасен, ќе мора да се откаже од мислата дека сè може сам да направи. Колку очигледно и да изгледа, да се научи да се делегира одговорност како што треба можеби е и најтешкиот дел од менаџерската работа. Менаџерите кои делегираат интелегентно и се во постојан тек со настаните се способни да постигнат многу повеќе од оние кои што ги трупаат задачите кои можат да бидат завршени од нивните подредени. Клучните обврски на еден менаџер се да планира, организира, координира, поставува цели, поставува приоритети и мисли креативно (Jenks and Kelly, 1986). Со делегирање на соодветни задачи на неговите подредени, менаџерот заштедува од своето време за да ги заврши овие важни задачи, а исто така и заштедува многу пари на организацијата со тоа што ја завршува работата со помалку платени вработени. Всушност, делегирањето ги збогатува работните места под работното место на менаџерот со тоа што обезбедува предизвик, авторитет во пониските хиерархиски кругови и разнообразие.

Делегирањето им овозможува на подредените да ги покажат своите способности, да се здобијат со поголемо признание и да се здобијат со доверба. Наместо обично извршување на наредби подредените учат да размислуваат за проблемот, да направат план и да ја извршат задачата.

Кога менаџерот ќе развие персонал кој што покажува способност, неговата репутација расте. Во тој случај талентирани и способни вработени сакаат да работат со него и да бидат дел од неговиот тим. Моралот, почитувањето и довербата расте во тимот колку што повеќе се соработува. Признанијата следат и врвниот менаџмент ќе согледа дека со потполно обучен персонал менаџерот е подготвен за унапредување.

И покрај потенцијалните придобивки, постојат повеќе причини зошто менаџерите не делегираат обврски. Некои се базирани на рационална резервираност, а некои се повеќе емоционално или психолошки базирани. Најчести се недостаток на доверба во подредените; недостиг на самоверба; неможност за проценка на обврските; темперамент-асоцирана аверзија кон прифаќање ризик; страв од креирање свој ривал; напумпана слика за себе; неможност да се раздвои активноста од продуктивноста; страв да се остави впечаток на мрзелив; недостаток од добар пример; посесивност и обележување на територија итн.

Ризици при делегирање

Во секој чин на делегирање постојат ризици бидејќи менаџерот може да ги контролира сопствените постапки, но не и постапките на другите. Што ако погрешат вработените? Многу често поголемиот дел од менаџерите си го поставуваат прашањето: ако сум јас одговорен за резултатот, нема ли да биде подобро сам да ја завршам работата? Понекогаш да.

Но, има ризици и доколку менаџерот не-делегира. Прво, секоја работа ќе мора сам да ја сработи, но можеби за некои задачи нема да има доволно време, а

некои од нив можеби се и поважни од онаа работа што ја работи во моментот. Второ, ако не ги подготвува своите вработени за преземање на поголема одговорност, тогаш најверојатно менаџерот ниту ги мотивира, ниту пак го максимизира нивниот потенцијал. Трето, менаџерот најверојатно не работи на развојот/усовршувањето на неговите вработени кои во иднина би биле и лидери во организацијата.

Сите краткотрајни придобивки кои ги постигнува менаџерот со тоа што целата работа ја сработува сам ќе бидат загубени ако ги запостави неговите останати менаџерски одговорности. Треба менаџерот да се запраша себеси дали има доволно време во денот да ги заврши сите задачи кои би сакал да ги заврши. Ако одговорот е не, тогаш најверојатно не им делегира доволно работни задачи/овластувања на своите вработени.

Придобивки од делегирањето за менаџерот

Освен за предностите на делегирањето, како што се високата ефикасност, зголемената мотивација, развивање на вештините на тимот и подобра дистрибуција на работа низ групата, Culp and Smith (1997, p.30) зборуваат кои придобивки можат да ги имаат менаџерите кога доверуваат работни задачи.

☉ *Гради самодоверба.* Кога вработените ќе станат помалку зависни од менаџерот и неговите детални упатства во работењето, тоа ќе помогне во зајакнувањето и стабилноста на организацијата.

☉ *Овозможува нејрекинат менаџмент.* Им помага на вработените да се справата со менувањето на менаџери (заради промоција или менување на работно место) во организацијата. Го растеретува времето на менаџерот. Остава време за концентрирање на менаџерските предизвици кои се навистина важни.

- ⊙ *Ефективна имплементација*. Го зголемува опсегот на идеи и им дава на вработените чувство на сопственост и обврска во имплементацијата.
- ⊙ *Ја поттикнува креативноста*. Преку ефективна координација и комуникација се зголемува свесноста кај вработените за тоа што се бара од нив во работењето. Се формираат подобри идеи и сугестии со што се подобрува и соработката помеѓу вработените.
- ⊙ *Социалност/партнерство*. Партиципативниот менаџмент стил креира интересен психолошки ефект кај вработените кој донекаде го отстранува "ние" и "тие" синдромот. На проблемите се гледа како на "наши проблеми", а не како на "нивни проблеми". Вработените започнуваат да дискутираат за проблемите во прво лице, а не во трето лице.

Градење тимови

TEAM - *Together, Each achieves More*
"заедно, секој постигнува повеќе"

Колку се ефективни тимовите во организацијата? Потребата да се дознае колку се ефективни, зачудувачки е голема. Всушност, можеби позначајно е да дознаеме каков тип на лидер е соодветен за каков вид на тим? Дурхам, Најт и Лок (Durham, Knight and Locke, 1997) за да одговорат на вакви и слични прашања, сакајќи да идентификуваат фактори кои влијаат на тимската ефективност, користеле концепт од три домени: лидерска теорија, социјално-когнитивни теории и теорија на поставување цели. Почнале од гледиштето да најдат како лидерството, мотивацијата и компетенцијата на тимот би влијаеле на тимската ефикасност. Едно од трите главни наоѓања на оваа група истражувачи е дека партиципативниот лидерски стил е најефикасен за тимот.

Тие сметаат дека процесот на градење на тимот е процес на развивање една кохезивна група од индивидуи обврзана со кооперативност во работата. Типично е за членовите на ваквиот тим, да се индивидуи кои се насочени кон висока перформанса, желни да ги постигнат организациските цели. Постојат лидери кои не можат да изградат тим, и прашање е дали воопшто тие заслужуваат да се нарекуваат лидери. Лидерот како градител на тимот мора да овозможи сите членови на тимот да ја разберат "големата слика" и да ја стават над незначајните лични исходи. Лидерот кој го гради тимот, го препознава однесувањето кое добива награди и кое треба да е поттикнато да се повторува.

Вистинскиот, ефикасен тим, успева или пропаѓа како единствена единица. И лидерот е осуден на успехот или падот на неговиот тим. Успехот на еден член од тимот е поделен успех, а не индивидуална слава. Лидерот е интегрален дел од тимот. Кога тимот успева-успева и тој, кога тимот паѓа-паѓа и тој исто така.

Кога тимската работа функционира, таа е награда сама по себе. Успешните тимови не се случуваат преку ноќ. Тие се резултат од долгорочни дела и на менаџментот и на членовите од тимот. Исто така е дело и на откажување од индивидуалните желби за доброто на тимот.

Унапредувањето на тимската работа е врвен приоритет за многу лидери. Придобивките се сосема јасни: зголемена продуктивност, подобрување на потрошувачкиот сервис, повеќе флексибилен систем, овластување на вработените. За ефективно имплементирање на тимовите, потребно е лидерите да имаат јасна слика на 7-те елементи за висока перформанса на тимовите. Тие накратко ќе бидат прикажани.

1. Лојалност, приврзаност

Приврзаноста како цел и вредност на организацијата им обезбедува на вработените јасен сенс за насока. Членовите на тимот разбираат како нивната работа да се надополни во заеднички цели и тие се согласуваат дека нивните односно целите на тимот се остварливи и се во иста насока со заедничката

мисија и вредностите на организацијата. Приврзаноста е темел за синергија на групата. Индивидуите имаат волја да ги стават на страна личните потреби за бенефит на тимската работа или за постигнување на целите на организацијата. Правилата на тимска основа се поставени со разгледување на двата приоритети, и на организацијата и на индивидуалните вредности. Кога конфликтот се засилува, тимот употребува регулирање со намера, вредности и цели како важни критериуми за прифатливи солуции.

За да се зголеми тимската приврзаност, менаџерите можат да го насочуваат секој работен тим да ги развива сопствените, односно тимската мисија, визија и вредности, да бидат во регуларност со оние на организацијата, но, притоа да ја рефлектираат индивидуалноста на секој тим. Еднаш споделената намера е потврда, дека секој тим може да развива свои цели и мерки, да се фокусира на континуирано подобрување и да го прославува тимскиот успех како важна пресвртница.

2. Дојринос

Моќта на ефективниот тим е во директна пропорција со вештините што ги поседуваат членовите и со иницијативата која ја вложуваат. Работниот тим има потреба од луѓе кои имаат јаки технички и интерперсонални вештини и имаат волја да учат. На тимовите исто така им требаат само-лидери кои превземаат одговорност за работите да бидат завршени. Но, ако неколку членови на тимот се товарат најмногу со работа, се оди кон ризик таа состојба во тимот да ги истера членовите, или полошо - членовите сами да го напуштат тимот.

За да се зголеми балансот на партиципација на работниот тим, менаџерот треба да земе во предвид три фактори кои влијаат на степенот на индивидуалниот допринос: вклучување, доверба и овластување. Повеќето индивидуи се чувствуваат како дел од тимот, а голем дел од нив допринесуваат; и повеќето членови на тимот допринесуваат, а голем дел од нив се чувствуваат како дел од тимот. За да се засили чувството на вклучување, менаџерите мора да

ги информираат членовите на работниот тим, да бараат од нив резултати, и да поддржуваат атмосфера на колегијалност. Ако вработените не понудуваат сугестии на состаноците, добро е да бидат поканети да го сторат тоа. Ако на членовите на тимот им недостасуваат состаноци, да им се дозволи да знаат дека тие им недостасуваат. Кога идеите-дури и диви идеи-се понудени, треба менаџерот да им покаже дека им ја почитува нивната иницијатива.

Колку менаџерите имаат доверба во себе и во членовите на тимот, влијае на целокупната енергија што членовите ја вложуваат во тимот. Но, доколку на членовите на тимот успехот им изгледа неверојатен, во тој случај инвестирањето на нивната енергија ќе опадне. За да се создаде доверба во работниот тим, менаџерите мораат да го истакнуваат талентот, искуството и достигнувањата на членовите во тимот. Довербата на членовите на тимот може да биде подлога за обезбедување на фидбек, тренинг, оценување и професионален развој на можностите.

Друг начин за да се балансира доприносот на работниот тим е да се зголеми овластувањето на вработените. Кога вработените се инволвирани во одлучувањето, спроведен им е вистинскиот тренинг, и се респектирани заради нивното искуство, тие се чувствуваат способни и вложуваат повеќе. Ова е исто така важно за да се има евалуирање на членовите на тимот колку добро тие го поддржуваат доприносот на останатите.

3. Комуникација

За работниот тим да го постигне неговиот целосен потенцијал, членовите мора да се во состојба да кажат што мислат, да бараат помош, да споделуваат нови и непопуларни идеи, и да ризикуваат да направат грешки. Ова може да се случи во атмосфера во која членовите на тимот покажуваат грижа, си веруваат едни на други и се фокусирани на решенија, не на проблемите. Комуникацијата-кога е пријателска, отворена, и позитивна-игра витална улога во креирање на таква кохезија.

Пријателската комуникација е поверојатна кога индивидуите знаат и се респектираат едни со други. Членовите на тимот покажуваат грижа со прашување едни со други за животот надвор од работата, ги респектираат индивидуалните разлики, шегите, и генерално се создава чувство дека сите се добредојдени.

Отворената комуникација е подеднакво важна за тимскиот успех. За проценка на тимската перформанса, членовите мора да обезбедат искрен фидбек, да прифатат конструктивна критика и да си адресираат прашања директно. За да се направат сите овие барања степенот на доверба е поддржан од директна, искрена комуникација.

Позитивната комуникација влијае на енергијата на тимската работа. Кога членовите разговараат што тие сакаат, им треба или им се допаѓа, тоа е сосема различно од кажувањето за тоа што им смета или ги фрустрира.

За да се засили тимската комуникација, на менаџерите мора да им се обезбеди тренинг на вештини за слушање, на одговарање и употреба на јазикот, исто така добро на средбите со менаџментот, фидбекот и градење на консензус.

4. Соработка

Многу предизвици на работното место денес бараат многу повеќе отколку добра соло перформанса. Во комплексните организации, успехот многу зависи од степенот на меѓузависноста на членовите на тимот. Менаџерите можат да ја олеснат соработката помеѓу нив, на тој начин што ќе го истакнуваат влијанието на индивидуалните членови врз тимската продуктивност и ќе ги потенцираат вредностите на однесувањата кај членовите на тимот. Следниот F. A. C. T. S. model (следи-преку (follow-through); точност (accuracy); временски рок (timeliness); креативност (creativity) и душа (spirit)), модел на ефективни однесувања на членовите на тимот, може да послужи како водич кој би им олеснил на тимовите да идентификуваат однесувања кои поддржуваат синергија внатре во работниот тим.

Следење-преку. Една од најчестите општи фрази што се слуша во групите кои работат добро заедно е "Ти можеш да сметаш на тоа". Членовите веруваат дека кога колегите се согласуваат да одговорат на телефонскиот повик, да го прочитаат рапортот, да разговараат со клиентот, да одат на состанок или да го променат однесувањето, работата ќе биде завршена. Членовите на тимот изразено се свесни дека како дел од тимот, се што прават-или не прават-влијае и на некој друг.

Точност. Друга вообичаена фраза што се слуша во ефективниот работен тим е "Ние го правиме тоа вистински прв пат". Точноста, појасно, одраз на личната гордост, исто така демонстрира приврзаност за поддршка на стандардите на тимот, на овој начин генерирајќи групна гордост.

Креативност. Иновацијата е импозантна во тимот кога индивидуите чувствуваат дека се подржани од колегите. Иако превземањето на водство во нов ред на работи е ризична работа, ваквиот ризик многу е редуциран во кооперативна средина каде членовите ги простуваат грешките, ги почитуваат индивидуалните разлики и го променуваат нивното мислење.

Временски рок. Кога членовите на работниот тим се вистински кооперативни, тие го почитуваат времето на другите преку свртување на тимските приоритети во лични приоритети, пристигнуваат на време на состаноци, споделуваат брзо информации, доставуваат прашања до вработените, комуницираат кратко и прашуваат "дали ова е вистинското време?" пред да го започнат разговорот.

Дух. Да бидеш дел од работен тим е како да си дел од фамилија. Не може некој да има сопствен пат цело време, и за да добие вредност - мора да се развива општ дух. Менаџерите можат да помогнат во тимската работа преку адресирање на овие "правила" на тимскиот дух: вредност на индивидуата; развивање на тимска доверба; отворено комуницирање; менаџирање на разлики; споделување на успехите; добредојде за нови членови.

5. Менаџмент на конфликти

Неизбежно е дека конфликтот постои, и сите искусуваат конфликт од време на време. Не е проблемот дека постојат разлики, туку како тие да се менаџираат. Ако вработените веруваат дека конфликтот никогаш не се појавува во "добри" тимови, тогаш тие на некој начин тоа го ставаат под тепих. Но, се разбира, дека не може да се сокријат погрешните перцепции, или чувства, старите навреди и недоразбирања за многу долг период. Наскоро, разликите повторно се појавуваат. Тие примаат облик на тензија, скриени агенди и тврдоглави позиции. Од друга страна, ако менаџерите им помагаат на работните тимови да управуваат со конфликтите ефективно, тимот ќе биде во состојба да ја одржи довербата и да ја користи колективната моќ на тимот. Работните тимови управуваат со конфликтот подобро кога членовите учат како да ги променат нивните паредигми околу конфликтот воопшто, околу други делови вклучени и околу нивните сопствени способности да менаџираат со конфликтот.

6. Менаџмент на промена

Не е веќе луксуз да се има работни тимови кои имаат ефективна перформанса во турбулентна средина. Тоа е неопходно. Тимовите не смеат да одговараат само на промените, но, треба и да ги поттикнуваат. За да помогнат тимовите во менаџментот со промени, менаџерите треба да ја прифатат било која забележана опасност во промените и да им помогнат на тимовите да ја видат секоја инхерентна можност. Тие можат да обезбедат сигурност неопходна

за тимовите да превземат ризик и инструментите за нив за да иновираат; тие можат исто така да редуцираат отпорност кон промени со обезбедување на визија и информација, и преку моделирање на позитивни ставови кон самите себе.

7. Поврзаност

Кохезивен работен тим може само да ја подобри својата вредност, ако во текот на својот развој посветува внимание на три важни конекции: кон организацијата, кон членовите на тимот и кон другите работни тимови. Кога работниот тим е поврзан кон организацијата, членовите дискутираат за тимската перформанса во однос на организациските приоритети, фидбекот од клиентите, и квалитативните мерки. Менаџерите можат да охрабрат ваква поврзаност со овозможување комуникација на отворена линија. Приоритетите на менаџментот, успехите и главоболките би требало да одат во една насока; тимските потреби, успехите и прашањата би требало да течат во друга насока. Кога во работниот тим се развива силна конекција меѓу неговите членови, изникнува поддршка манифестирана од самите нив на многу начини. Неколку идеи за развивање и одржување на такви конекции се: дозволување време пред и после состаноците за кратка социјализација, распоред на тимски ручеци, создавање на повремени тимски проекти надвор од работата, циркулирање на профилите на членовите, превземање на заеднички тренинг, и обезбедување на фидбек едни на други за развојот.

Тимовите кои што го поврзуваат ова со останатите работни групи ги сметаат овие тимови како "внатрешни клиенти". Тие ги третираат барањата од своите колеги со истиот респект што го покажуваат кон надворешните клиенти. Тие бараат фидбек како можат подобро да им направат услуги. Овие тимови настојуваат во преговарањето да ги отстранат разликите, и ги сподедуваат ресурсите како што се материјалите за тренинг, видеата, книгите, опрема или дури и идеите за подобрување. За да се изгради силна конекција со другите групи, работните тимови може да разгледуваат: распоредување на месечните

меѓу-секторски состаноци, поканување на претставници на состаноци од нивниот тим, "позајмување" на персонал во текот на критичните сезони итн. За да може да се натпреваруваат ефикасно, менаџерите мора да обликуваат мрежа на вештини на вработените кои се поддржуваат едни со други во постигнување на корпоративните цели.

Прилагодување на типот на лидерскиот стил кон развојот на тимот

На кој начин ефикасниот менаџер одлучува кој е најдобриот лидерски стил во дадена ситуација?

Доминантниот тип на лидерот или развојната фаза на тимот со која се управува го одредуваат лидерскиот стил. Колку тимот е поразвиен толку помала интервенција ќе се бара од лидерот. Колку повеќе време и напор вложил во својата врска со тимот толку помалку ќе биде потребно тој да биде ориентиран кон задачите.

Ефикасните тимови не се создаваат преку ноќ. Не само што е потребно време да се изградат туку е потребно и време да се развијат и пораснат. Како што на децата им се потребни различни форми на грижа во различни фази на нивниот живот, така и на тимовите им се потребни различни начини на лидерство во зависност од нивниот степен на развој. На пр., на детето му треба грижлив, но цврст и сигурен родител; на незрел тим му е потребен ист таков лидер. На возрасен човек му е потребна поддршка и повремено водење и совет; на развиен тим му е потребно исто такво лидерство.

Од тие причини ефикасниот лидер на тим мора да:

- Знае во која развојна фаза е тимот;
- Го приспособи својот лидерски стил кон потребите на тимот во таа фаза;
- Го приспособи своето лидерство како што ќе се развива тимот.

Една од значајните работи која треба постојано да се има на ум е дека не може да се очекува тимот да се спои и да функционира најефикасно уште во првите фази на нивната заедничка работа.

Такмановиот модел (forming, storming, norming and performing) (Tuckman, 1965) дава објаснување за развојот на тимот и однесувањето. Во неговиот модел се објаснува дека како што тимот ја развива зрелоста и способноста и воспоставува релации, така лидерот го менува лидерскиот стил. Почнувајќи со насочувачки (кажува) стил, преку поддучувачки, потоа партиципативен, завршувајќи со делегирачки стил скоро одвоен. Тој смета дека на оваа точка тимот може да произведе лидер наследник и претходниот лидер може да оди понатаму да развива нов тим. Во моделот определител 4 фази во развојот на тимот и според развојното ниво на тимот утврдил лидерски стилови. Тие се: 1. фаза на формирање; 2. тим кој експериментира; 3. тим кој се консолидира и 4. зрел тим.

1. Во првата фаза (forming) постои висока зависност од лидерот за водење и насока. владее тотален хаос, во кој луѓето работат но не знаат зошто. Имаат несогласност за цели и задачи, освен за оние дадени од лидерот. Поединечните улоги и одговорности се нејасни. Демократијата ја искористуваат, постои слаба мотивација, нема потребна стручност, слаб напредок, не се слушаат меѓусебе, а лидерот е автократски настроен, и мора да е секогаш подготвен да одговори на низа прашања во врска со целта и задачите. Во оваа фаза типичен е лидерски стил кажува-вработените кои не сакаат да прифатат одговорност бараат строг начин на водење, со точно одредени цели и постојано надгледување.
2. Втората фаза (storming) колку ќе трае зависи од лидерот и од тимот. Колку трае пократко толку е подобро. Членовите на тимот немаат изразена волја, но учат, експериментираат со нештата, заедно

дискутираат за ризични прашања, размислуваат за повеќе можности, почнуваат засилено да се слушаат едни со други, се знаат повеќе меѓусебе. За оваа фаза најсоодветен е поддучувачкиот лидерски стил (продава), за кој е карактеристично дека на вработените не им недостасува самодоверба, но, сепак покажуваат потенцијал за поддучување. Ним им е потребно да бидат водени и поддржувани. Потребно е да им се објаснат задачите и да се охрабри позитивното однесување. Целта е тие постепено да почнат да превземаат одговорности.

3. Во третата фаза (norming) веќе членовите знаат што прават, постои форма на консензус во тимот, почнува експериментирање и методолошко работење, се воспоставуваат процедури, се воспоставуваат основни правила кои ги почитуваат, членовите се усогласиле, способни се и, улогите и одговорностите се јасни и ги прифаќаат. Важни одлуки се донесени со тимска согласност. Помалите одлуки може да се делегирани на индивидуи. Приврзаноста и единството се силни. Тимот може да се впушти во социјални активности. Тимската дискусија е процес и работен стил. Постои општ респект кон лидерот и дел од лидерството е поделено со тимот. Лидерот олеснува и оспособува. За оваа фаза карактеристичен е лидер со партиципативен лидерски стил- учествува-а вработените се талентирани, но немаат особени достигнувања и потребна им е ефективна комуникација. Решението е да се поттикнат да започнат да работат ефикасно, да добијат шанса да станат дел од процесот на донесување на одлуки и да превземаат иницијатива.

4. Во четвртата фаза (performing) тимот ефективно работи и е стратешки определен. Луѓето во тимот знаат што и зошто прават, бидејќи ги знаат целите и задачите, максимално се користи потенцијалот, максимално се користи енергијата, се земаат предвид принципите, се исполнуваат потребите на поединците, постои мотивација и стручност. Членовите на

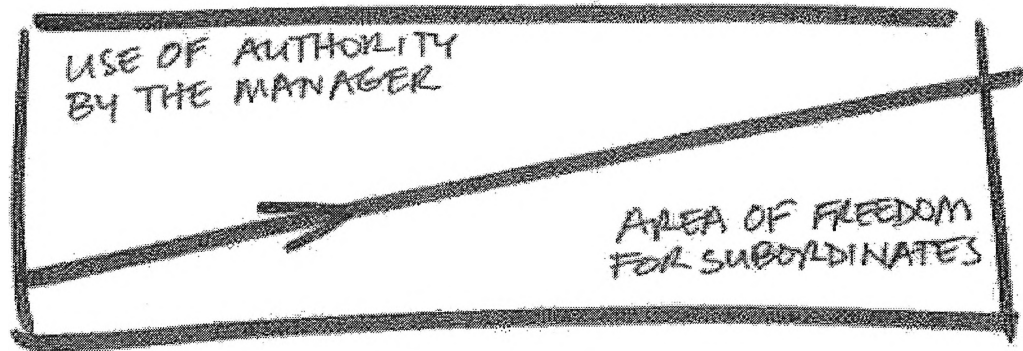
тимот се грижат едни за други. Тимот бара лидерот да делегира задачи. Тимот има висок степен на автономија. Несогласувања се појавуваат но тие сега се решаваат во тимот позитивно и неопходните промени во процесите и структурата се прават од тимот. За оваа фаза типичен е делегирачки лидерски стил- делегира- а вработените се сосема способни со волја и вештини да ги исполнуваат своите задачи, и треба да се остават да си ја вршат својата работа.

Еден зрел тим кој се наоѓа во фаза број 4 ќе има силна мотивација, стручност и способност за да ја заврши работата. Најголема корист ќе има од лидер кој ќе сака на вработените да им доделува задачи наместо да се вмешува и постојано да им кажува што да прават. На пр., автократскиот лидер ќе им ја уништи волјата.

Лидерите на тимот мора да ја разберат својата улога на лидер и менаџер во рамките на организацијата. Според тоа како Фидлер го дефинира лидерот, "индивидуа во групата која насочува и координира, индивидуа која дава задача релевантна за групните активности, или индивидуа која во отсуство на назначениот лидер, има примарна одговорност за изведување на активностите во групата" (Fiedler, 1967), можеме да разбереме зошто лидерот е од круцијално значење за развојот на тимот. Тој треба да ги познава очекувањата на подредените, исто како и на претпоставените во однос на својата позиција. Тоа ќе му помогне ефикасно да го води тимот, на тој начин што ќе биде задоволувачки за сите особи вклучени во постигнување на целите на тимот.

Успешниот менаџер треба да биде способен да ги покрене членовите на својот тим да го направат тоа што треба, користејќи ги и комбинирајќи ги сите знаења и вештини на членовите кои им се достапни. Често членовите на тимот мора да го прифатат и да го направат тоа што е најдобро за тимот и неговите цели, а не она што би било во интерес на поединецот. За да биде успешен

лидерот на тимот, мора да создаде идеја, цел која треба да биде разбирлива и прифатлива за другите, но, се разбира и применлива.



Слика 5. Моделот на *Tannenbaum and Schmidt continuum* (1958) за односот помеѓу употребата на авторитетот и слободата

На претходната слика е претставен моделот на Tannenbaum and Schmidt continuum. Тоа е едноставен модел кој ја покажува релацијата помеѓу степенот на слобода кој менаџерот го избира да го даде на тимот, и степенот на авторитет употребен од менаџерот. Како што слободата на тимот расте, така авторитетот на менаџерот се намалува. Ова е позитивен начин за развој и на тимот и на менаџерот. Овој модел потврдува дека таквиот менаџерски стил има тенденција да понуди поголема слобода како што созрева групата.

Поврзаност на лидерскиот стил со ефикасноста на тимот

Липит и Вајт (Lippit and White, 1958) изнесуваат сознанија од нивните истражувања за разликите помеѓу тимови со лидери кои применуваат автократски и демократски лидерски стилови. Автократските тимови ги карактеризира најчесто апатија, агресивност, конфликти и отсуство на блиски

односи меѓу членовите. Демократските тимови ги карактеризираат блиски и искрени односи меѓу членовите, тежнеат кон помагање и многу мал степен на агресија и конфликт.

Во врска со еден од најчесто поставуваните проблеми во областа на раководењето "да ли се поефикасни тимовите со лидери со демократски или автократски лидерски стил", тие ја сумираат анализата за ефикасноста на прилично интересен начин. Да ги погледнеме заклучоците.

- тимовите со демократско лидерство постигнуваат подобри работни резултати од повеќе причини. Најчесто затоа што даваат слобода на членовите да учествуваат во процесот на одлучување, демократското лидерство ги активира потенцијалните членови на тимот и ги става во функција на тимските цели. Аналогно на тоа, автократското лидерство ги блокира потенцијалните поединци, што е и причина дека се помалку заинтересирани за групата и групната задача, па со самото тоа се и помалку ефикасни.
- автократското раководење, затоа што е насочено, пред сè, на работна ефикасност, во почетокот дава подобри работни резултати. Но, бидејќи автократскиот раководител не води сметка за потребите на членовите на групата, тоа доведува до нивно незадоволство со групната клима и во подолг период се одразува и на ефикасноста. Тоа значи дека тимовите водени од автократски лидери со текот на времето постануваат помалку ефикасни од демократските.
- демократскиот лидерски стил на раководење на тимот има за последица подобри односи во тимот, но автократското раководење, затоа што е во поголема мерка насочено на продуктивност, има за последица поголема ефикасност.
- првите три заклучоци авторите јасно ги покажуваат дека се определуваат за автократското или демократското раководење како посупериорно. Но, во последниов заклучок покажуваат дека двата типа на раководење различно се ефикасни во различни ситуации и во

процесот на работата треба да се комбинираат зависно од работната задача, особините на членовите на тимот итн.

Тимската работа е неизбежна, и често е последица на организациона структура. Тимот е мал број на луѓе со комплементарни вештини, кои работат кон општи цели, цели на организацијата со кои тие се држат самите меѓусебно одговорни.

МЕНАЏМЕНТ

Организацијата е систем на ускладено однесување насочено према зададената цел. Ова организационо однесување наречено *менаџмент* е свесен процес на структурирање, користење и контролирање на човечки и материјални ресурси на една организација со намера за постигнување на зададената цел. Покрај тоа, групата на луѓе која се однесува на овој начин се нарекува менаџмент.

Менаџментот како концепт е потребен на секоја организација. Како стабилизирачки фактор, овозможува обавување на работата во организацијата. Тој служи како водич за било која активност насочена кон некоја цел за постигнување на овие цели. Менаџментот мора да овозможи на многуте тимови, поединците и нивните ресурси да работат заедно вложувајќи напори во постигнување на заеднички цели. Всушност, се работи за завршување на работите во организацијата.

Бидејќи менаџментот е рационален процес, менаџерот е одговорен за рационално организирање на структурата, ресурсите и персоналот. Во споредба со тоа, лидерот е особа која покрај своите задачи на раководење има одговорност и на наредување. Меѓутоа, многу позиции во организацијата ги комбинираат одговорностите на менаџерот и лидерот. На пример, менаџерот е во главно лидер на подредените кои работат со него во тимот. Тој исто така треба да покаже способност на лидерство на подредените кои се под ниво на неговиот тим. Всушност, идеална ситуација е кога менаџерите поседуваат квалитети на лидер, а како менаџер користи формални, рационални методи за постигнување на успехот. Истовремено, како лидер ја користи интуицијата, ентузијазмот и се поттикнуваат емоции за создавање на визија која ги соединува луѓето позади лидерот.

Лидерството значи влијание. За лидерот тоа значи способност на создавање на следбеници. Секако дека тоа нема да се сфати дека се изградува култ на личност и не значи постигнување на позиција, чин и титула.

Добрите интерперсонални и комуникативни вештини, како и доброто познавање на работата, во комбинација со однесувањето кое е во склад со етичките стандарди, доведува до клучно признание на особата како лидер. А признание е клучно за стекнување на следбеници. Влијанието на лидерот потекнува од давање стимулација, мотивација и инспирација за насочување и контролирање. Покрај знаење и вештина, на лидерот понатаму му се потребни извори на влијание како би бил во можност да оствари најефикасно лидерство: власт и моќ.

Менаџерот-главен субјект во процесот на менаџментот

Менаџментот е комплексна и интердисциплинарна област за истражување. Менаџмент (деловно работење) е уметност и вештина на извршување на задачи со користење на други луѓе. Главен субјект во овој процес е менаџерот.

Во последно време за менаџерите многу се зборува, како во земјите со развиено пазарно стопанство, особено во САД и другите индустриски развиени земји, така и во земјите од Централна и Југоисточна Европа.

Се смета дека менаџерите се “моторна сила” во организацијата, дека нивното влијание и активност се чувствува во целата организација, а не само на нејзиниот врв. Да се раководи со една организација значи да се усогласат личните и организациските потреби на менаџерите, да се делегираат и контролираат задачите, да се води деловна политика на организацијата и да се развиваат интерперсоналните односи.

Менаџерството успева само ако постои “темелно почитување и вистинско интересирање за луѓето” смета Роберт Блејк познат американски стручњак од областа на психологијата на раководењето.

Менаџерот е тој што управува. Од неговите способности зависат мотивацијата на работниците, нивната организираност, планирањето, координираноста, контролата, како и другите активности на организацијата.

Менаџерите ја исполнуваат својата задача со тоа што ги поттикнуваат другите да ги извршуваат своите задачи. Тие се луѓе кои донесуваат одлуки, а потоа ги реализираат во работата со и преку луѓето. Нивната цврста определеност во она што го сакаат и ефикасноста во извршувањето на задачите, ги прави способни за соработка и разбирање на разликите помеѓу луѓето. Денешните менаџери се препознаваат преку нивната толеранција кон овие разлики.

Најголемиот предизвик за менаџерите не лежи во промените, туку во луѓето со кои раководат, каков тип на луѓе се, нивните очекувања, вредностите кои им се драги и иницијативите на кои одговараат.

Функции на менаџерот

Потполн увид во природата и во начинот на работата на менаџерот може да се оствари само со темелно проучување на основните функции на менаџерот. Тој има бројни функции, но често пати четири од нив се споменувани како основни. Тие се:

Планирање- со планот се изразуваат намерите, целите, правците на дејствување, активностите и мерките што ќе се превземат во одреден временски период.

Организирање- се однесува на групирањето на активностите во секторите, одделите и единиците, кои постојат во хиерархиската структура на организацијата за воспоставување на односи меѓу нив.

Водeње- опфаќа конкретно влијание врз вработените, како би допринеле во остварување на групните и организационите цели.

Контролирање- тоа е процес со кој се прати обавувањето на задачите и се превземаат акции на корекција, иновирање, доколку се процени дека тоа е потребно.

Улоги на менаџерот

Менаџерите обавуваат базични функции играјќи различни улоги. Под улога се подразбира одреден сет на однесување. Минзберг (Mintzberg, 1973) менаџерските улоги ги класифицира во три категории: интерперсонални, информациони и улоги на одлучување.

Интерперсонални-настануваат од формалниот авторитет на менаџерот и тогаш тој се јавува во улога на формален раководител.

Информациони-му овозможуваат на менаџерот успешно да гради и остварува мрежа на многу контакти, со цел да обезбеди проток на различни информации.

Улоги на одлучување-се најзначајни. Сите информации кои менаџерите ќе ги соберат, нивната осетливост на проблеми и информации, мораат да бидат насочени на донесување на одлуки за тоа во кој правец организацијата понатаму да се развива, кои акции и цели понатаму да се остваруваат.

Работи на менаџерот

Во принцип, голем е бројот на целите што се наметнуваат, од тоа произлегуваат и задачите на менаџментот. Така утврдените цели се подредуваат во хиерархиски систем на повеќе нивоа. Најважните цели стојат на врвот и тие нужно ги антиципираат сите пониски нивоа. Целите на пониските нивоа се средства за остварување на повисоките цели. Работата на менаџерот подразбира специфични снаоѓања и обавувања на работи во многу променлив ситуационен контекст. Успехот во работата во голема мерка зависи од примена на организирани знаења за менаџментот кои секогаш ја унапредуваат менаџерската пракса.

Менаџери од прва линија-основна карика во ланецот на раководењето со организацијата. Тие трошат малку време на планирање и организирање.

Менаџери од средна линија-тие се трансмитери меѓу ниското и високото ниво на раководење.

Менаџери од врвот- се оние кои во целост се одговорни за управување, функционирање и продуктивност на организацијата.

За да биде успешен менаџерот мора да поседува авторитет, средства и информации. Важно е да умеа да ги стимулира работниците, а тоа значи кај другите да предизвикува конструктивни чувства, своите одговорности да ги дели со други, да дава идеи другите што ќе ги развиваат итн.

Вештини на менаџерите

Поимот на вештини подразбира се она што е "организирано, со учење стекнато, што довело до ускладени ментални и физички активности". Тоа значи дека се подразбираат и некои способности кои не се вродени, туку со учење и искуство стекнати и развиени.

Успешниот менаџер користи технички, интерперсонални, комуникациони и концептуални вештини. Во зависност од нивото кое менаџерот го завзема во хиерархијата на раководење во организацијата, се појавува потреба од специфичен склоп на вештини, кој треба да го поседува и применува за успешно обавување на работата. Што е менаџерот на повисоко ниво на управување - потребно е се повеќе посложено одлучување.

- *Техничките вештини* се однесуваат на способноста да се применат на специфични методи, процедури и техники во одредена, специјализирана област. Тоа се оние кои бараат да се извршува улогата на полициското работење, вклучувајќи ги специјалистичките области.
- *Интерперсонални вештини* подразбираат способност кадрите да се водат, да се мотивираат вработените, да се управуваат конфликтите меѓу луѓето

и да се соработува со други луѓе. Бидејќи основа на секоја организација претставуваат луѓето, така да интерперсоналните способности се суштинска содржина на менаџерската дејност, на било кое ниво на деловно управување или на било која деловна функција. Доаѓаат до израз во работата со другите луѓе.

- **Комуникациски вештини** се вештини кои се базични во однос на останатите. Се огледаат во способноста на менаџерите да праќаат и примаат информации, мислења, чувства и ставови. Неопходни се за манифестирање на, прикажување и демонстрирање, како интерперсонални, така и концептуални и технички вештини во односите со другите луѓе-вработените.
- **Концептуални** вештини вклучуваат способност организацијата да се согледа и сфати во целост и да се детектираат и препознаат факторите кои дејствуваат во односите на организацијата и широкото окружување.

Менаџерот како ефикасен и ефективен лидер

Кога се говори за менаџерот на една организација, како ефективен и ефикасен лидер, тогаш особено значење заслужува моделот што е многу систематски третиран од страна на Манске во неговото дело *Тајниите на ефективното лидерство* (Manske, 1990). Овој модел афирмира некои универзални принципи што секој лидер треба да ги почитува во практикувањето на лидерството. Според него лидерството нема тајни, тајната лежи во доследното почитување на следниве принципи, во секое време и секое место:

- Ефективниот лидер гради чувство на припадност кон организацијата;
- Ефективниот лидер живее според највисоките стандарди на честост и заедништво;

- Ефективниот лидер го информира персоналот и комуницира со него отворено и со задоволство;
- Ефективниот лидер постојано учи за да го подобри своето работење и да ја превземе улогата на тренер;
- Ефективниот лидер инсистира на совршенство;
- Ефективниот лидер дава пример што другите треба да го следат;
- Ефективниот лидер бара одговорност од персоналот;
- Ефективниот лидер е во фокусот на вниманието и му верува на персоналот;
- Ефективниот лидер е определен, одлучен, решителен и храбар-подготвен да превземе ризик
- Ефективниот лидер има изразено чувство за важност и ургентност во работењето;
- Ефективниот лидер се грижи за времето;
- Ефективниот лидер ја стекнува лојалноста на персоналот;
- Ефективниот лидер го сослушува персоналот;
- Ефективниот лидер секогаш му стои на располагање на персоналот.

Ефикасност претставува мерка за тоа колку добро или продуктивно се користат ресурсите за постигнување на некоја цел. Организациите се ефикасни кога менаџерите успеваат да ги сведат на најмала мера количините на влезни ресурси (работна сила, суровини и компонентни делови) или времето што е потребно за произведување на некои производ или услуга. Одговорноста на менаџерот е да обезбеди организацијата и нејзините членови да ги изведуваат што е можно поефикасно активностите што се потребни за обезбедување на стока и услуги за потрошувачите.

Слика 6. Изведба на организацијата во зависност од ефикасноста и ефективноста

		ЕФИКАСНОСТ	
		НИСКА	ВИСОКА
ЕФЕКТИВНОСТ	ВИСОКА	<p>Ниска ефикасност/Висока ефективност</p> <p>Менаџерот подготвува правилен избор на цели, но слабо ги користи ресурсите за постигнување на тие цели. Резултат: Потрошувачите го бараат производот, но тој е премногу скап и не можат да го купат</p>	<p>Висока ефикасност/Ниска ефективност</p> <p>Менаџерот подготвува правилен избор на цели и добро ги искористува ресурсите за постигнување на целите. Резултат: Потрошувачите го бараат производот со квалитет и цена што можат да си ја дозволат.</p>
	НИСКА	<p>Ниска ефикасност/Ниска ефективност</p> <p>Менаџерот прави погрешен избор на цели и слабо ги користи ресурсите. Резултат: Производ со слаб квалитет којшто потрошувачи не го сакаат.</p>	<p>Висока ефикасност/Ниска ефективност</p> <p>Менаџерот прави несоодветен избор на целите, но добро ги користи ресурсите за постигнување на целите. Резултат: Производ со висок квалитет кој не го сакаат потрошувачите</p>

Ефективност претставува мерка на соодветноста на целите што ги избрал менаџерот за својата организација и на степенот до што организацијата ги постигнува овие цели.

Ефективни менаџери се оние што ги избираат вистинските цели на организацијата и имаат вештини ефикасно да ги користат ресурсите.

Изведба на организацијата е мерка за тоа колку ефикасно и ефективно менаџерот ги користи ресурсите за да ги задоволи клиентите и да ги постигне целите на организацијата. Изведбата на организацијата се зголемува пропорционално со зголемената ефикасност и ефективност. На слика 6 прикажана е изведбата на организацијата во вкрстени комбинации на ефикасноста и ефективноста. Се гледа дека изведбата на организацијата е најголема кога постои истовремено висока ефикасност и висока ефективност.

МЕНАѢЕРСКА ЕФИКАСНОСТ

"Денес сум помалку сигурен од колку порано дека е во прашање нешто особено што се случува во последно време. Да држиме курсеви од мотивација за постигнување кај возрасните, значи дека на мотивација можеме да ги подучуваме кога имаат 25, 45 или 65 години. Никога не е предоцна да се научи да се усеева"

McClelland, 1995

Пазарната економија, борбата за квалитет и продуктивноста секоја организација ја доведува пред проблем и поставување на водечки луѓе-менаџери. Процедурата на селекција на менаџерот почива на анализа на работата на менаџерот, утврдување на стандардни работи и задачи, услови на работа и дефинирање на потребните особини и способности. При изборот на раководителот многу е важно да се усклади саканиот профил на раководителот со деловната стратегија, развиеност и зрелост на организацијата.

Работата на менаџерот подразбира специфични снаоѓања и обавување на работи во многу променлив ситуационен контекст. Менаџерската ефикасност во голема мерка зависи од примена на организирани знаења за менаџментот кои секогаш ја унапредуваат менаџерската пракса.

Кога станува збор за терминот *ефикасност* во психолошкиот речник Кристиќ (1991) го дефинира како "однос помеѓу вложениот труд и добиените резултати" - цитирано стр. 120.

Резултатот е завршно решение на некоја активност, а знаењето на резултатот од претходните активности влијае на наредните активности и ангажирања, но влијае и на мотивационите и емоционалните состојби.

Кога зборуваме за овој термин во светлината на активностите на менаџерите, се смета дека тие се ефикасни ако "лично се задоволни и исполнети со работата, вработените, при тоа подредените им се приврзани, лојални и ако во работата се продуктивни" (Luthens, Hodgeetts & Rosenkrantz, 1988, стр. 67).

Уште во 1938 година Murray, меѓу дваесте потреби што претставуваат основни движечки сили на човечкото однесување, ја вклучил и потребата за постигнување (според Николовски и соработниците, 1994).

Според Лутанс и другите успехот е дефиниран како "ниво на аспирации за остварување резултати во работењето" (Luthans et al., 1976, p. 27). Нивните истражувања покажале дека успешниот менаџер ги има следните карактеристики:

- умерен ризик-општо чувство е дека успешниот менаџер е спремен да превземе умерен ризик;
- непосредна повратна спрега-менаџерите со потреба за успех сакаат активности кои обезбедуваат моментална и прецизна повратна спрега за информацијата за тоа колку прогресивно одат кон целта;
- исполнување- менаџер со голем успех наоѓа внатрешно задоволство во исполнувањето на задачата;
- преокупација со задачата- кога успешниот менаџер еднаш избрал цел, тој настојува да биде целосно преокупиран со задачата додека таа не биде комплетно и успешно завршена.

Во контекст на досега изнесеното во врска со ефикасноста, би го споменале и Мотт-овиот мултикритериумски модел на ефикасноста (Mott, 1972). Според него, критериуми за мерење на ефикасноста се: продуктивноста-мерка на квалитет и квантитет на резултатот и адаптивбилноста-способност да се предвиди проблемот, да се дадат алтернативни решенија за проблемот, постојано експлорирање и апликација на нови техники и технологии кои се релевантни за активностите на компанијата и можноста на усвојување на нови солуции и флексибилност. Според него, успешните организации можат да продуцираат поголема ефикасност, можат побрзо да се адаптираат на промените и према тоа се пофлексибилни кога се појавуваат кризни ситуации.

За да биде ефикасен менаџерот мора да поседува авторитет, средства и информации. Делегирањето на авторитетот е особено интересна област за

менаџерот. Тоа воопшто не е лесна задача. Тоа, всушност претставува пренесување на авторитетот од страна на оној што го поседува, што го има, на оној што го нема. Во тој контекст менаџерот мора да утврди колкав авторитет треба да пренесе на своите подредени за да се постигне ефикасно одлучување, да ја оцени нивната компетентност за да го користат добиениот авторитет во функција на работењето и конечно да им остави слобода без постојано контролирање и проверка. А нему му останува одговорноста за тоа како подредените го користат неговиот авторитет.

Хаџи- Василева Марковска (1993) истакнува дека повеќето менаџери од приватниот сектор во својата работа применуваат посовремени методи на работа; работат со многу поголема лична мотивација и поради тоа, повеќе успеваат да ги мотивираат вработените со кои управуваат; тие работат со помалку фрустрации и конфликти; повеќе се отворени кон нови иницијативи и поради тоа постигнуваат поголема ефикасност.

Брукс (Earl Brooks) од Њујоршкото државно училиште за индустриски односи при Корнел универзитетот, New York State School of Industrial Relations, во една корпорација проучувал 96 врвни менаџери. Тие биле оценувани како од подредените така и од надредените менаџери и така ги диференцирал "надпросечните" и "подпросечните" менаџери.

Натамошната анализа што ја вршел Брукс покажала дека само "деталите" одлучувале кој во која група ќе биде сместен. Само за илустрација го наведуваме односот, ставот на менаџерите спрема "Пренесувањето на овластувањата на подредените". Утврдено е дека 73% од надпросечните менаџери ги пренесувале своите овластувања, а ниту еден од подпросечно оценетите менаџери не го направил тоа.

Во врска со оваа проблематика, подолу се наведени, уште неколку показатели:

Однесувањето на менаџерите кои секогаш или скоро секогаш	натпросечни менаџери %	потпросечни менаџери %
• Од работниците барале да учествуваат во донесување на одлуки	100	10
• Ја координирале работата на работниците	100	10
• Целосно ги користеле вештините и способностите на вработените	100	10
• Ги информирале вработените за тоа како напредуваат	100	0
• Знаат како вработените работат	100	30
• Ги стимулирале своите вработени да ги искажат своите замисли и мислења	100	30
• Го одбирале правиот човек за работа	100	30
• Ги информирале вработените за работите кои влијаеле на нивната работа	92	2
• Ги стимулирале вработените меѓусебно да си ги разменуваат информациите	92	20
• Внимавале добро да ги знаат овластувањата на секој вработен	83	10
• Ги информирале вработените за работата во другите сектори	83	10

Менаџерот може да го подобри своето работење, сугерира Минзберг (Mintzberg, 1973) ако ги користи десетте упатства за поефикасно работење:

- поделба на информациите;
- свесно и повремено делување;
- поделба на работата; ако е можно;
- остварување на повеќето обврски;
- ослободување себеси од обврски;
- нагласување на улогата што одговара на ситуацијата;
- гледање на целосна слика со сите нејзини детали;
- препознавање на сопственото влијание во организацијата;
- справување со коалиција во организацијата што расте;

- користење на научникот за менаџмент. Тие треба да работат заедно, бидејќи менаџерот има информации и авторитет, а научникот има време, методологија и технологија за научна работа.

За да биде менаџерот ефикасен многу е важно да умее своите вработени да ги стимулира, а тоа значи кај нив да предизвикува конструктивни чувства, да ги води самите да ги донесуваат одлуките, своите одговорности да ги дели со другите, да ги стимулира соработниците и да им дава признание, да претставува пример кој другите ќе го имитираат, да дава идеи што другите ќе ги развиваат, ретко да вели "не", да смета дека соработката со вработените и соработниците сама по себе се разбира, да ги зема во предвид желбите на другите, да им дозволува на другите да го направат првиот чекор, да е во состојба да го оцени вистинскиот момент и да го даде на другите (D.A. i E.C. LAIRD, 1964, str. 520).

Во овој контекст има уште едно важно правило, а тоа е : " Добро е во мислите да си важен, ама не и така да се однесуваш ". Само под такви услови можеш да бидеш добар и ефикасен менаџер, потенцираат претходно споменатите автори (D.A. i E.C. LAIRD, 1964, стр. 520).

Особено е интересно да се разгледа влијанието на мотивацијата врз менаџерската ефикасност. Некои автори, според Шуклев, 1999, како една од битните претпоставки за ефикасност на менаџерите ја истакнуваат "забавата-едноставно задоволство од управувањето ". Тој истакнува дека само високо мотивиран менаџер може во работата што ја извршува да наоѓа забава. Она што е важно, смета тој е да се идентификуваат специфичните мотиви поврзани со менаџментот. Според него, анализата на мотивацијата за менаџмент има две важни димензии, односно прашања од прагматично значење:

1. Првата димензија е поврзана со мотивациската структура на менаџерската ефикасност. Тоа претставува прашање дали постои некоја единствена потреба и мотив или пак структура од меѓусебе поврзани

потреби и ставови, која е нужна за постигнување на ефикасноста во неговата работа и

2. Втората е утврдување на мотивациски претпоставки и мотивации за избор на менаџерска кариера. Тоа е едноставно барање на одговорот на прашањето зошто некои луѓе сакаат да бидат менаџери и со задоволство ја прифаќаат таа работа, а други тоа не го сакаат. Дали постојат некои специфични потреби и мотиви кои тоа го објаснуваат, односно специфична мотивација за менаџмент?

Но, мора да нагласиме вели тој, дека сепак тие две димензии на менаџерската мотивација се меѓусебно поврзани.

Некои автори, (Steers & Porter, 1975) вкупната мотивација за менаџмент ја одредуваат едноставно како потреба постојано да се оди напред, истакнувајќи при тоа дека сите способности на светот нема да помогнат идниот менаџер да успее, ако нема постојана желба да оди напред. Накратко, таа желба се смета за темелен мотив на менаџерската ефикасност. Така потребата за успех станува најдобар показател за ефикасниот менаџер. Мотивацијата за постигнување претставува желба да се постигне успех низ сопствен напор и работа, да се преземе одговорност и заслуга за резултатите со истовремена желба да се избегне неуспехот (стр. 558-559).

Друг важен мотив за менаџерската кариера и ефикасност, претставува потребата за моќ. На таа потреба, во своите обемни истражувања, Мек Клеланд (McClelland, 1995, p.126-139), и придава сè поголемо значење. Иако, потребата за постигнување успех, односно мотивацијата за постигнување и понатаму е еден од најчесто споменуваните фактори за менаџерска мотивација, тоа вклучува и некои опасности кои можат да и наштетат на менаџерската ефикасност. Тоа би можело да води кон насочување за сопствен успех и подобро извршување на сопствената работа, тенденција сами да ја вршат работата, но и потреба за краткорочен фидбек за нивниот учинок, што може да има и негативни

импликации во раководењето со другите во организацијата. Работата на менаџерот, се повеќе бара човек кој може да влијае на луѓето, ојколку некој кој сам најдобро ја извршува работата.

Во контекст на мотивацијата може да се очекува дека успешен менаџер ќе има поголема моќ, одошто потреба за постигање на успех. Топ менаџерот во организацијата мора да има висока потреба за моќ, т.е. интерес да влијае врз луѓето. Или како што би рекол МекКлеланд: "Потребата на менаџерот за моќ треба да биде поголема од онаа да се кара со луѓето, односно да го сакаат". Понатаму, истакнува тој потребата и мотивацијата за моќ, се однесува на тоа да се биде јак и влијателен, односно да се влијае на однесувањето на другите. Таа мора да се дисциплинира и контролира и да се насочува за доброто на организацијата како целина, а не во лично издигање и напредок.

Врз основа на доминантната потреба која дава општ тон на менаџерската мотивација, тој разликува три типа менаџери:

1. Афилијативен менаџер, чие однесување го одредува силна потреба за припаѓање и добри односи со луѓето (афилијативен мотив или социјална мотивација), желба да се допаѓа и да го сакаат. Тие се најмалку успешни менаџери. Неговите подредени сметаат дека имаат мали лични одговорности, дека организациските процедури не се јасни и дека имаат малку самостојност во своите работни групи. Таквите менаџери често ги донесуваат одлуките ad hoc, при што редовно ги кршат процедурите, што води кон тоа вработените да се чувствуваат слаби, неодговорни и без знаење што следно може да се случи и што би требало да работат.
2. Менаџери мотивирани со личната моќ, често се поефикасни од афилијативниот тип на менаџери, способни се да креираат поголемо чувство на одговорност во своите организации, но очекуваат подредените да им бидат лојални и да им служат нив, а не на организацијата. Кога таквите менаџери ја напуштат работната позиција, се што функциони-

рало се руши, се јавува дезорганизација и сл., од причини што се зависело од личноста на менаџерот.

3. *Институционални менаџери:* во организациска смисла се најкорисни и најуспешни. Имаат јака потреба за моќ, ниска афилијативна мотивација и силно чувство за контрола и канализирање на моќта за остварување на организациските цели и успешност. Моќта ја употребуваат да ги стимулираат вработените за поголема продуктивност, развиваат силно чувство на одговорност, добра клима и тимски дух, јасни организациски постапки итн. Повеќе се организациски ориентирани и се чувствуваат одговорни за изградба и успешност на организацијата. Нивни карактеристики се: сакаат да работат на методичен начин; спремни се да ги жртвуваат своите лични интереси за доброто на организацијата; имаат силно чувство за правда, на мислење се дека оние кои добро и сериозно работат и се жртвуваат за организацијата треба добро и праведно да бидат наградени за нивниот напор.

Како заклучок може да се каже дека мотивацијата за успешното извршување на менаџерската работа не може да се објасни врз база на исклучиво еден мотив и дека комбинацијата од потребата за моќ и потребата за постигнување на успех е неопходен предуслов и битна претпоставка за ефикасност во менаџерската работа.

Ефикасниот менаџер креира и одржува целокупни услови во кои луѓето работат за да ги исполнат целите на организацијата. Меѓутоа и вработените имаат свои цели и потреби кои за нив се многу важни: да бидат адекватно наградувани, да се чувствуваат сигурно, поврзано со сигурноста во условите за работа, но и пошироко-преку чувството на општа животна сигурност, обезбеденост, можност да ги задоволат социјалните потреби преку соработка, дружење, доминација; потреби да бидат уважувани и пофалувани за доприносот кој го остваруваат преку работата; да обавуваат значајна и корисна работа; да

напредуваат и со нив чесно и компетентно да се раководи; потреба да организацијата во која работат има углед, перспектива.

Обавувајќи ги своите функции, менаџерот им помага на вработените да ги задоволат потребите и да ги остварат потенцијалите, да манифестираат способност и креативност, а да во исто време допринесат на просперитет и напредување на организацијата во која се чувствуваат корисни и задоволни. Менаџерите за да бидат ефикасни, треба да настојуваат да ги развиваат лидерските стилови, менаџерската пракса, како и климата во организацијата, со која можат успешно да ја креираат и моделираат мотивацијата на вработените, да ги задоволуваат нивните потреби и очекувања и со тоа обезбедуваат адекватна продуктивност и задоволство во дадени услови.

Еден од суштинските проблеми на менаџерската ефикасност се и интерперсоналните односи, пред сè, помеѓу менаџерот и неговите подредени. Интерперсоналните односи се одвиваат преку комуникација, па од тие причини комуникацијата е една од основните теми на менаџментот. И менаџерот мора, за да биде ефикасен во обавувањето на својата работа, за да ги оствари своите улоги и функции, успешно да комуницира со своите подредени. Проценето е дека менаџерите, во просек, праведуваат 60% од своето време во комуникација со подредените-пишувајќи писма, извештаји, разговарајќи на телефон итн. "Комуникацијата е средство со кое убедуваме, информираме, мотивираме и ги водат поединците према групната цел. Суштината на групните напори е соработката, а клуч за соработката е комуникацијата. Ефикасниот менаџер мора, поради тоа, да биде способен за меѓучовечка комуникација" (Wreen and Voich., 1984, p. 370).

Ставот на Berg (1996) е дека практикувањето на стиловите не секогаш има потреба од извршување на нови работи или добивање на позитивни резултати. Шемите и регуларноста во комуникацијата помеѓу лидерот и неговите следбеници, симетријата на релацијата помеѓу овие двајца играчи, верување во

моќта од страна на следбениците, перцепцијата на следбениците за инструменталноста на лидерот и не на драга волја прифаќање од следбениците може да доведе до нарушување на перцепцијата на следбениците за лидерот. Ова набљудување е паралелно со описот на Fondas (1994) за како поделбата на улоги комуницира со очекувањата за перформансите на лидерот во работата за време на среќавање со менаџерот. Кога дејствието и перформансата на менаџерот се совпаѓаат со очекувањата од зададената улога за менаџерот се суди дека е ефикасен, неговата “репутациска ефикасност” е преведена во подобра оценка за неговата работа, заслугите се зголемуваат и доаѓа до унапредување (Tsui 1984a, 1984b).

Наспроти многу студии спроведени до денес, во рамките на горе презентираниите, сеуште нема научна теорија која би дала поконцизна идентификација на менаџерската ефикасност и меѓузависноста на лидерските стилови и ефикасноста. Меѓутоа постоењето на научни лидерски теории дава голем допринос во разбирањето на лидерскиот процес сам по себе, и посочуваа на комплексноста на лидерското однесување. Освен тоа многу теории покажале дека менаџерската ефикасност е резултат на различни фактори и нивна функција, во кои не се сите поврзани со лидерската личност.

Од менаџерите зависи каква ќе биде организацијата и нејзината перформанса. Нивниот стил на функционирање го определува влијанието на сопствената ефикасност, но и на ефикасноста на подредените. Bolman и Deal (1991) сугерираат дека менаџерот може да биде ефикасен или неефикасен во зависност од одбраното однесување во дадени ситуации.

Лидерството и менаџментот мора да се во симбиоза за поголема ефикасност.

Менаџмент наспроти Лидерство

Концептите на менаџмент и лидерство се доста развиени во литературата. Актуелната врска помеѓу овие два поима била широко расправана, а несомнено е дека таа ќе продолжи и понатаму да ги бранува академските кругови. Во таа смисла се издиференцирани неколку ставови и пристапи од кои некои докажуваат дека и двете се во суштина исти или се неразделиви, други нив ги гледаат како сосема различни функции. Многу автори во САД менаџментот го гледаат како дел од лидерството. Поаѓајќи од овие пристапи јасно се гледа дека станува збор за комплексен проблем и дека погледите се менувале и еволуирале во текот на времето. За да се даде целосна слика од која секој може да формира став, корисно е да се дадат повеќе дефиниции за термините менаџмент и лидерство, но и за термините менаџер и лидер. Со цел да се истакне разликата помеѓу менаџментот и лидерството како две значајни функции, повеќето автори се зафатиле со давање на листи на зборови со кои се обидуваат овие два поима да ги опишат.

Според Милехам и Спајс (Mileham and Spacie, 1996) приказот на Табела бр.2 најдобро ја отсликува таа разлика:

Табела 2. Споредба меѓу менаџмент и лидерство

Менаџмент	Лидерство
наука	уметност
објективност	субјективност
глава	срце
ефикасност	ефективност
сегашност	иднина
ред	промена
сигурност	ризик
планирање	насочување

Според професорот од Harvard Business School, Џон Котер, разликата во овие два поима е во следните работи:

Табела 3. Споредба меѓу менаџмент и лидерство според Коџер

Менаџмент	Лидерство
Планирање и буџетирање	Воспоставување на насоки за развој
Организирање и екипирање	Постројување на луѓето
Контролирање и решавање на проблеми	Следење и усовршување
Создавање на степен на предвидливост и ред	Вршење на промени

Табела 4. Споредба меѓу менаџмент и лидерство според Виџакер

Менаџмент	Лидерство
Подредени структури	Индивидуално и интерперсонално однесување
Реализирање на секојдневните функции на организацијата	Фокус кон иднината
Осигурување дека работата се извршува	Промена и развој
Следење на резултатите	Квалитет
Ефикасност	Ефективност

Од овие прикази јасно можат да се издиференцираат разликите во поимањето и во пристапот кон овие два мошне значајни поими во организациите. Битно е да се напомене дека сите овие компаративни описни разлики не се со интенција да се наметне сфаќањето дека лидерството е поважно од менаџментот или обратно, туку да се потенцира значењето на овие два концепта.

Имено, менаџерските активности се неопходни да го сочуваат организациското функционирање ефикасно, рационално, практично и економично, остварувањето на плановите, почитувањето на процедурите и

ефективно достигнување на целите. Лидерството се грижи за создавање на услови во кои сите членови на организацијата ќе можат да го дадат максимумот во една здрава клима со изградено чувство на припадност кон организацијата и предизвик за постигнување на високи резултати. Менаџментот и помага на организацијата, да функционира, а лидерството помага да се достигнат целите.

Поместувањето од концептот или парадигмата за менаџментот кон идеите за лидерство, гледано од аспект на неговиот статус и специфичната улога, пред сè е резултат на потребата да се афирмираат некои современи пристапи и тенденции какви што се интерактивноста, тимската работа, колаборативноста и сл. Лидерството повеќе отколку менаџментот, го содржи клучот за некој иден успех, бидејќи тоа е функција и потенцијална можност на сите учесници во организацијата, а не само на поединци. Лидерството е динамично и ориентирано кон иднината, со перманентна грижа за подобрување, развој и совршенство. Тоа создава рамка во која човечките потенцијали можат поефективно да дојдат до израз.

По 80-те години лидерите се видени како “менаџери” според значењето (Bryman, 1996) и според него визијата е есенцијална во процесот на лидерство. Оваа идеја ги претставува лидерите во светло во кое тие се обидуваат тоа што го прават да има смисла за другите, развиваат социјални консензуси околу значењето и целта, идентификуваат што е важно, организираат и ги раковоат своите следбеници од визија во реалност.

Слично како што се прави разлика помеѓу менаџментот и лидерството, се наведуваат споредби во однос на пристапот што во дадена ситуација го имаат менаџерот и лидерот. Така на пр., менаџерот преферира на подредени структури и утврдени начини на комуницирање и однесување, а лидерот се залага повеќе за индивидуално и интерперсонално однесување. Менаџерот повеќе е преокупиран со оние функции кои се извршуваат дневно, а лидерот фокусот го става кон иднината. Додека менаџерот бара механизам за обезбедување работата да се

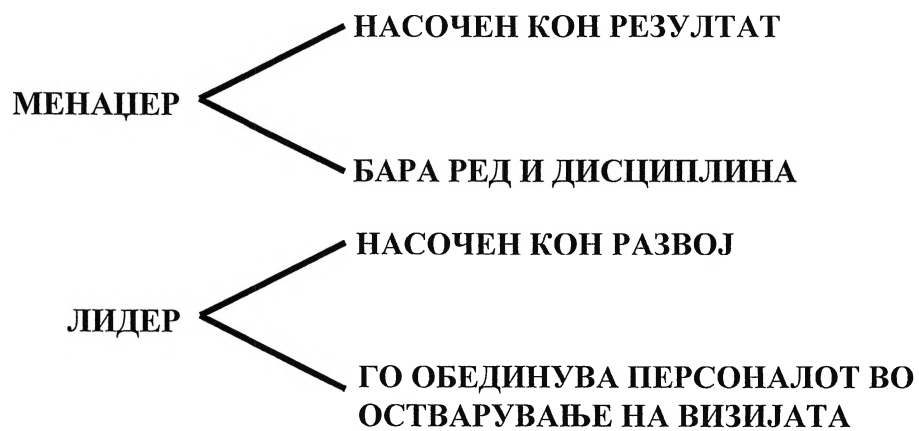
заврши и механизми за следење на постигнувањата и резултатите, лидерот се залага за промена и развој со нагласено барање на квалитетот во работата. Или слободно може да се каже дека менаџерот тежнее кон ефикасност, додека пак лидерот се залага за ефективност. Но, за да не се појави недоразбирање, важно е да се нагласи дека успешните менаџери не се само ефикасни, туку се и ефективни, исто како што и добрите лидери покрај нагласената ефективност се и ефикасни во работата.

Во наредната табела ќе биде наведено сфаќањето на Манске за пристапот на лидерите и менаџерите што го имаат кон конкретни ситуации.

Табела 5. Сјоредба меѓу менаџериите и лидериие сјоред Манске

Лидерите „се насочени кон“ „се склони“ „се грижат“ „имаат цел“	Менаџерите „се насочени кон“ „се склони“ „се грижат“ „имаат цел“
Да ги истакнуваа/нагласуваат релациите со другите, како и вредностите и обврските: емоционалните и духовните аспекти на организацијата;	Да ги нагласуваат организацијата, координацијата и контролата на ресурсите;
Да ја создаваат и јасно да ја кажуваат визијата: што организацијата може да постигне долгорочно;	Кон постигнување на краткорочни цели и задачи;
Да ја движат организацијата во нови насоки – тие се незадоволни со одржување на состојбата статус-кво;	Да се насочуваат на максимизирање на резултатите на постојните функции и системи;
Да ги соопштуваат целите на работите што се прават;	Да соопштуваат директиви, политики и процедури;
На преземање на ризици и правење промени	Се плашат од неизвесност и се прават внимателни;
Да создаваат чувства за значењето на работата, нејзината вредност и важност.	Принудуваат на исполнување на договорите за работа

Исто така добро илустриран приказ за споредбата помеѓу менаџерот и лидерот е следниот:



Не е целта во тоа да се биде или само менаџер или само лидер, туку умешноста е во тоа да се знае кога и како да се биде ефикасен менаџер, а кога и како да се биде ефективен лидер. Во најголемиот број организации, овие функции се комбинирани во поединечните улоги и одговорности, но важно е да се биде свесен за значајната разлика помеѓу менаџерот и лидерот.

Поврзаност на лидерските стилови и менаџерската ефикасност

Евиденцијата од добиени податоци покажува дека лидерите кои се ориентирани кон вработените во нивните лидерски стилови се со повисока ефикасност и се позадоволни со нивната работа (Schriesheim, 1982).

Современите теоретичари, од кои значајни се работите на Јукл (Yukl, 1989); Минтзберг (Mintzberg, 1983); Харт (Hart, 1983), сметаат дека интеракцијата меѓу лидерот и следбениците (менаџментот и вработените) е спроведен во двете насоки, и тогаш следбениците и комуникацискиот процес меѓу лидерот и следбениците дава значаен допринос кон менаџерската ефикасност, исто така како целосна корпоративна перформанса.

Лидерските стилови на менаџерите и извршувачите имаат директен ефект на индивидуалниот и степенот на организациската перформанса во организациите (Bass, 1990,a; Yukl & Van Fleet, 1992).

Иако, многу теоретичари го нагласувале влијанието на лидерството и лидерските стилови за менаџерската ефикасност, некои теоретичари (Brown, 1982; Meindl, Ertich & Dukerich, 1985;) сметаат дека заедничкиот успех може да зависи од различни надворешни фактори кои не се под влијание на лидерот.

Најдено е дека менаџерите со партиципативен (демократски) стил се поефикасни од менаџерите со автократски стил (Luthar, 1996).

Најдено е дека лезе-фер лидерскиот стил негативно корелира со менаџерската ефикасност, без оглед на големината или степенот на развој на компанијата (Avolio & Bass, 1988).

Блејк и Моунт (Blacke and Mount, 1978) сметаат дека најдобар лидерски стил е комбинација на висока продукција и висока ориентација кон луѓето.

Во една од повеќето интернационални студии, Дофман, Хауел, Хибино, Ли, Тејт и Баутиста (Dofman, Howell, Hibino, Lee, Tate and Bautista, 1997) нашле докази за разликите во лидерските процеси поврзани со ефикасноста, сатисфакцијата и поврзаноста. Нивните резултати покажуваат позитивно влијание на поддржувачки лидерски стил на перформансата и сатисфакцијата.

Моделот на лидерство и менаџментскиот стил ја акцентира важноста на партиципацијата (Tannenbaum & Schmidt, 1958; Vroom & Jago, 1988) и влијанието на ефикасноста и приврзаноста на вработените (Wagner, 1994; Cassar, 1999).

Во 1999 година спроведено е емпириско истражување (Skansi, 2000) во хрватската електропривреда (NEP), во кое се испитувал односот помеѓу лидерските стилови, мерени со Ликертовиот тест, и степенот на менаџерската ефикасност, мерен со Мотт-ов тест. Се покажало дека доминантен лидерски стил е консултативниот. Утврдено е дека колку лидерскиот стил е поблизок до партиципативниот лидерски стил, менаџерската ефикасност е поголема. Исто така, се покажало дека нема значајна разлика помеѓу менаџерите од непосредно и средно ниво на менаџмент, во однос на лидерските стилови и ефикасноста. Тоа значи, дека двете менаџерски нивоа имаат подобра ефикасност ако имаат консултативен или партиципативен лидерски стил.

Thompson (2000) истражувајќи ги менаџерите на сестринскиот персонал во болниците дошол до сознанија дека лидерските стилови можат да се главен фактор што влијаат на сестринската ефикасност во организацијата.

Интересни се резултатите кои ги наведува Рагуџ (Raguž, 2007) за поврзаноста на лидерските стилови и менаџерската ефикасност. Таа истакнува дека претходните емпириски студии спроведени во Република Хрватска, покажуваат дека доминантен лидерски стил во индустриските организации е автократскиот, со патерналистички делови, додека во некои сегменти на менаџментот е присутен и консултативниот лидерски стил. Но, продолжуваа таа, сосема е поинаку во хотелиерството каде што таа ги спровела нејзините истражувања. Резултатите што ги добила покажале дека хотелските менаџери преферираат консултативен лидерски стил, бидејќи тие им веруваат на нивните подредени, но не комплетно. Подготвени се да делегираат донесување одлуки на средно и ниско ниво на менаџмент, прифаќајќи идеи на нивните подредени, употребуваат награди како фундаментални средства на наградување и

делегираат контрола на пониските степени од хиерархијата. Но не се потврдила нејзината претпоставка дека постои поврзаност помеѓу особините на менаџерот и неговиот лидерски стил.

Во истражувачката студија на Араб, Тајвар и Акбари (Arab, M., Tajvar, M. & Akbari, 2006) се обиделе да го најдат најсоодветниот лидерски стил базиран на докажан модел за да се насочат вработените во болниците на вистински начин. Главната цел на ова истражување била компарација меѓу менаџерскиот постоечки лидерски стил и сугерираниот стил на нивсо намера да го насочат постоечкиот кон сугерираниот лидерски стил. Податоците биле собирани со два типа на прашалници, еден за вработените и другиот за менаџерите. Наоѓањата покажале дека меѓу четири лидерски стила, 75% од менаџерите имаат консултативен стил и останатите биле автократски и авторитарен. Но, од гледиште на вработените околу 78% менаџерскиот лидерски стил бил категоризиран како авторитативен и само 0.8% од нив верувале дека менаџерскиот стил бил партиципативен. Генерално, базирано на гледиште на вработените, менаџерите се однесуваат помалку партиципативно. Но од друга страна, применетиот Tannenbaum and Schmidt континуум модел на лидерски стил докажал дека најдобар лидерски стил за сите менаџери во болниците бил консултативниот лидерски стил. Од тоа би можело да се заклучи дека постоела 25% празнина помеѓу постоечкиот лидерски стил и сугерираниот и би требало да се обидат да ја пополнат таа празнина што е можно побрзо. Според тоа, менаџерите во болниците за да имаат високи постигнувања на нивната работа, би требало да го селектираат нивниот лидерски стил базиран на докажан модел, а не на можности. Како што беше покажано, постоеше празнина меѓу соодветниот лидерски стил, избран врз основа на Tannenbaum and Schmidt моделот и постоечкиот лидерски стил.

Спроведено истражување во болница покажа дека постигнувањето на целта, односно сатисфакцијата на вработените и пациентите, зависи од менаџерското однесување со вработените и влијанието врз активностите на вработените, дефинирано како лидерски стил (Nelson and Niederberger, 1990). Од друга страна, бидејќи работната сила била препознаена како најважен ресурс во организацијата, лидерството се сметало како една од најважните должности на менаџерите во болниците (Arab, 2000).

Некои истражувања покажуваат дека менаџерите во производството (средно ниво на менаџмент) повеќе време поминуваат во решавањето на проблемите кои ја надвиснале работата (Mintzberg, 1973), поради што најчесто одлуките ги донесуваат на автократски начин, без партиципација на подредените (Hellen & Yukl, 1969).

Многу истражувачи на лидерската моќ нашле дека менаџерската моќ за наградување е позитивно поврзана со перформансата на задачата на вработените, продуктивноста, задоволството, преместувањата, и организациските однесувања (Simen, 1976; Martin & Hunt, 1980; Jahangir, 2006).

Спроведено е истражување во претпријатијата во Република Србија (Moјис, 2003) за анализа на културните влијанија на лидерските стилови и организациската поткултура. Користен е Ликертовиот систем на менаџментски стилови. Резултатите од студијата ги потврдиле претходните сознанија за националната култура во Србија која се одликува со висока дистанца на моќ, високо избегнување на неизвесност, силен колективизам и авторитативниот лидерски стил е апсолутно преовладувачки образец на однесување на менаџерите во претпријатијата во Србија.

Останатите наоди во литературата сугерираат на врски помеѓу лидерските стилови и резултатите на организацијата. Оплатка (Oplatka, 2001) индицира дека наставниците ги менуваат своите перспективи и однесување во

текот на нивната кариера, а желбата да бидат подобри и да имаат подобри резултати ги води кон таа промена.

Колеман (Coleman, 1996) открива дека трансформациониот лидерски стил на жените наставници создал потопла клима во училиштата, а Розенер (Rosener, 1990) зборува за интерактивен стил на жени лидери и набљудувањето покажало дека се создава позитивна средина во нивните училишта.

Студијата на Енџел (Engel, 2001) со целна група потполковници и полковници покажала дека претпоставените со поддржувачки лидерски стилови имаат поголема веројатност да се во позитивна меѓусебна релација, отколку другите три стила.

Хембрик и Финкелштејн (Hambrick and Finkelstein, 1987) спомнуваат дека слободните менаџери имаат поголема слобода на дејстување и тенденција за позитивни организациски перформанси отколку титуларните фигури на раководители.

Рамамурти (Ramamurti, 1987) сугерира дека тие што ја максимализираат социјалната добробит се способни за зајакнување на организациските перформанси бидејќи тие се сензитивни кон потребите на пазарот и нивните политички господари.

Сепак најсилен поддржувач на фактот дека лидерските стилови имаат влијание врз перформансите на организацијата доаѓа од Големан (Goleman, 2000). Тој информира во своето истражување дека нашол директна причинска врска помеѓу лидерските стилови и организациската перформанса. Тој вели дека "лидерите со сила во ефикасната маса од шест или повеќе компетенции на емотивна интелигенција се поефикасни отколку врсниците на кои им недостасува таква сила".

ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Вообичаено е секој менаџер во својата работа да применува одреден лидерски стил кој, според него, е најсоодветен и за работата и за подредените, но и за него како личност. Секогаш ќе биде актуелно прашањето кој лидерски стил треба менаџерот да го применува за да биде најефикасен во неговата работа. Во теоретскиот дел беше даден преглед на некои истражувања кои ја потврдуваат поврзаноста на поединечни лидерски стилови и нивните компоненти со ефикасноста на менаџерите, но и кои сè аспекти на менаџерската ефикасност допринесуваат во нејзиното остварување.

Во ова истражување е направен обид да се види каква е поврзаноста на лидерските стилови со менаџерската ефикасност, односно да се види дали има основа да се прошири листата на корелати на менаџерската ефикасност. Поконкретно, од интерес беше да се испита дали има можност да се предвиди менаџерската ефикасност врз основа на избрани варијабли. Сознанијата на истражувачите на менаџерската ефикасност во досега познатата литература зборуваат дека менаџерската ефикасност е поврзана со лидерскиот стил на менаџерот.

Во теоретската рамка на истражувањето, освен што беа изнесени студиите и различните сфаќања и погледи за лидерските стилови, беше направен и осврт на некои од составните сегменти на лидерските стилови, како што се моќта и влијанието, овластувањето, делегирањето, градењето тимови. Всушност, лидерските стилови не се еднозначен поим. Тие опфаќаат повеќе компонентни ентитети, како што се влијание врз вработените, манифестирање

на моќ, делегирање на работни задачи, овластување на подредените, ефикасност во градење на тимови и сл. Односно, тоа значи дека, секој тип на лидерски стил ги подразбира овие компоненти. Но, кај различни типови на лидерски стилови, различен е степенот на изразеност на секоја од наведените компоненти. Од тие причини, освен интересот за поврзаноста на лидерските стилови и менаџерската ефикасност, една од посебните цели на ова истражување е да се види каква е поврзаноста на менаџерската ефикасност со компонентите на лидерските стилови релевантни за релациите на менаџерот со подредените и неговиот однос кон организацијата воопшто, како и за неговата ефикасност воопшто во работата.

Исто така, беа разгледани и различните аспекти на менаџерската ефикасност. Теоретските осврти покажаа дека, за менаџерската ефикасност постојат различни дефиниции и сфаќања, кои пред сè, се условени од појдовните теориски концепти. Очигледно е, дека таа опфаќа широк дијапазон на области на дејствување, што секако придонесува во отежнување на проценката за тоа кои компоненти на менаџерската ефикасност се најрелевантни, оние кои што најдобро ја одредуваат. Во ова истражување менаџерската ефикасност е претставена преку компонентите за кои се сметаше дека се најрелевантни за работата на менаџерите за организациите во нашата средина. Но, секако мора да се има предвид дека одредувањето на компонентите воопшто не е лесна работа. Можноста да се дискутира за тоа колку веродостојно е направено проценувањето на релевантноста на компонентите за менаџерската ефикасност, секогаш ќе биде отворено.

Покрај тоа што ќе биде испитуван односот на менаџерската ефикасност со лидерските стилови и нивните компоненти, ќе биде испитан и нејзиниот однос со должината на работниот стаж на менаџерот на менаџерската позиција, за кој се претпоставува дека го детерминира изборот на лидерскиот стил.

Појдовните објаснувања за изборот на прашањата на кои ова истражување треба да даде одговор, може да се содржат во постоењето на потребата од понатамошни што пошироки истражувања за менаџерската ефикасност и нејзината значајност за организацискиот систем; релевантноста на избраните компоненти од аспект на оптималниот развој на менаџерот; имплицитните наговестувања за релевантноста на избраните компоненти на авторот за менаџерската ефикасност, како и интересот на авторот на овој труд за поврзаноста на менаџерската ефикасност со избраните компоненти, што заедно придонесе за изборот на конкретните истражувачки прашања.

Во тој поглед, се поставува едно многу значајно прашање: Колку типот на лидерскиот стил на менаџерот може да му обезбеди ефикасност во работата? Ако се покаже дека таква поврзаност постои, ќе биде неопходно во иднина на типот на лидерскиот стил на менаџерот да му се обрне многу поголемо внимание, отколку што тоа било порано или досега, особено во поранешните социјалистички земји. Очекуваме дека ефикасните менаџери практикуваат лидерски стил поинаков од неефикасните менаџери, како и тоа дека ќе се разликуваат и по степенот на изразеност на компонентите на лидерските стилови.

Поконкретно, со ова емпириско истражување ќе се бара одговор на основното прашање во истражувањето:

Дали лидерскиите стилови (автократски, авторитарен, консултативен и партиципативен) и компонентиите на лидерскиите стилови (моќ и влијание, овластување, делегирање, градење тим) се поврзани со менаџерската ефикасност и компонентиите на менаџерската ефикасност (потреба за успешност, лојалност кон организацијата и индекс на работна дијагностика)?

Од ова основно прашање произлегуваат и ќе се истражуваат следните подпрашања:

- *Дали менаџериите со иартиципациивен лидерски стил како доминантен стил на раководење покажуваат најголема менаџерска ефикасност?*
- *Дали менаџериите со изразени моќ и влијание покажуваат поголема менаџерска ефикасност?*
- *Дали менаџериите со изразено овластување и делегирање покажуваат поголема менаџерска ефикасност?*
- *Дали менаџериите со изразена потреба за градење тимови покажуваат поголема менаџерска ефикасност?*
- *Дали комјонентата на лидерскиите стилови моќ и влијание е поизразено поврзана со менаџерската комјонентна потреба за успешност околку комјонентите на лидерскиите стилови овластување и делегирање?*
- *Дали лидерскиите стилови се поизразено поврзани со менаџерската комјонентна лојалност кон организацијата околку со менаџерската комјонентна потреба за успешност?*
- *Дали менаџерските комјоненти на Индексот на работна дијагностика, раководење и соработници се поизразено поврзани со комјонентите на лидерскиите стилови овластување и делегирање околку со комјонентата на лидерскиите стилови моќ и влијание?*
- *Дали преферирањето на одреден стил на лидерски стил е поврзано со должината на работниот стаж на менаџерска позиција?*

Со оглед на повеќекомпонентноста на менаџерската ефикасност, ќе биде испитана поврзаноста на тие компоненти на менаџерската ефикасност (*по потреба за успешност, односно кон организацијата и индексот на работната дијагностика- соработници и раководење*) со лидерските стилови и нивните ентитети.

Крајната цел на ова истражување треба да биде и конкретен придонес:

- кон подобро разбирање на условеноста на менаџерската ефикасност од типот на лидерскиот стил;
- кон унапредување на практиката со проценка на менаџерската ефикасност како појдовна основа за развојот на кариерата на менаџерот;
- кон воспоставување на основа за компарирање на компонентите на менаџерската ефикасност и потребите за развој кон конкретен лидерски стил, како најефикасен.

ИСТРАЖУВАЧКИ ХИПОТЕЗИ

Изборот на истражувачките хипотези беше направен врз основа на конкретно формулираниот проблем за ова истражување. Како кај секој сложен концепт, така и кај менаџерската ефикасност, очигледна е потребата од екстензивни истражувања и корелациони студии на хетерогени примероци, пред да се премине на пофокусирани истражувања на нејзини одделни аспекти. Изборот на хипотези во ова истражување е значително условен и од применливоста на сознанијата кои ќе се добијат со ова истражување. Во овој случај, целта беше да се дознае повеќе за условеноста на менаџерската ефикасност од типот на лидерскиот стил, а особено преку проучување на релацијата на избраните компоненти на менаџерската ефикасност со избраните компоненти на лидерските стилови.

Согласно дефинираниот истражувачки проблем, **општата хипотеза** на истражувањето е дека *лидерскиите стилови (автократски, авторитарен, консултативен и партиципативен), и нивните компоненти (моќ и влијание, овластување, делегирање и градење тим) се поврзани со менаџерската ефикасност и компонентите на менаџерската ефикасност (потреба за успешност, лојалност кон организацијата и индекс на работна дијагностика).*

Поставувањето на оваа хипотеза беше мотивирано од интересот за тоа дали лидерските стилови се поврзани и допринесуваат кон менаџерската ефикасност. Токму одговорот на прашањето за тоа дали лидерските стилови се доволен услов за поголема менаџерска ефикасност или покрај лидерскиот стил за тоа е потребен специфичен склоп на фактори, е веројатно еден од клучните одговори од кои ќе зависи одговорот и на редица на други прашања.

Како што беше споменато во теориско-емпириската рамка, голема е веројатноста дека менаџерската ефикасност зависи од лидерскиот стил, но уште повеќе од типот на лидерскиот стил. Со оглед на тоа што менаџерската

ефикасност на начинот на кој се мери во организациите, не е единствениот услов кој ја одразува објективната работа на менаџерите, туку вклучува и низа други фактори, се претпостави дека во нашето истражување ќе се покаже дека така мерената менаџерска ефикасност е поврзана со лидерскиот стил.

Посебните хипотези се однесуваат на проверка на односот помеѓу избраните варијабли, и тоа:

- 1. Менаџериите со партиципативен лидерски стил како доминантен стил на раководење покажуваат најголема менаџерска ефикасност.*

Поставувањето на оваа хипотеза на некој начин е поврзана со претходната, општата хипотеза. Првичниот ентузијазам за истражувањето на лидерските стилови и менаџерската ефикасност воопшто, е значително поврзан со претпоставката дека типот на лидерскиот стил е добра предикција за тоа колку менаџерот е ефикасен во работата. Ако се следи таа аналогија, тогаш може да се заклучи дека менаџерите кои практикуваат партиципативен лидерски стил како доминантен веројатно се најефикасни во работата.

Прелиминарните истражувања на лидерските стилови и менаџерската ефикасност на хетерогени примероци укажале дека менаџерите кои во текот на својата работа како доминантен, го имаат партиципативниот лидерски стил покажуваат најголема менаџерска ефикасност.

Земајќи во обзир од претходните истражувања наведени во литературата од оваа област, дека менаџерите кои го користат автократскиот лидерски стил се најмалку ефикасни во нивната работа, интересно е да провериме дали партиципативниот лидерски стил, како стил кој е на другиот крај од континуумот, ќе даде поинакви резултати. Што се однесува до практичните

импликации од проверката на оваа хипотеза, најоптимален показател би бил доколку се докаже дека менаџерите со партиципативен лидерски стил се најефикасни во работата. За очекување е, генерално, дека менаџерот ќе биде најефикасен ако го користи партиципативниот лидерски стил, а особено ако и релацијата со своите подредени ја надополнува и со останатите компоненти, односно дека покажува моќ и влијание, овластува, делегира, гради тимови.

2. Менаџериите кои покажуваат поголем сѐеен на моќ и влијание се поефикасни од менаџериите кои покажуваат помал сѐеен на моќ и влијание.

Моќта и влијанието се третира како составна компонента на секој лидерски стил, без оглед за кој тип на лидерски стил станува збор. Тоа е евидентно и од теоретската рамка во која посочивме низа на истражувања, кои зборуваат дека секој лидер користи моќ и влијание врз подредените, што е во склоп на неговата работа.

Токму затоа се очекува како дополнителна компонента на лидерскиот стил моќта и влијанието да бидат услови за менаџерите да бидат поефикасни во работата. Може да се рече дека моќта и влијанието имаат делумно преклопување со лидерскиот стил, односно во пошироките дефиниции и сфаќања на лидерските стилови, моќта и влијанието се сметаат за нивни составен дел.

Со проверката на оваа хипотеза се очекуваат дополнителни сознанија за тоа дали покрај типот на лидерскиот стил, за ефикасноста на менаџерите во работата допринесува и е значајна компонентата моќ и влијание.

3. Менаџериите кои овластуваат и делегираат покажуваат поголема менаџерска ефикасност од менаџериите кои не овластуваат и не делегираат.

Поставувањето на оваа хипотеза има слична основа како и претходната. Литературата за лидерството и менаџментот многу зборува за комплексот на фактори кои ги чинат овластувањето и делегирањето и нивната важност за менаџерската ефикасност, ефикасноста на подредените и воопшто ефикасноста на целата организација. Според емпириските истражувања, овластувањето и делегирањето како компоненти на лидерскиот стил, се поврзани со менаџерската ефикасност и наодите укажуваат дека се добри предиктори за менаџерската ефикасност. Менаџерите кои овластуваат и делегираат се обично во отворена и искрена релација со подредените, го поттикнуваат нивниот професионален развој, го користат целокупниот нивни потенцијал и добиваат најчесто завршени работи од нив. Еден веројатен одговор е дека менаџерите кои делегираат работни задачи и ги овластуваат своите подредени за да ги завршат што е можно поуспешно, се поефикасни од менаџерите кои не делегираат и не овластуваат во својата работа.

4. Менаџериите кај кои постои изразена потреба за градење тимови покажуваат поголема менаџерска ефикасност од менаџериите кај кои постои помалку изразена потреба за градење на тимови.

Од аспект на тоа што за да може менаџерот да постигне да ја изврши целокупната работа, покрај тоа што треба да делегира и овластува, мора и да е способен за ефективно да изгради свој тим, тим од подредени, меѓу кои ќе се изгради взаемна доверба, отворена комуникација, а при тоа заеднички интерес ќе им биде да се остварат целите на организацијата. Имајќи ја предвид колку е

значајна важноста на еден тим за ефикасноста на менаџерот од една страна, и дефиницијата и условите на менаџерската ефикасност од друга страна, наша појдовна претпоставка беше дека поефикасни се оние менаџери кои имаат поизразена потреба за да изградат свој тим.

Постојат низа на емпириски наоди кои ја потврдуваат важноста на ефективно изградениот тим во менаџерската ефикасност, што укажува на тоа дека ефективно изградениот тим многу придонесува за менаџерската ефикасност и претставува нејзин значаен дел. Од тие причини ќе биде значајно да се види дали и во каква корелација се градењето тимови и менаџерската ефикасност.

5. Менаџерската комјонентна потреба за успешност е поизразено поврзана со комјонентата на лидерскиите стилови моќ и влијание отколку со комјонентата на лидерскиите стилови градење тим.

Тврдењето за оваа хипотеза е произлезено од претпоставката дека оние менаџери кои имаат поизразена потреба за успешност покажуваат повеќе моќ и влијание врз подредените во нивната работа. Имајќи во предвид дека потребата за успешност е лична карактеристика на менаџерот, а истовремено и тоа колку менаџерот ќе покаже моќ и влијание врз своите вработените е негов личен избор, се претпостави дека менаџерите со поизразена потреба за успешност ќе имаат тенденција да покажуваат повеќе моќ и влијание отколку да делегираат работни задачи и да ги овластуваат своите подредени, преферирајќи ја на тој начин тимската работа што секако е услов за градење на ефикасен тим.

Тоа подразбира дека, менаџерите ќе сакаат повеќе да покажуваат моќ и влијание врз подредените прифаќајќи си го тоа како свој личен успех и покажувајќи им ја својата моќ на подредените отколку да имаат ефикасен тим кој би бил заслужен за успехот на остварената работа.

6. *Лидерскиите стилови се поизразено поврзани со менаџерската компонентна лојалност кон организацијата отколку со менаџерската компонентна потреба за успешност.*

Со оглед на тоа дека менаџерите би требало да се лојални и приврзани кон организацијата во која работат, се претпостави дека менаџерите без оглед на кој тип на лидерски стил го имаат како доминантен стил на раководење, се очекува да покажуваат повеќе лојалност кон организацијата отколку да ја преферираат и претпочитаат сопствената потреба за успешност.

И покрај тоа што и потребата за успешност и лојалноста кон организацијата се составни компоненти на менаџерската ефикасност, и не би можеле да ги издвоиме и да истакнеме дека некоја од нив има поголемо значење, но, сепак, приоритет за организацијата е остварувањето на нејзините цели, што укажува на тоа дека менаџерите постигнувањата во својата работа мора да се движат во иста насока со постигнувањата на организацијата, но и постоење на чувството на менаџерите дека тие се дел од организацијата.

7. *Менаџерските компоненти на Индексот на работна дијагностика, раководење и соработници, се поизразено поврзани со компонентите на лидерските стилови овластување и делегирање отколку со компонентите на лидерските стилови моќ и влијание.*

Претпоставката за проверување на оваа хипотеза е произлезена од фактот дека менаџерите кои во текот на својата работа делегираат работни задачи и овластуваат за ефикасно извршување на истите, неопходно е да имаат

добра соработка со соработниците и да се успешни во нивното раководење со подредените.

Тоа укажува на сфаќањето дека оние менаџери кои употребуваат моќ и влијание повеќе отколку што делегираат и овластуваат за да постигнат ефикасност во нивната работа, веројатно е дека ќе покажат полоши резултати во нивната релација со соработниците, а истовремено и во раководењето со подредените, што секако ќе дејствува на нивната мотивација за работа и ќе покажуваат послаба ефикасност во работата.

8. Преферирањето на одреден стил на лидерски стил е поврзано со должината на работен стаж на менаџерска позиција така што менаџерите со подолг работен стаж на менаџерска позиција преферираат автотократски лидерски стил.

Поставувањето на оваа хипотеза произлезе од формираните став на авторот на трудот за различните работни средини, како и од согледаните искуства на многу вработени, кои во комуникацијата со нив и се потврдени. Оваа хипотеза се претпоставува дека е типична за нашата територија, па и пошироко на балканските простори, бидејќи литературата посочува низа на истражувања дека менаџерите кои со подолг работен стаж на менаџерска позиција како доминантен имаат автократски лидерски стил.

Што се однесува до практичните импликации од резултатите од проверката на оваа хипотеза, најоптимален показател би бил доколку се покаже дека должината на работен стаж на менаџерска позиција е во негативна корелација со автократски лидерски стил. Тоа хипотетички би значело дека со текот на работниот век менаџерите на менаџерската позиција се повеќе ќе применуваат лидерски стил кој ќе ги вклучува подредените во работниот процес

на организацијата, ќе имаат овластување и одговорност за завршување на работните задачи и правилно ќе ја користат нивната моќ. Од друга страна, пак, имајќи предвид дека менаџментот до скоро не беше познат на нашите простори, и дека досегашните "негативни" конотации за поимот раководител се прилично присутни, тешко ќе биде да се очекува, дека можат така лесно да се корегираат.

Би очекувале да се потврди хипотезата, но практичните импликации не би биле корисни. Покрај тоа, и научните резултати покажале дека автократските лидери не се ефикасни за организацијата и не креираат колегијални односи со подредените, што резултира со нивна неефикасност.

ИСТРАЖУВАЧКИ ВАРИЈАБЛИ

Варијаблите кои се предмет на ова истражување ги определивме врз основа на поставениот основен истражувачки проблем и поставените истражувачки подпроблеми.

Значи пред сè, врз основа на општата хипотеза се проверуваше евентуалната поврзаност на лидерските стилови со менаџерската ефикасност.

Беше споменато дека *лидерскиите стилови* опфаќаат повеќе компонентни ентитети, како што се моќ и влијание, делегирање, овластување, ефикасност во градење на тимови и сл. Но, кај различни типови на лидерски стилови, различен е степенот на изразеност на секоја од наведените компоненти.

Од оваа гледна точка, во наведената група, покрај модалитетите на лидерските стилови (автократски, авторитативен, партиципативен и консултативен лидерски стил), ќе бидат вклучени и веќе споменатите компоненти на лидерските стилови: *моќ и влијание, делегирање и овластување, градење на ефикасни тимови.*

Менаџерската ефикасност, исто така, ќе биде претставена преку компоненти за кои се сметавше дека се аспекти преку кои најдобро е претставена менаџерската работа. Значи, менаџерската ефикасност ја сочинуваат следните компоненти: *потреба за успешност, лојалност кон организацијата и индексот на работна дијагностика*, со посебно внимание на двете составни компоненти од индексот на работната дијагностика: *соработници и раководење.*

Всушност, во предвиденото истражување ќе има две групи на варијабли:

- Првата група ќе ја претставуваат **лидерскиите стилови** (*авторитарски, авторитарно-демократски, партиципаторски и консултаторски лидерски стил*) и нивните компоненти:
 - **моќ и влијание**
 - **овластување**
 - **делегирање**
 - **градење тим.**

- Втората група на варијабли ја претставуваат компонентите на **менаџерската ефикасност**:
 - **потреба за успешност**
 - **лојалност кон организацијата**
 - **индекс на работна дијагностика:**
 - соработници
 - раководење.

Откако конкретно се претставени двете групи на варијабли, во следните неколку страни накратко ќе бидат дефинирани истражувачките варијабли, на начин како што се прифатени во истражувањето.

Лидерски стилови. Лидерскиот стил во ова истражување е дефиниран како "начин и пристап со кој луѓето се мотивираат и насочуваат и се имплементираат предвидените планови" (U.S. Army Handout, 1973). Лидерскиот стил се состои од однесувањето на поединецот во улога на лидер т.е. како другите го перцепираат-претпоставените, подредените, соработниците итн. Ако лидерството е вештина или процес на влијание на луѓето да ги постигнат целите, тогаш начинот на кој менаџерот влијае врз луѓето го покажува нивниот лидерски стил. Ликерт (Likert, 1961) ги одредува лидерскиот стил преку довербата што ја има лидерот во неговите подредени, слободата за да разговараат меѓу нив за работата, дали бара идеи од подредените и дали истите

ги користи доколку мисли дека се добри, кој ја сноси одговорноста за постигнувањето на целите на организацијата.

Но едно е заедничко за сите дефиниции - дека лидерскиот стил е начинот на кој се влијае на другите.

Како индикатор на лидерските стилови ќе се смета композитниот скор добиен на Ликертовиот тест за лидерски стилови, а ќе бидат претставени преку следните модалитети: автократски, авторитативен, консултативен и партиципативен лидерски стил.

Како лидерските стилови така и компонентните ентитети на лидерските стилови ќе бидат третирали како посебни варијабли од примарен интерес за кои исто така ќе се добијат скорови.

Моќ и влијание. Во ова истражување влијанието е дефинирано како "средство со кое менаџерот успева да ги натера луѓето да го прават тоа што сака тој да го направат" (U.S. Army Handout, 1973). Влијанието на другите значи наведување на другите да работат нешто што некој бара од нив. Тоа не мора да биде тоа што тие сами би го направиле. Но, сепак влијанието значи многу повеќе, отколку едноставно исполнување на наредбите на менаџерот од неговите вработени. За влијанието се вели дека е резултат на користењето на моќта која ја има менаџерот.

Што се однесува за варијаблата моќ, го прифативме дефинирањето и објаснувањето според Френч и Равен (The Bases of Social Power, 1959, pp. 150-167). Тие сметаат дека *моќта* е способност да го истакнеш, да го засилиш влијанието во организацијата. Менаџерската лична моќ вклучува работно знаење, лично влијание, способност да добиеш резултат, способност за емпатија, способност за убедување и физичка сила.

Претходните истражувања укажуваат дека моќта и влијанието се значајни фактори кои допринесуваат за подобра менаџерска ефикасност, и се значаен дел од менаџерската работа.

Индикатор на моќта и влијанието ќе биде скорот кој ќе се добие на Тестот за Постигнување моќ и влијание (Gaining Power and Influence).

Овластување и делегирање. Според Бас (1985), со овластувањето на другите, менаџерот има за цел да ги направи подредените иницијативни во нивната работа и да бидат посветени, поангажирани во работата. Од аспект на ова дефинирање овластувањето се занимава со давање на вработените чувство на нивна вредност и важност внатре во организацискиот контекст.

Според Батеман и другите (Bateman et al., 2004) делегирањето е доделување на авторитет и одговорност на подредените на понизок степен. Делегирањето е процес во кој менаџерот му доверува работни задачи на подредениот. Прифативме во ова истражување дека делегирањето им овозможува на подредените да ги покажат своите способности да се здобијат со поголемо признание и да се здобијат со доверба. Наместо обично извршување на наредби подредените учат да размислуваат за проблемот, да направат план и да ја извршат задачата.

Овластувањето и делегирањето се изразуваат преку скорот добиен на Тестот за ефикасно овластување и делегирање (Effective Empowerment and Delegation).

Потреба од градење на тим. Изградбата на тимот е дефинирана како процес на развивање една кохезивна група од индивидуи обврзана со кооперативност во работата (Durham, Knight and Locke, 1997). Менаџерот како градител на тимот мора да обезбеди сите членови на тимот да ја разберат "големата слика" и да ја стават над незначајните лични исходи. Такман (Bruce Tuckman, 1965) дава објаснување за градењето и развојот на тимот и однесувањето на лидерот. Во неговиот модел објаснува дека како што тимот ја развива зрелоста и способноста, воспоставува релации, така лидерот го менува и приспособува својот лидерски стил на фазата во која е тимот.

Во ова истражување способноста на менаџерот да ја воочи потребата од градење на ефикасен тим ќе биде индицирана преку скорот на Тестот за Воочување на потреба од градење на тим (Diagnosing the Need for Team Building).

Покрај лидерските стилови и нивните компоненти, другата значајна група на варијабли во предвиденото истражување претставува **менаџерската ефикасност**, поконкретно компонентите на менаџерската ефикасност. Дефинициите на менаџерската ефикасност се бројни и се условени од појдовниот теориски концепт. Сепак, согласно правилото дека истражувачката варијабла се дефинира според она што го мери користениот инструмент, за менаџерската ефикасност во ова истражување според Лутанс и другите (Luthans et al., 1976, p.27) се гледа успехот "како ниво на аспирации за остварување резултати во работењето". Можеме во контекст на претходното дефинирање да го истакнеме и мислењето на некои други автори дека менаџерите се ефикасни ако "лично се задоволни и исполнети со работата, вработените, при тоа подредените им се приврзани, лојални и ако во работата се продуктивни" (Luthens, Hodgeetts & Rosenkrantz, 1988, p. 67).

Имено, со Лутансовиот инвентар за мерење на менаџерската ефикасност, ќе добиеме скорови за компонентите на менаџерската ефикасност кои ги испитува овој Инвентар, како што се: *потреба за успешност, лојалност кон организацијата и индексот на работната дијагностика*. Неопходно е да се напомене дека компонентата индекс на работната дијагностика е составена од пет области од делокругот на работата на менаџерот: опис на работата, плата, промоција, соработници и раководење. Според проценка на авторот, како најзначајни беа издвоени ајтемите од следниве два составни дела: соработници и раководење. Причина за ова, беше посебниот интерес за влијанието на овие два аспекта врз менаџерската работа и нивниот поединечен придонес кон неговата ефикасност. Тоа подразбира дека, во статистичката обработка, освен трите главни компоненти на менаџерската ефикасност: потребата за успешност, лојалноста кон организацијата и индексот на работната дијагностика, посебно се

добие и статистички податоци за двете составни компоненти на индексот за работна дијагностика: соработници и раководење. Значи, операционалното дефинирање на зависната варијабла, менаџерската ефикасност, ќе претставува мерка на скоровите од Лутансовиот инвентар.

Како *релевантна варијабла* ја поставивме *должината на работниот стил* *што менаџерот ја поминал на менаџерска функција*, како атрибутивна варијабла и нејзината поврзаност со конкретен лидерски стил и менаџерската ефикасност. Ја земавме предвид како потенцијален корелат со варијаблите од примарен интерес.

Сметаме дека сепак треба да објасниме зошто ја вклучивме оваа варијабла. Во теоретската рамка не пишувавме, бидејќи во литературата што ја проучувавме не сретнавме истражувања со оваа варијабла, во овој контекст на варијабли. Имено, единствената причина за вклучување на варијабла во истражувањето е ставот на авторот кој потекнува од две страни: прво, создадениот имиџ на раководител на балканските простори, и второ, формираните став на авторот за раководителите од минатото на балканските простори.

МЕРНИ ИНСТРУМЕНТИ

Во истражувањето беа користени оние инструменти, за кои се сметаше дека се соодветни за идентификување на варијаблите и мерење на компонентите, сметајќи дека со нив можеме да ги обезбедиме најважните информации што се поврзани со нашето интересирање. Тоа значи дека теоретскиот приод на истражувањето битно влијаеше на изборот на мерните инструменти. Изборот на мерните инструменти претставува еден од посложените делови на истражувањето, а неговата сложеност произлегува пред се од сигурноста со која тие можат да го помогнат идентификувањето на нашите варијабли.

Во изборот на истражувачките инструменти за нашето истражување се водеше сметка и за општото правило кое е релевантно кога се вршат психолошки истражувања. Тоа се однесува на формата или начинот на кој испитаниците треба да одговараат за време на истражувањето. Во психолошките испитувања се истакнува на тоа општо психолошко правило дека е неопходно испитаниците да бидат што помалку ангажирани со пишување и оформување на своите одговори. Односно, неопходно е да се настојува колку е можно овој вид на нивната ангажираност да се упрости и да се сведе на пишување на знакови, на заокружување и исцрнување, подвлекување или слични постапки.

Ова општо правило во истражувањето оптимално е користено и во ова истражување при што од испитаниците е барано да се означи избраниот одговор или да се напише избраната бројка. На овој начин, заради бројноста на инструментите ќе се избегне монотонијата во одговарањето.

Со предложениот систем на варијабли и инструменти за мерење на истите, за кои се определивме и за кои се сметаше дека ќе биде доволна основа за да се утврди дали постои поврзаност помеѓу лидерските стилови и

менаџерската ефикасност и колку тие и нивните компоненти допринесуваат менаџерот да биде ефикасен.

Од сите мерни инструменти, само Лутансовиот инвентар е користен во наша средина. Другите инструменти се користени во развиените земји и во ова истражување се користени нивните искуства.

Значи, во ова истражување се користени следниве инструменти:

- ❖ **Ликертов тест за идентификување на лидерски стилови**
- ❖ **Тест за мерење на степенот на постигнување моќ и влијание (Gaining Power and Influence)**
- ❖ **Тест кој покажува степен на ефективно овластување и делегирање (Effective Empowerment and Delegation)**
- ❖ **Тест за мерење на степенот за воочување на потреба од градење тим (Diagnosing the Need for Team Building)**
- ❖ **Лутансов инвентар за мерење на менаџерска ефикасност**

Сите тестови се од типот молив-хартија, разбирливи и едноставни за пополнување. Информациите за должината на работниот стаж на менаџерска позиција и видот на организацијата беа добиени како податоци кои испитаниците ги пишуваа на посебно назначено место на почетната страна на еден од тестовите.

- Ликертов тест за идентификување на лидерски стилови

Тестот за идентификување на лидерски стилови е конструиран од Френсис Ликерт во 1969 година. Според него, лидерските стилови лежат на континуум, и се движат од стилови ориентирани кон задачата кон стилови ориентирани кон персоналот. Континуумот модел на лидерски стилови бил дизајниран од Таненбаум и Шмидт во 1958, притоа сугерирајќи дека овој модел е потребен за идентификување на соодведен стил за секој менаџер.

Врз основа на овој континуум Ликерт издиференцирал четири лидерски стилови:

1. автократски
2. авторитативен-добронамерен
3. консултативен и
4. партиципативен.

Ликертовите истражувања покажуваат дека однесувањето на вработениот во организацијата е "круцијална варијабла која ги диференцира поефективните од помалку ефективните организации" (р. 37).

Верзијата на Ликертовиот тест на Лидерски стилови, се состои од 18 ајтеми, групирани по субскали со следниот распоред: лидерство-3 ајтеми; мотивација-2 ајтема; комуникација-8-ајтеми; цели на организацијата-2 ајтема и контрола-3 ајтеми. Четири можни одговори за секој ајтем понудени се на континуумот од "повеќе авторитативни" кон "повеќе партиципативни" алтернативи за одговор. Се одговара со едноставно заокружување на одбраниот одговор. Потоа се спојуваат понудените одговори и се довива лидерскиот стил кој е доминантен кај менаџерот.

Релијабилноста на тестот е прикажана преку интерната конзистенција. Просечниот Cronbach- α за нашиот примерок изнесува .677 и дава податок за многу добра интерна конзистенција.

Тестовите за оценување на компонентите на лидерството (Leadership Assessment Tool Inventory, <http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/skills.html>) ја оценуваат способноста да се применат критички менаџментски вештини за да се идентификуваат и решат клучните организациски проблеми. За разлика од општата интелигенција, менаџерската интелигенција може да се подобри преку оценување, учење и практика.

На следните страни подетално се објаснети секој од нив.

- Тест на постигнување моќ и влијание

Одговорите на ајтемите ги рефлектираат ставовите и однесувањето на менаџерот, кои го отсликуваат неговото реално однесување, а не како би сакал да биде. Овој инструмент е дизајниран за идентификување на степенот на компетентноста во постигнување моќ и влијание.

Значи, тестот за постигнување моќ и влијание се состои од 30 ајтеми, поделени во четири дела. Подолу се прикажани деловите на тестот во однос на што се однесуваат и колку ајтеми содржат секој од нив:

- првиот дел има 18 ајтеми и се однесува за ситуација каде е важно да се постигне повеќе моќ;
- вториот дел содржи 5 ајтеми и се однесува на оној дел од однесувањето кога се обидуваме да влијаеме на некој со специфична цел;
- третиот дел содржи 3 ајтеми и се однесува на ситуации кога се пружа отпор на обидот за несоодветно влијание насочено кон тој што влијае и
- четвртиот дел содржи 4 ајтеми и се однесува на ситуации кога менаџерот се обидува да влијае на оние над него хиерархиски во ситуацијата.

За секој од 30-те ајтеми, понудена е 6-степенa Ликертова скала во распон од *изразено несогласување* до *изразено согласување*. Скорот за секој испитаник

го претставува збирот на избраните нумерички вредности. Теориски максимален можен скор е 180, а теориски минимален можен скор е 30. Притоа повисокиот скор означува изразен степен за постигнување моќ и влијание и обратно.

Релијабилноста на оваа скала, пресметана според Cronbach- α изнесува .848, и дава податок за солидна интерна конзистенција.

- Тест на ефикасно овластување и делегирање

Овој тест е наменет да покаже колку често менаџерот употребува некоја од стратегиите за да постигне подредените да се покорат на неговите желби.

Поконкретно овој тест го мери степенот на изразеност на ефикасно овластување и делегирање. Тестот содржи 26 ајтеми. Резултатите од оваа скала укажуваат на степенот на изразеност на двете компоненти кои се претпоставка за менаџерската ефикасност и се однесуваат на:

1. ситуации каде менаџерот има можност да ги овластува другите и содржи 16 ајтеми; вредноста на теорискиот највисок можен скор на делот за овластувањето е 96, а минималниот 16, и
2. ситуации кога менаџерот делегира работа на другите и содржи 10 ајтеми; вредноста на максималниот теориски скор е 60, а минималниот 10.

За секој од 26-те ајтеми, понудена е 6-степенна Ликертова скала, во распон од *изразено несогласување* до *изразено согласување*. Скорот за секој испитаник го претставува збирот на избраните нумерички вредности за 26-те ајтеми, кога е потребно да се добие скор за двете варијабли заедно. Во тој случај, вредноста на теорискиот највисок можен скор на двете варијабли заедно е 156, а минималниот 26. Притоа повисоките скорови означуваат изразен степен за ефикасно овластување и делегирање и обратно.

Тестот покажува задоволителна релијабилност и на двете компоненти. Во делот на ајтемите за овластувањето Cronbach- α изнесува .835, а за ајтемите на делегирањето Cronbach- α изнесува .657.

- Тест на воочување на потреба за градење на тимови

Овој тест ја покажува способноста на менаџерот да ја воочи потребата за градење на ефикасен тим. Понудени се 20 ајтеми кои опишуваат 20 ситуации од секојдневната работа на менаџерот со своите подредени. На ајтемите се одговара преку избирање на степенот на не/согласување на петтостепена Ликертова скала во распон од *ниско ниво на мала потреба за градење на тимови* до *високо ниво на изразена потреба за градење на тимови*.

Резултатот од тестот се добива со едноставно собирање на поените. Вредноста на највисокиот можен скор е 100, а на најнискиот 20. Повисокиот скор укажува на изразена потреба за градење на тим и обратно.

Интерната конзистентност на ајтемите и овде е задоволителна и изнесува .875.

- Инвентар на менаџерска ефикасност

Имајќи го предвид фактот кој во теоретската рамка на трудот многупати е нагласен, а тоа е сложеноста и значајноста на овој феномен, и инструментот кој беше користен во истражувањето исто така беше прилично комплексен. За мерење на менаџерската ефикасност користен е Лутансовиот инвентар на менаџерска ефикасност. Предноста беше дадена на овој инструмент, од причина што веќе во нашава средина тестот е користен во менаџментската

истражувачка област. Прв пат во Република Македонија го употребил Кочанковски (1996).

Операционалното дефинирање на ефикасноста во работата кај менаџерите се мерки на скоровите добиени со примена на Лутансовиот инвентар на менаџерска ефикасност.

Овој истражувачки инструмент содржи 7 сегменти, од кои по избор на истражувачот одбрани се три сегменти: првиот, вториот и четвртиот.

Првиот сегмент означен како JDI (Job Diagnostic Index)-(Kendall, Smith and Hulin, 1969)- индекс на работна дијагностика за мерење на сатисфакција и контрола, опфаќа 5 области од делокругот на работата на менаџерот: работа (18 става), плата и промоција (по 9), раководење и соработници (по 18 става). Вториот сегмент се однесува на мотивативната компонента, со кои се обезбедуваат информации за 38 става. Четвртиот сегмент- OCQ-Organizational Commitment Questionnaire (Mowday, Porter and Steers, 1982), всушност е прашалник за лојалноста кон организацијата т.е. се однесува на поврзаноста, лојалноста на менаџерот кон организацијата.

Клучот за одговори е различен за секој сегмент. Во првиот сегмент за секоја група на искази понудени се 3 алтернативи за одговор, во третиот 7 алтернативи, а во четвртиот 5. За сите сегменти начинот на одговарање е ист. Пред секој од исказите треба да се означат избраниот соодветен степен на сложување со истиот.

Оценувањето за првиот сегмент е на следниов начин. Одговорот ДА се бодува со два поена, одговорот НЕ со еден поен, а одговорот неодредено со 0. Во останатите сегменти оценувањето е според Ликертов тип на скала.

Збирот на поените добиени од еден сегмент, го определуваат местото на секој испитаник во скалата.

ИСПИТАНИЦИ

Во истражувањето беше користена мостра од вкупно 108 испитаници (од кои 96 машки и 12 женски), 47 испитаници од приватни фирми, 28 од акционерски друштва и 33 од јавна администрација.

Сите испитаници беа вработени во Скопје и во периодот на испитувањето тие беа на менаџерски позиции. Имаа различна должина на работен стаж на менаџерска позиција. Испитаниците беа раководни структури од трите нивоа на раководење: генерални менаџери, менаџери на средно ниво и непосредни менаџери. Истите беа доброволно вклучени во испитувањето. Тие изразија голема љубопитност и заинтересираност за соработка при испитувањето. Поголемиот дел од нив истакнаа дека првпат учествуваат во истражување од било каков тип, а некои дури и дека прв пат се сретнуваат со тестови за оценување на менаџерски способности.

Табела 5. Приказ на мострата врз основа на кој се
правени статистичките пресметки

	Пол	Акционерски друштва	Приватни фирми	Јавна администрација
Генерални менаџери	М	-	23	-
	Ж	-	-	1
Менаџери на средно ниво	М	17	13	21
	Ж	4	-	1
Непосредни менаџери	М	5	10	7
	Ж	2	1	3
Вкупно	108	28	47	33

Од причина што повеќето испитаници изразија желба да не се знае дека учествувале во истражувањето, беше респектирана нивната потреба за тоа и називите на организациите нема да бидат споменувани. Напоменуваме само дека менаџерите работат во трговски организации, производствени, сервисни итн.

Ниеден истражуван податок не беше елиминиран по решавањето поради нерегуларност или непополнетост.

Ако ова до сега што беше изнесено се општите карактеристики на испитаниците-менаџери, повеќе од сигурно е дека мора да се земе во предвид што општеството повеќе од 15-тина години, се наоѓа во период на транзиција од еден во друг општествено-економски систем и што поголемиот дел од граѓаните подолго време живее во услови на крајно осиромашена економија и голема невработеност.

Постоечката мостра поседува карактеристики на намерна, бидејќи ја сочинуваат испитаници кои се избрани врз основа на процена на истражувачот на нивната репрезентативност според работното место и работните задачи кои ги обавуваат во период не помал од 3 години. Испитаниците покажуваат варијабилност во поглед на возраста, работниот профил и должината на работниот стаж. Во почетокот беше планирано мострата да ја сочинуваат околу 120 испитаници, но од причини непознати за истражувачот, а за кои може само да се претпоставува, 9 менаџери откажаа учество во истражувањето.

Покрај сите карактеристики што ги споменаваме за пригодната мостра, најважен факт кој мора да се напомене е исклучително тешкиот момент да се најде и истовремено да се добие согласност од менаџерот да прифати да учествува во истражувањето.

Менаџерите кои беа од јавната администрација не беа напнати, веројатно од тоа што немаа притисок и страв од претпоставените дека ќе бидат прекорени за тоа. Токму таков притисок можеше да се забележи кај менаџерите од акционерските друштва. Повеќето од нив ги известува претпоставените, што на некој начин значеше дека побараа согласност од нив. Додека во приватните

фирми повеќето беа сопственици-генерални менаџери на фирмите и за нив требаше повеќе време, со дополнителни објаснувања и убедувања. Кај нив беше специфично и единствено можеби беше стравот од самите себе да не се разочараат во сопствените менаџерски способности и затоа тешко го прифаќаа тоа. На тестовите не се бараше да го пишуваат своето име и презиме, воглавно се земаа податоци за должината на работниот стаж на менаџерска позиција и степенот на образование на испитаникот. Степенот на образование не беше варијабла од интерес во нашето истражување. Стануваше збор за љубопитност на авторот на трудот колку менаџерите во нашата средина се образовани. Од сите 108 менаџери кои учествуваа во истражувањето двајца беа со средно образование, еден беше со вишо образование и останатите со високо образование.

Одговорите на тестовите беа оценувани со соодветните клучеви или насоки за оценување според одредени критериуми.

ПОСТАПКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето беше спроведено во периодот март-септември 2007 година. Тестирањето на сите испитаници го спроведе авторот на трудот самостојно, без особени проблеми, ако ги исклучиме незначајните термински поместувања, се разбира по барање на менаџерите, кои не можеа да се избегнат. Пред да се почне со истражувањето авторот постави две правила кои се почитуваа во текот на постапката. Како прво, услов беше пополнувањето на тестовите да се одвива во нивната работна просторија за да се чувствуваат пријатно и сепак се раководители, второ, доколку е можно освен авторот во текот на пополнувањето на тестовите да не присуствуваат други луѓе.

Пополнувањето на тестовите траеше отприлика околу 2 часа за секој испитаник. Временскиот период беше одбиран во зависност од нивното слободно време и на почетокот од тестирањето две работи им беа кажувани. Прво, дека пожелно е колку можат најискрено да одговорат на прашањата или исказите и второ, дека резултатот од ниеден тест нема да биде злоупотребен против нив и им се гарантираше дискреција на резултатите. Од тие причини сакавме да го почитуваме тоа што го ветивме на испитаниците и ниедна организација во која е вработен некој од испитаниците нема да ја именуваме и посочуваме.

Општиот впечаток од целото истражување е дека никој од испитаниците не постави прашање за каков вид на истражување се работи и какви резултати се очекува, од која област е и слично, а веројатно податокот дека резултатите ќе се користат за докторска дисертација беше сосема доволна информација за нив. Сосема искрено, авторот на трудот очекуваше дека ќе се заинтересирани ако не друго барем за нивната област - менаџментот. Но, ова беше сепак најголемата потврда на почетниот став на авторот дека сеуште во Република Македонија доволно нашите менаџери не се заинтересирани, а можеби не се ни запознати дека за нивната работа постои наука наречена менаџмент.

Статистичка обработка на податоците

Со оглед на тоа што целта на нашето истражување беше да се испита поврзаноста на лидерските стилови и компонентите на лидерските стилови со менаџерската ефикасност, како и значајниот придонес на споменатите варијабли за менаџерската ефикасност, варијаблите беа мерени како природно изразени особини или поведенија.

Заради тестирање на поставените хипотези, податоците беа обработени со софтверскиот програм SPSS-16 (Statistical Packet for the Social Sciences). Беа применети следниве статистички постапки:

- Најнапред, за сите користени варијабли ќе бидат дадени основните статистички показатели (аритметичка средина, стандардно отстапување, највисок и најнизок скор). Основните статистички показатели ќе дадат општ преглед на резултатите на субјектите.
- За да се утврди поврзаноста меѓу варијаблите користен е Пирсоновиот коефициент на линеарна корелација;
- За да се утврди дали постои разлика во менаџерската ефикасност кај различните лидерски стилови користена е еднонасочна анализа на варијанса;
- За да се утврди поединечниот придонес на компонентите на менаџерската ефикасност во целосната менаџерска ефикасност, користен е методот на линеарната мултипла регресија.
- За да се утврди дали групата варијабли што се однесува на лидерските стилови, земена како целина, е поврзана со групата варијабли што се однесува на менаџерската ефикасност, исто така земена како целина, е извршена канонична анализа.

РЕЗУЛТАТИ

Презентирањето на резултатите ќе се одвива во четири блока. Најнапред ќе бидат прикажани податоците за внатрешна хомогеност на сите применети мерни инструменти.

Во вториот блок, дадени се основните статистички показатели за постигнувањата на мерните инструменти на испитаниците од сите организации. Овие резултати ќе дадат општа слика за користената мостра и се неопходен предуслов за дискусија на добиените резултати.

Во третиот блок, ќе бидат презентирани резултати од проверката на хипотезите, кои ќе го следат редоследот на поставените хипотези, а се однесуваат на компарација на лидерските стилови за поголема ефикасност, како и влијанието на степенот на изразеност на компонентите во комбинација со одреден лидерски стил на менаџерите во нивната ефикасност.

И на крај, во четвртиот блок ќе бидат прикажани резултатите кои се однесуваат на поврзаноста на лидерските стилови и компонентите на лидерските стилови со менаџерската ефикасност.

1. Интерна хомогеност на мерните инструменти

Во овој дел ќе бидат прикажани податоците за внатрешна хомогеност на сите применети мерни инструменти, при што добиените коефициенти ќе се споредат со некои податоци за интерната конзистентност на некои инструменти за кои имаме информации.

Со оглед на тоа што во Република Македонија до времето на пишување на овој труд не беа најдени истражувања во кои биле користени инструментите за мерење на компонентите на лидерските стилови, се направи проверка на

внатрешната хомогеност на скалите. Ваква анализа се направи и за Лутансовиот инструмент на менаџерска ефикасност, иако тој е користен и порано, при што постоеја податоци за неговата внатрешна хомогеност.

Податоците од проверката на внатрешната хомогеност се дадени во Табела 6.

Табела 6. *Интерна хомогеност на стиловите*

Варијабла	Број на ајтеми	Cronbach- α
Лидерски стилови	18	.677
Моќ и влијание	30	.848
Градење на тимови	20	.875
Овластување	16	.835
Делегирање	10	.657
Успешност во работата*	38	.774
Лојалност кон организација	15	.393
JDI	72	.889

Од табелата се гледа дека од 8 тестови, 7 имаат висока внатрешна хомогеност (над 0.70, што се смета за прифатлива вредност, која ја потврдуваат и податоците воопшто во наводите на литературата). Водејќи се според ова, подолу наведените коефициенти Cronbach-alpha, покажуваат дека само еден тест (лојалност кон организацијата) имаше релијабилност помала од 0.70.

Треба да се спомене дека, при проверка на интерната конзистенција резултатите имаат тенденција да прикажуваат помала релијабилност отколку што таа е во реалноста (Guilford & Fructer, 1978).

*- Варијаблата потреба за успешност во работата во табелите и понатамошниот текст се сретнува и како успешност во работата.

2. Основни статистички показатели

Во овој дел ќе бидат соопштени основните статистички показатели на постигнувањата на применетите тестови кај мострата менаџери кои работат во различните типови на организации. Податоците за сите варијабли се прикажани во Табела 7.

Табела 7. Основни статистички показатели на варијаблите

	N	M	SD	Најнизок скор	Највисок скор
Успешност во работа	108	99.57	14.795	67	134
Лојалност кон организација	108	51.51	5.625	44	62
JDI	108	86.37	18.136	54	112
Раководење	108	21.38	6.396	10	31
Соработници	108	20.72	5.465	10	29
Моќ и влијание	108	141.76	15.847	107	174
Овластување	108	80.24	9.441	50	96
Делегирање	108	49.18	4.812	41	59
Градење тим	108	71.66	13.225	43	95
Стаж	108	10.25	6.111	1	24

Легенда:

M-аритметичка вредност

SD -стандардно отстапување

Во однос на првата варијабла, *попреба за успешност во работата* карактеристична е голема разлика помеѓу највисокиот можен скор на тестот и добиениот највисок скор на тестот. Добиениот највисок скор на тестот изнесува 134. Кога ќе се спореди со највисокиот можен скор на тестот - 342, се забележува дека највисокиот добиен скор е со изразено пониска вредност од највисокиот можен скор. Од тие причини, и просечното постигнување на тестот што ја мери *попребата за успешност во работата* на менаџерот укажува на изразено ниска вредност (M= 99.57) споредена со можниот среден скор на тестот (M=190). Кога ќе се разгледаат од табелата резултатите за аритметичките

средини од сите варијабли, се забележува дека кај овој тест постои најголема разлика помеѓу вредностите на постигнатиот и можниот среден скор на тестот.

Резултатите од постигнувања на тестот за варијаблата *лојалност кон организацијата* посочуваат на мало надминување на добиената аритметичка средина во однос на можниот среден скор на тестот ($M=51.51$ наспроти $M=45$), но сепак постои мал распон на вредностите на постигнатите скорови и се движат во мали рамки, односно распространети се околу просечната вредност. Исто така, забележливо е поголемо надминување на вредноста на најнискиот добиен скор (44) во однос на најнискиот можен скор на тестот (15). Треба да се напомене дека вредноста на најнискиот добиен скор е идентична со вредноста на можниот среден скор на тестот.

Што се однесува до добиените резултати на тестот што ја опишува работата на менаџерите, *JDI*, постигнатата вредност на аритметичката средина е изразено повисока од можниот среден скор на тестот ($M=86.37$ наспроти $M=72$). Исто така, вредноста на добиениот најнизок скор, 54, е изразено повисок во однос на најнискиот можен скор (0). Додека, највисокиот добиен скор (112) е со многу пониска вредност во однос на највисокиот можен скор (144). Забележително е дека разликата помеѓу постигнатиот најнизок и највисок скор на тестот е мала, што укажува на тоа дека скоровите се концентрирани околу аритметичката средина и се движат во многу мал опсег. Во иста насока се и толкувањата на резултатите добиени во однос на компонентите, *раководење и соработници*, како компоненти на индексот на работна дијагностика (*JDI*). Тие укажуваат на тоа дека резултатите на добиените аритметички средини на двете компоненти имаат повисока вредност од можните средни скорови на тестот (раководење $M=21.38$ наспроти $M=18$ и соработници $M=20.72$ наспроти $M=18$).

Разликата помеѓу вредноста на аритметичката средина на постигнувањата на тестот што го мери *овласитувањето* ($M=80.24$), во однос на можниот среден скор на тестот ($M=56$) прилично е голема. Очигледно е дека добиената вредност го надминува можниот среден скор на тестот. Но, исто така значајно е да истакнеме дека постои многу мала разлика во добиената вредност на

најнискиот скор (50) и можниот среден скор на тестот (56). Вредно е да се забележи дека само кај оваа варијабла е постигнат највисокиот можен скор.

Просечните постигнувања ($M=49.18$) на тестот што ја мери варијаблата *делегирање* укажуваат дека го надминуваат можниот среден скор на тестот ($M=35$). Со оглед на тоа дека вредноста на најнискиот добиен скор е 41, можеме да забележиме дека неговата вредност го надминува можниот среден скор на тестот. Значи, дека не е добиен скор со таа вредност и сите постигнати скорови се со вредности над 35.

Од табелата се гледа дека во однос на резултатите добиени на тестот *потреба за градење тим* постои разлика во вредностите на добиената аритметичка средина и можниот среден скор на тестот. Просечните постигнувања на тестот ($M=71.66$) се вредности кои укажуваат на надминување на можниот среден скор на тестот (60). Но, исто така постои и изразено надминување на вредноста на најнискиот добиен скор 43 споредено со најнискиот можен скор 20.

Што се однесува за добиените резултати на тестот *моќ и влијание*, добиената вредност на аритметичката средина ($M=141.76$) го надминува можниот среден скор на тестот ($M=105$). Покрај тоа, евидентна е и изразено големата разлика во вредностите на најниските скорови. Добиениот најнизок скор изнесува 107 кој ја надминува вредноста на најнискиот можен скор 30.

Во однос на варијаблата должина на работниот стаж на менаџерска позиција добиените скорови на овој тест се движат во голем опсег на вредности од најнискиот до највисокиот скор. Ваквите податоци укажуваат на тоа дека во примерокот има менаџери кои се со краток менаџерски стаж до менаџери кои работат долги години на менаџерска позиција.

3. Резултати од проверката на хипотезите

Во хипотетската рамка се претпостави дека менаџерите кои практикуваат партиципативен лидерски стил се најефикасни во нивната работа, додека пак менаџерите со консултативен лидерски стил се поефикасни од оние со авторитативен. Исто така, се претпостави дека менаџерите се поефикасни во работата ако ги овластуваат своите вработени, им делегираат работни задачи, притоа употребувајќи моќ и влијание, а сето тоа го постигнуваат преку градење на ефективни тимови. За да може да се изведуваат повалидни заклучоци со анализа на варијанса се провери дали постои разлика во компонентите на менаџерската ефикасност кај различните лидерските стилови.

Што се однесува на поврзаноста помеѓу компонентите на лидерските стилови и компонентите на менаџерската ефикасност, поврзаноста се испитуваше со Пирсоновиот коефициент на корелација со што може да се заклучи за степенот и насоката на поврзаност. Се покажа дека постои позитивна и негативна поврзаност, но постојат и варијабли помеѓу кои не е најдена поврзаност. Целата матрица на корелација е прикажана во Прилог број 2. Од 45-те коефициенти на корелација дадени во табелата, дури 22 се значајни. Од тие причини ќе се разгледаат поединечно коефициентите на корелација меѓу компонентите на лидерските стилови и компонентите на менаџерската ефикасност, според нивото на значајност.

Споменавме во делот за истражувачките варијабли дека менаџерската ефикасност како варијабла не претставува еднокомпонентен ентитет. Таа е составена од повеќе компоненти кои се однесуваат на различни аспекти од работата на менаџерите. По избор на истражувачот одбрани се пет компоненти, за кои се сметаше дека допринесуваат кон менаџерската ефикасност.

За да се види кои од компонентите на менаџерската ефикасност придонесува кон варијаблата ефикасност на менаџерите, беше направена

линеарна мултипла регресија со менаџерската ефикасност, земена како скор на тест на менаџерска ефикасност како зависна варијабла и петте компоненти на менаџерската ефикасност како независни варијабли.

Резултатите од статистичката проверка се дадени во Табела 8.

Табела 8. Резултати од линеарна мултипла регресија

	Нестандардизирани коэффициенти		Стандардизирани коэффициенти	t	p
	B	Std. Error	Beta		
Constant	-.373	.207		-1.802	.075
Успешност во работа	-.001	.002	-.086	-.752	.454
Лојалност кон организ ација	.010	.004	.277	2.827	.006
JDI	.004	.002	.369	1.788	.077
Соработници	-.001	.005	-.026	-.186	.853
Раководење	-.002	.006	-.074	-.424	.673

Од прикажаните податоци во табелата се забележува дека компонентата *лојалност кон организацијата* е статистички значајна на ниво *0.01*, а компонентата *JDI* е на границата на статистичката значајност (значајна на ниво *0.07*). Тоа значи дека тие две компоненти во споредба со останатите компоненти на менаџерската ефикасност, имаат најголем придонес во вкупната менаџерска ефикасност.

Постои една специфична ситуација во добиените резултати во однос на варијаблата *JDI*. Веќе беше споменато дека оваа варијабла се состои од пет дела. Се претпостави на почетокот од истражувањето дека од тие пет дела, *раководење* и *соработници*, се позначајни од останатите делови.

Од претходната табела се гледа дека варијаблата *JDI* е статистички значајна, но, добиените вредности за коефициентот на линеарната мултипла регресија за варијаблите *раководење* и *соработници* од *JDI*, не се значајни. Всушност, добиените резултати покажуваат дека *раководење* и *соработници* на

JDI не се значајни како посебни, иако тие се компоненти од JDI. Но, JDI како целосна варијабла е значајна во вкупната менаџерска ефикасност. Тоа укажува дека во овој случај, варијаблите раководење и соработници се редундантни. Поинаку кажано, тоа значи дека како посебни варијабли тие се непотребни, односно на некој начин е повторена два пати иста информација, затоа што при пресметката на JDI овие две компоненти веќе се земени во предвид. Како што е познато, мултиплата корелација при утврдување на значајниот придонес на секоја независна варијабла кон зависната варијабла ја зема во предвид и корелацијата меѓу варијаблите.

Во контекст на ова, беше проверена и интеркорелацијата на компонентите на менаџерската ефикасност. Податоците се дадени во Табела 9.

Табела 9. Интеркорелации на компонентите на менаџерската ефикасност

	Успешност во работа	Лојалност кон орган	Раково дење	Соработ- ници	JDI
Успешност во работа	1	.314**	.494**	.172	.415**
Лојалност кон орган	-	1	.093	.081	.055
Раково дење	-	-	1	.580**	.836**
Соработ- ници	-	-	-	1	.739**
JDI	-	-	-	-	1

** - значајно на ниво 0.01

Од табелата се забележува поврзаност меѓу повеќето ентитети на менаџерската ефикасност. Највисока корелација е најдена помеѓу JDI и нејзините составни делови, раководење и соработници. Кај варијаблите *попреба за успешност* и JDI постои позитивна висока корелација. Кај сите претходно споменати варијабли добиената корелација е статистички значајна на ниво 0.01.

Единствено што се воочува е дека не постои поврзаност помеѓу варијаблата лојалност кон организацијата со JDI и составните компоненти на JDI.

Статистичките пресметки посебно за секоја хипотеза ги дадоа следните резултати.

3.1. Менаџериите со илустрирајќи лидерски стил како доминантен стил на раководење покажуваат најголема менаџерска ефикасност.

Аритметичките средини и стандардните отстапувања на трите лидерски стилови за компонентите на менаџерската ефикасност се дадени во Табела 10.

Табела 10. Основни статистички показатели по подгрупи

		Авторитативен лидерски стил	Консултативен лидерски стил	Партиципативен лидерски стил
Успешност во работата	M	97.03	100.81	100.41
	SD	16.544	13.748	14.680
Лојалност кон организација	M	48.42	53.83	50.55
	SD	2.646	6.684	3.218
Раководење	M	20.45	21.45	22.59
	SD	6.978	6.160	6.115
Соработници	M	21.67	19.02	23.41
	SD	4.748	5.433	5.333
Овластување	M	78.85	79.45	84.23
	SD	8.482	11.053	4.556
Делегирање	M	46.30	50.25	50.91
	SD	2.604	4.977	5.227
Градење тим	M	70.79	71.51	73.32
	SD	13.372	14.589	9.357
Моќ и влијание	M	131.27	145.21	149.18
	SD	11.114	16.510	12.481
JDI	M	84.15	83.79	95.91
	SD	19.872	16.597	16.498
Стаж	M	9.18	11.17	9.64
	SD	5.582	6.069	6.877

M-аритметичка средина
SD-стандардно отстапување

Табелата 10 покажува податоци за основните статистички показатели за авторитативниот, консултативниот и партиципативниот лидерски стил, во однос на компонентите на лидерските стилови и компонентите на менаџерската ефикасност. Карактеристично е дека во испитуваниот примерок ниеден од менаџерите не беше идентификуван со автократски, како доминантен лидерски стил. Од тие причини, категорија на менаџери со автократски лидерски стил во пресметките за лидерските стилови не можеше да биде земена во предвид.

Во табелата дадени се вредностите на аритметичките средини и вредностите на стандардното отстапување на варијаблите кои беа статистички обработени. Беше споменато дека за компонентите потреба за успешност, компонентата раководење на JDI, градење тим и должина на работен стаж на менаџерска позиција, не постои разлика меѓу лидерските стилови. Тоа може да се забележи од вредностите на аритметичките средини дадени за трите подгрупи. Спротивно на нив, вредностите на аритметичките средини меѓу лидерските стилови покажуваат разлика во однос на останатите варијабли.

Во Табела 11 прикажани се резултатите добиени од анализа на варијанса за значајност на разлики помеѓу лидерските стилови во однос на компонентите на лидерските стилови и компонентите на менаџерската ефикасност.

Табела 11. Резултати од анализа на варијанса-АНОВА

	F	P
Потреба за успешност лидерски стил	.704 (2; 107)	> 0.05
Лојалност кон организација лидерски стил	11.772 (2; 107)	< 0.01
Раководење лидерски стил	.740 (2; 107)	> 0.05
Соработници Лидерски стил	6.293 (2; 107)	< 0.05
Овластување лидерски стил	2.578 (2; 107)	< 0.05
Делегирање лидерски стил	10.079 (2; 107)	< 0.01
Градење тим лидерски стил	.245 (2; 107)	> 0.05
Моќ и влијание лидерски стил	13.423 (2; 107)	< 0.01
JDI лидерски стил	4.043 (2; 107)	< 0.05
Стаж Лидерски стил	1.220 (2; 107)	> 0.05

Од табелата може да се забележи дека од 10-те статистички еднонасочни проверки меѓу варијаблите најдена е статистичка значајност на ниво 0.05 и ниво 0.01, но, добиени се и резултати кои што не се статистички значајни.

Значи, подетално кога би се разгледале податоците, на **ниво 0.05**, статистичка значајност на разлики помеѓу лидерските стилови добиена е во однос на компонентата на лидерските стилови овластување, JDI и нејзината составна компонента, соработници.

На **ниво 0.01**, статистичка значајност на разлики помеѓу лидерските стилови добиена е во однос на компонентата на менаџерската ефикасност лојалност кон организацијата, како и за компонентите на лидерските стилови делегирање и моќ и влијание.

Се покажа дека, **не постои** статистичка значајност на разлики помеѓу лидерските стилови за компонентите на менаџерската ефикасност потреба за успешност и составната компонентата на JDI, раководење и компонентата на лидерските стилови градење на тим, како и релевантната варијабла должина на работен стаж на менаџерска позиција.

Но, за да може поконкретно да се протолкуваат резултатите од анализата на варијанса, потребно е да се анализират истовремено и добиените статистички показатели од Табела 10.

Што се однесува за резултатите од проверката на хипотезата дека менаџерите со партиципативен како доминантен лидерски стил се најефикасни во нивната работа, ќе бидат изнесени следниве податоци.

Имено, **JDI** како компонента на менаџерската ефикасност, во однос на трите лидерски стила, покажа значајност на разлики на ниво 0.05. Разликите во вредностите на аритметичките средини меѓу авторитативниот, консултативниот и партиципативниот лидерски стил покажаа дека најголема вредност на аритметичката средина постои кај **партиципативниот лидерски стил**. Тоа значи дека, менаџерите кај кои доминантен е партиципативниот лидерски стил постигнуваат најголема ефикасност во описот на нивната работа.

Карактеристично е да се напомене дека при анализата на поединечната компонента **соработници**, од JDI, постои значајност на разлики помеѓу лидерските стилови на ниво 0.05. Споредени добиените вредности на аритметичките средини помеѓу лидерските стилови, податоците покажуваат дека **партиципативниот лидерски стил** има најголема вредност на аритметичката средина. Според тоа можеме да кажеме дека менаџерите кои во својата работа како доминантен го применуваат партиципативниот лидерски

стил се најефикасни во комуникацијата со своите подредени во споредба со менаџерите кои го применуваат авторитативниот и консултативниот лидерски стил.

Кај компонентата *лојалност кон организацијата* постои значајност на разлики помеѓу лидерските стилови на ниво 0.01. Споредени вредностите на аритметичките средини на трите лидерски стилови се забележува дека консултативниот лидерски стил има најголема вредност на аритметичката средина. Тоа значи дека, менаџерите кои што како доминантен го имаат консултативниот лидерски стил покажуваат најголема лојалност кон организација во споредба со авторитативниот и партиципативниот лидерски стил.

Во врска со компонентата *овласитување* најдена е значајност на разлики помеѓу различните лидерски стилови на ниво 0.05. Споредени вредностите на аритметичките средини на трите лидерски стила, најголема е вредноста на партиципативниот лидерски стил. Значи, менаџерите кои како доминантен лидерски стил во својата работа го применуваат *партиципативниот лидерски стил* најмногу ги овластуваат своите подредени за поефикасно да ги извршуваат работните задачи, во споредба со другите два лидерски стила.

Кај компонентата *делегирање* е воочена најголема вредност за аритметичката средина на партиципативниот лидерски стил во споредба со авторитативниот и консултативниот. Значајноста на разлики помеѓу лидерските стилови во однос на оваа компонента е на ниво 0.01. Поконкретно, менаџерите кај кои преовладува *партиципативен лидерски стил* делегираат повеќе работни задачи во споредба со другите два лидерски стила.

Во однос на компонентата *моќ и влијание*, постои значајност на разлики помеѓу лидерските стилови на ниво 0.01. Кога ќе ги погледнеме вредностите на аритметичките средини на трите лидерски стилови, споредбата покажува дека партиципативниот лидерски стил има најголема вредност на $M=149.18$. Значи, дека менаџерите кои имаат *партиципативен лидерски стил* како доминантен

во нивната работа покажуваат најголем степен на моќ и влијание кон своите подредени во споредба со авторитативниот и консултативниот лидерски стил.

Од досегашната анализа на податоците може да се резимира дека со исклучок на компонентата лојалност кон организацијата за кој најзначаен е консултативниот лидерски стил, за сите останати компоненти значаен е *партиципативниот лидерски стил*. Значи, со оглед на вака добиените резултати, **хипотезата се потврди**, односно *се покажа дека менаџериите кои како доминантен лидерски стил во нивната работа го користат партиципативниот лидерски стил, се поефикасни во работата од менаџериите со авторитативен и консултативен лидерски стил како доминантен*.

Ефикасноста ја постигнуваат со висок степен на моќ и влијание, со делегирање на работни задачи на подредените, но и овластувајќи ги подредените за да можат успешно да ги завршат доверените работни задачи.

За компонентите потреба за успешност во работата, раководење, потреба за градење тим и должина на работен стаж на менаџерска позиција, со анализата на варијанса се добија резултати кои не се покажаа статистички значајни. Всушност, без оглед на тоа кој лидерски стил е доминантен за менаџерот, во ефикасноста кај менаџерите не постои разлика во однос на претходно споменатите компоненти. Тоа значи, дали менаџерите ќе имаат како доминантен авторитативен, консултативен или партиципативен лидерски стил не се разликуваат во нивната менаџерска ефикасност во однос на потребата за успешност, градењето тим, раководењето со подредените, и во однос на тоа колку долго се задржале на менаџерска позиција.

3.2. Менаџерите кои покажуваат поголем степен на моќ и влијание се поефикасни од менаџерите кои покажуваат помал степен на моќ и влијание.

Резултатите во однос на оваа хипотеза се покажани во Табела 12. Во табелата е дадена корелацијата помеѓу компонентата на лидерските стилови моќ и влијание и компонентите на менаџерската ефикасност.

Табела 12. Корелација помеѓу компонентите на лидерскиот стил моќ и влијание и компонентите на менаџерската ефикасност

	Успешност	Лојалност	JDI	Соработници	Раководење
Моќ и влијание	.349**	.401**	.211*	.137	.100

Од табелата се гледа дека најголема корелација постои помеѓу варијаблата моќ и влијание од една страна и лојалноста кон организацијата од друга страна. Исто така, висока корелација е добиена помеѓу варијаблите моќ и влијание и потреба за успешност (.349). Овие корелации се значајни на ниво 0.01. Корелацијата помеѓу варијаблите моќ и влијание и JDI е нешто пониска, но сепак е значајна на ниво 0.05. Добиените вредности на коефициентите на корелација не се значајни за посебните компоненти соработници и раководење. Односно, како посебни, овие компоненти не се доволни сами по себе и не се поврзани со моќта и влијанието. Всушност, моќта и влијанието на менаџерите во текот на нивната работа се значајни и допринесуваат кон целокупниот делокруг од работата на менаџерите (компонента JDI), а не само на споменатите поединечни компоненти.

Добиените податоци ја потврдуваат хипотезата.

Тоа значи, дека менаџерите кои покажуваат поголем степен на моќ и влијание се поефикасни во работата од оние менаџери кои покажуваат помал степен на моќ и влијание.

Во следната табела претставени се вредностите на коефициентите на корелација помеѓу компонентата моќ и влијание со останатите компоненти на лидерските стилови.

Табела 12а. Корелација помеѓу компонентата на лидерскиот стил моќ и влијание со другите компоненти на лидерските стилови

	Овластување	Делегирање	Градење тим
Моќ и влијание	.632**	.663**	-.036

Од Табела 12а се гледа дека постои значајна корелација на ниво 0.01 помеѓу компонентата моќ и влијание со компонентите *овластување* и *делегирање*. Овие вредности укажуваат дека менаџерите ефикасноста во својата работа не можат да ја постигнат исклучиво само со употреба на моќ и влијание врз подредените, туку со взаемно комбинирање на моќта и влијанието со делегирање и овластување на подредените за да постигне ефикасно остварување на истата.

Треба да се забележи дека корелацијата помеѓу моќта и влијанието и градењето тим е ниска и негативна, но не е статистички значајна. Значи, дека менаџерите не ги користат моќта и влијанието за да изградат ефикасен тим за да постигнат поголема ефикасност во работата.

3.3. Менаџериите кои овластуваат и делегираат покажуваат поголема менаџерска ефикасност од менаџериите кои не овластуваат и не делегираат.

Резултатите кои се добија со проверката на оваа хипотеза се покажани во два дела.

Во првиот дел има две табели. Во Табела 13 е дадена корелацијата помеѓу компонентата *овластување* со компонентите на менаџерската ефикасност, а во Табела 13а корелацијата помеѓу компонентата *овластување* со останатите компоненти на лидерските стилови.

Табела 13. Корелација помеѓу компонентите на лидерските стилови овластување и компонентите на менаџерската ефикасност

	Успешност	Лојалност	JDI	Соработници	Раководење
Овластување	.220*	.235*	.342**	.373**	.218*

Од Табела 13 се гледа дека постои позитивна корелација меѓу компонентата *овластување* и сите компоненти на менаџерската ефикасност. Највисока корелација е најдена со компонентата соработници. На *ниво 0.01*, корелацијата е значајна со менаџерската компонента JDI, а на *ниво 0.05* со менаџерските компоненти успешност во работата и лојалност кон организацијата. Бидејќи поврзаноста на оваа компонента е значајна со сите менаџерски компоненти, може да се заклучи дека, менаџерите кои ги овластуваат своите вработени се поефикасни во работата од менаџерите кои не ги овластуваат.

Исто така, се покажа дека е статистички значајна вредност меѓу компонентата овластување со составните компоненти на JDI, соработници и раководење. Тоа значи дека, раководењето со соработниците и односот на менаџерот кон соработниците се посебно значајни во процесот на овластување во менаџерската работа кои влијаат на неговата ефикасност.

Во следната табела претставени се вредностите на коефициентите на корелација помеѓу компонентата овластување со останатите компоненти на лидерските стилови.

Табела 13а. Корелација помеѓу компонентите на овластување и другите компоненти на лидерските стилови

	Моќ и влијание	Делегирање	Градење тим
Овластување	.632**	.477**	.142

Од Табела 13а се забележува дека постои корелација помеѓу компонентата овластување и останатите компоненти на лидерските стилови. Добиената корелација е статистички значајна на *ниво 0.01* помеѓу компонентата овластување и компонентите моќ и влијание и делегирање. Додека корелацијата со варијаблата градење тим не е статистички значајна.

Овие вредности укажуваат дека менаџерите ефикасноста во својата работа не можат да ја постигнат исклучиво само со овластување на подредените за извршување на работните задачи, туку со взаемно комбинирање на овластување со делегирањето и употребата на моќ и влијание врз подредените за да постигне ефикасно остварување на истата. Тоа укажува дека менаџерот кој е ефикасен во работата овластува за да може делегираните задачи вработениот ефикасно да ги изврши најдобро што може и умее.

Но, истовремено можеме да заклучиме дека менаџерите не ги овластуваат подредените со такви работни задачи за чие исполнување е

потребна тимска работа, со што би се појавила потреба за градење на ефикасен тим и н тој начин би постигнал поголема ефикасност во работата. На тоа ни укажува не постоење на корелација помеѓу компонентите овластување и градење тим.

Вториот дел добиените податоци исто така се прикажани во две табели. Во Табела 14 дадена е корелацијата помеѓу компонентата на лидерските стилови делегирање и компонентите на менаџерската ефикасност.

Табела 14. Корелација помеѓу компонентите на лидерскиите стилови делегирање и компонентите на менаџерската ефикасност

	Успешност	Лојалност	JDI	Соработници	Раководење
Делегирање	.208*	.405**	.272**	.255**	.251**

Од Табела 14 се гледа дека статистичките проверки покажаа поврзаност помеѓу компонентата на лидерските стилови делегирање и компонентите на менаџерската ефикасност. Најголема корелација постои со компонентата лојалност кон организацијата. Добиените корелации се статистички значајни на ниво 0.01 со компонентата делегирање и лојалност кон организацијата и JDI, а на ниво 0.05 со менаџерската компонента успешност во работата. Всушност, се потврди дека оние менаџери кои во својата работа делегираат работни задачи на подредените се поефикасни во работата од менаџерите кои не делегираат.

Исто така, се покажа дека е добиена статистички значајна вредност меѓу компонентата делегирање со составните компоненти на JDI, соработници и раководење. Тоа значи дека, раководењето со соработниците и односот на менаџерот кон соработниците се посебно значајни во процесот на делегирање на работните задачи во менаџерската работа кои влијаат на неговата ефикасност.

Во следната табела претставени се вредностите на коефициентите на корелација помеѓу компонентата делегирање со останатите компоненти на лидерските стилови.

Табела 14а. Корелација помеѓу компонентата делегирање и другите компоненти на лидерските стилови

	Овластување	Моќ и влијание	Градење тим
Делегирање	.477**	.663**	.125

Од Табела 14а се гледа постои корелација помеѓу компонентата делегирање и останатите компоненти на лидерските стилови. Најдена е статистички значајна корелација на ниво 0.01 помеѓу компонентата делегирање и компонентите на лидерските стилови моќ и влијание и овластување. Овие вредности укажуваат дека менаџерите ефикасноста во својата работа не можат да ја постигнат исклучиво само со делегирање на работни задачи на подредените, туку со взаемно комбинирање на делегирањето со овластувањето на подредените за извршување на работните задачи и употребата на моќ и влијание врз подредените за да постигне ефикасно остварување на истата. Тоа укажува дека менаџерот кој делегира работни задачи во неговата работа и ги овластува подредените за нивно успешно извршување, притоа применувајќи моќ и влијание се поефикасни во работата од менаџерите кои не делегираат.

Но, истовремено можеме да заклучиме дека менаџерите не делегираат работни задачи на подредените за чие исполнување е потребна тимска работа, со што би се појавила потреба за градење на ефикасен тим и на тој начин би постигнал поголема ефикасност во работата. На тоа ни укажува не постоење на

корелација помеѓу компонентите делегирање и градење тим. Добиената вредност на коефициентот на корелација е ниска, но не е статистички значајна.

Добиените податоци ја потврдија хипотезата. Значи, може да се заклучи дека менаџерите кои овластуваат и делегираат покажуваат поголема менаџерска ефикасност од менаџерите кои не овластуваат и не делегираат.

3.4. Менаџериите кај кои постои изразена потреба за градење тимови покажуваат поголема менаџерска ефикасност од менаџериите кај кои постои помалку изразена потреба за градење тимови.

Резултатите во однос на оваа хипотеза се покажани во Табела 15. Во табелата е дадена корелацијата помеѓу компонентата *потреба за градење тим* со компонентите на менаџерската ефикасност.

Табела 15. Корелација помеѓу компонентите на лидерските стилови градење тим и компонентите на менаџерската ефикасност

	Успешност	Лојалност	JDI	Соработници	Раководење
Градење тим	-.594**	-.306**	-.183	-.040	-.221*

Од табелата се гледа дека постои негативна корелација помеѓу компонентата на лидерските стилови потреба за градење тим со компонентите на менаџерската ефикасност. Највисока негативна корелација е добиена со варијаблата потреба за успешност. Со JDI и нејзиниот составен дел соработници постои негативна, но ниска корелација.

Поконкретно, со варијаблите успешност во работата и лојалност кон организацијата, постои негативна корелација која статистички е значајна на *ниво 0.01*. Со варијаблата JDI исто така постои негативна корелација, но таа

корелација не е статистички значајна. Тоа подразбира дека, менаџерите кај кои постои изразена потреба за градење тим покажуваат помала ефикасност во нивната работа во однос на менаџерите со помала изразена потреба за градење тимови.

Исто така, се покажа дека е добиена негативна поврзаност меѓу компонентата градење тим со составните компоненти на JDI, соработници и раководење. Но, добиената вредност со варијаблата соработници не е статистички значајна, додека со варијаблата раководење корелацијата е статистички значајна на *ниво 0.05*. Всушност, се покажа дека менаџерите со помалку изразена потреба за градење тим се поефикасни во раководењето со подредените, како една од областите на делокругот во описот на менаџерската работа.

Во следната табела претставени се вредностите на коефициентите на корелација помеѓу компонентата градење тим со останатите компоненти на лидерските стилови.

Табела 15а. Корелација помеѓу компонентите на лидерскиите стилови градење тим и другите компоненти на лидерскиите стилови

	Овластување	Делегирање	Моќ и влијание
Градење тим	.142	.125	-.036

Од Табела 15а се забележува дека не е најдена поврзаност помеѓу компонентата потреба за градење тим и компонентите на лидерските стилови моќ и влијание, делегирање и овластување. Вака добиените вредности укажуваат на тоа дека менаџерите кај кои постои потреба за градење тимови не

подразбира дека во својата работа користат моќ и влијание врз подредените, делегираат работни задачи и ги овластуваат подредените за успешно извршување на истите.

Добиените податоци не ја потврдија хипотезата. Иако хипотезата не се потврди, сепак наодот кој е најден е значаен. Согласно резултатите, можеме да заклучиме дека менаџерите кај кои постои изразена потреба за градење тим покажуваат помала менаџерска ефикасност од менаџерите кај кои постои помалку изразена потреба за градење тим.

3.5. Менаџерската компонента ѝопотреба за успешност е ѝоизразено ѝоврзана со компонентите на лидерските стилови моќ и влијание оѝколку со компонентите на лидерските стилови градење тим.

Резултатите во однос на оваа хипотеза се покажани во Табела 16. Во табелата е дадена корелацијата помеѓу менаџерската компонента ѝопотреба за успешност со компонентите на лидерските стилови моќ и влијание и градење тим.

Табела 16. Корелација помеѓу менаџерската компонента ѝопотреба за успешност и компонентите на лидерските стилови моќ и влијание и градење тим

	Моќ и влијание	Градење тим
Потреба за успешност	.349**	-.594**

Од табелата се гледа дека постои позитивна корелација помеѓу менаџерската компонента *потреба за успешност* и компонентата на лидерските стилови *моќ и влијание*, и негативна корелација помеѓу менаџерската компонента *потреба за успешност* и компонентата на лидерските стилови *градење тим*. Двете добиени корелации, и позитивната и негативната, се статистички значајни на ниво *0.01*.

Поконкретно, вака најдените податоци подразбираат дека менаџерите колку имаат изразена потреба за успешност покажуваат повеќе моќ и влијание отколку што имаат потреба за градење тим.

Тоа значи дека, дека добиените резултати ја потврдуваат хипотезата дека менаџерската компонента *потреба за успешност* е изразено поврзана со компонентата на лидерските стилови *моќ и влијание* отколку со компонентата на лидерските стилови *градење тим*.

3.5. Лидерскиите стилови се изразено поврзани со менаџерската компонента лојалност кон организацијата отколку со менаџерската компонента потреба за успешност.

Резултатите во однос на оваа хипотеза се дадени во Табела 11, каде се прикажани резултатите од анализа на варијанса.

Од табелата може да се забележи дека на **ниво 0.01**, статистичка значајност на разлики помеѓу лидерските стилови добиена е во однос на компонентата на менаџерската ефикасност *лојалност кон организацијата*, но се покажа дека, **не постои** статистичка значајност на разлики помеѓу лидерските стилови за компонентите на менаџерската ефикасност *потреба за успешност*.

Тоа значи дека, вака добиените податоци ја потврдуваат хипотезата и укажуваат на тоа дека лидерските стилови без оглед кој тип на лидерски стил е,

се произразено поврзани со менаџерската компонента лојалност кон организацијата отколку со менаџерската компонента потреба за успешност, односно менаџерите без оглед на тоа кој лидерски стил го имаат како доминантен стил на раководење, го имаат лидерскиот стил ставено во функција на организацијата, а не заради сопствената потреба за успешност.

3.6. Менаџерскиите компоненти на Индексот на работна дијагностика, раководење и соработници, се произразено поврзани со компонентите на лидерскиите стилови овластување и делегирање отколку со компонентите на лидерскиите стилови моќ и влијание.

Резултатите во однос на оваа хипотеза се покажани во Табела 17. Во табелата е дадена корелацијата помеѓу менаџерските компоненти на Индексот на работна дијагностика, соработници и раководење, и компонентите на лидерските стилови овластување, делегирање и моќ и влијание.

Табела 17. Корелација помеѓу менаџерските компоненти на JDI, соработници и раководење и компонентите на лидерските стилови овластување, делегирање и моќ и влијание

	Овластување	Делегирање	Моќ и влијание
Соработници	.373**	.255**	.137
Раководење	.218*	.251**	.100

Од табелата се забележува дека статистичките проверки покажаа поврзаност помеѓу менаџерските компоненти, соработници и раководење, и компонентите на лидерските стилови овластување и делегирање, а покажаа дека не постои поврзаност со компонентата моќ и влијание. Помеѓу компонентите соработници и раководење постои позитивна поврзаност со компонентите овластување и делегирање.

Добиените корелации се статистички значајни на ниво 0.01 помеѓу варијаблата *соработници* со варијаблите *овластување и делегирање*, и помеѓу варијаблата *раководење* со варијаблата *делегирање*. На ниво 0.05 статистички е значајна позитивната корелација помеѓу варијаблата *раководење* со варијаблата *овластување*.

Всушност, се потврди хипотезата дека оние менаџери кои во својата работа ги овластуваат своите подредени и им делегираат работни задачи се поефикасни во раководењето со подредените, но истовремено се поефикасни и во коректните релации на менаџерот кон соработниците, отколку оние менаџери кои за да ја постигнат работата повеќе да покажат и користат моќ и влијание врз подредените.

3.5. Преферирањето на одреден стил на лидерски стил е поврзан со должината на работниот стаж на менаџерска позиција така што менаџерите со подолг работен стаж на менаџерска позиција преферираат авторитарски стил.

Резултатите добиени за оваа хипотеза се покажани во Табела 18. Во табелата е дадена корелацијата на варијаблата должина на работниот стаж на менаџерска позиција со компонентите на лидерските стилови и компонентите на менаџерската ефикасност.

Табела 18. Корелација помеѓу варијаблите стаж со компонентите на лидерските стилови и компонентите на менаџерската ефикасност

	Успешност	Лојалност	ЈДИ	Соработници	Раководење	Моќ и влијание	Овластување	Делегирање	Градење тим
Стаж	.043	.148	.095	.084	.053	.072	.083	-.020	-.008

Од Табела 18 се гледа дека статистичките пресметки не покажаа поврзаност на варијаблата должина на работен стаж на менаџерска позиција ниту со компонентите на лидерските стилови, ниту пак со било која од компонентите на менаџерската ефикасност. Повеќето од корелациите се позитивни и ниски, додека само со варијаблите делегирање и градење тим се најдени негативни, но ниски корелации.

Добиените податоци не ја потврдуваат хипотезата. Значи, може да заклучиме дека ефикасноста на менаџерот во неговата работа не зависи од тоа колку е должината на работниот стаж на менаџерот поминат на менаџерска позиција.

По изнесувањето на податоците добиени со тестирање на хипотезите, може да се заклучи дека менаџерите кои покажуваат поголем степен на моќ и влијание, овластување и делегирање, а немаат потреба од градење на тим покажуваат поголема менаџерска ефикасност.

Анализата на сите компоненти покажа тенденција каде менаџерите со највисоко изразени компоненти на лидерските стилови покажуваат повисока менаџерска ефикасност на повеќето менаџерски компоненти.

4. Резултати од канонична анализа

Главното прашање што беше поставено во ова истражување беше да се утврди дали постои поврзаност помеѓу лидерските стилови и менаџерската ефикасност. Во таа насока, беше спроведена статистичката постапка т.н. канонична анализа. Резултатите од каноничната анализа се прикажани во прилогот (Прилог број 3).

Каноничната анализа покажува колку два низа на варијабли, земени како целина, се поврзани. Во конкретниов случај е експлорирана поврзаноста на варијаблите кои што се однесуваат на компонентите на лидерските стилови (овластување, делегирање, градење тим, моќ и влијание) со аспектите на менаџерската ефикасност (потреба за успешност, лојалност кон организацијата, JDI).

Најнапред ќе ги разгледаме интеркорелациите внатре во секоја подгрупа на варијабли.

Во првата подгрупа на варијабли (компоненти на лидерските стилови) најголема корелација постои помеѓу моќ и влијание и делегирање (.66), помеѓу моќ и влијание и овластување (.63) како и помеѓу делегирање и овластување (.47).

Во втората група на варијабли (аспекти на менаџерската ефикасност) најголема корелација постои помеѓу варијаблите JDI и потреба за успешност (.41), како и помеѓу лојалноста кон организацијата и потребата за успешност (.31).

Корелациите помеѓу првобитните варијабли се умерени при што најголемата корелација изнесува $-.059$ (помеѓу потребата за успешност и градење тим). Други значајни корелации се помеѓу лојалност кон организацијата и делегирање (.41) и помеѓу лојалноста кон организацијата и моќ и влијание (.40).

Очигледно, внатрегрупните корелации се поголеми од меѓугрупните корелации.

Можни се три канонични корелации. Првата канонична корелација е .766, што е повеќе од било која внатрегрупна корелација. Оваа корелација е тестирана за значајност со помош на χ^2 тестот и е статистички значајна на ниво 0.01 ($\chi^2=112.645$, $df = 12$, $p<0.01$).

Втората канонична корелација изнесува .385, што е мошне помалку од првата, но и таа е статистички значајна ($\chi^2=21.707$; $df=6$, $p<0.01$).

Третата канонична корелација не е статистички значајна.

Најпрво ќе бидат разгледани стандардизираните коефициенти и матриците на каноничната структура.

Првата варијата (канонична варијабла) за варијаблите на лидерските стилови покажува мешавина од знаци при што нагласокот е ставен на варијаблата *градење тим* ($z = .822$). Коефициентот за варијаблата *делегирање* изнесува -.366. Овие варијабли со првата канонична варијата ги имаат следниве корелации: за *градење тим* .746, за *делегирање* -.494. Другите две корелации се за *моќ и влијание* -.599 и за *овластување* -.417. Двата најголеми коефициенти и двете најголеми корелации имаат спротивни знаци. Значи, првата варијата за лидерските стилови е пондерирана разлика на *градење тим* и *делегирање*, при што улогата на градење тим е понагласена.

Првата варијата (канонична варијабла) за варијаблите на менаџерска ефикасност е определена од варијаблите потреба за успешност ($z = .662$) и лојалност кон организацијата ($z = -.47$) при што улогата на *потреба за успешност* е понагласена.

Корелацијата помеѓу варијаблите потреба за успешност и лојалност кон организацијата со првата канонична корелација изнесува -.886, односно -.688. Знаците на овие корелации се идентични, што значи овие две корелации заедно ја заситуваат првата канонична варијабла.

Втората варијата за варијаблите на лидерските стилови, исто така, има мешавина од знаци при што најважна е варијаблата *делегирање* (.827), моќ и

влијание (-.747) и овластување (.661). Корелацијата на овие варијабли со втората канонска варијата се за делегирање 0.686, за моќ и влијание .207 и за овластување .628. Треба да се забележи дека коефициентите и корелациите имаат спротивни знаци, што значи, не може да се дефинираат прецизни заклучоци.

Втората варијата за варијаблите на менаџерската ефикасност е определена од варијаблите *JDI* ($z = .953$) а потоа од *попотреба за успешност* (-.885). Овие варијабли со втората варијата (канонична варијабла) даваат корелација .612 и -.343. Како што може да се забележи, двата стандардизирани коефициенти и двете корелации имаат ист знак, што значи двете варијабли придонесуваат кон втората канонична варијабла при што поголема важност има варијаблата *JDI*.

И оваа варијата е пондерирана разлика помеѓу *JDI* и потребата за успешност, при што улогата на *JDI* е поважна.

Да се осврнеме на крстосаните заситувања (cross loadings). Броевите дадени во овие табели се, всушност, корелации помеѓу варијатите и варијаблите од другиот низ. Така, варијаблата *градење тим* со првата варијата од варијаблите на менаџерска ефикасност има корелација од .571, што изнесува најголема корелација. Унакрсното заситување на варијаблата *моќ и влијание*, е, исто така, прилично големо и изнесува .458. Другите две варијати се нешто пониски. Унакрсните заситувања на првата варијата од вториот низ (менаџерски варијабли) покажуваат дека оваа варијата најмногу е заситена од варијаблата *потреба за успешност* (-.679) што изнесува најголема заситеност за овој низ на варијабли. како и од варијаблата *лојалност кон организацијата* (-.527).

Унакрсните заситувања за втората варијата на двата низа на варијабли се ниски и не заслужуваат внимание.

Општо земено, од табелата за *cross loadings* може да се заклучи дека постои корелација помеѓу варијаблите *градење тим* и *моќ и влијание* (варијабли

на лидерска ефикасност) и варијаблите *пошреба за успеешност, лојалност кон организацијата* (варијабли на менаџерска ефикасност).

Анализата на редундансата покажува дека двата пара на канонични корелации објаснуваат најголем процент на варијансата од својот сопствен низ на варијабли. Така, 33.3% од варијансата на варијаблите на лидерските стилови е објаснета од варијатата заснована на варијабли на лидерските стилови, додека 49.8% од варијансата на варијаблите на менаџерска ефикасност е објаснета од канонската варијабла заснована на варијаблите на менаџерска ефикасност, што може да се смета за прилично голем процент. Но, од аспект на хипотезата на оваа дисертација, поважно е колку варијаблите од едниот низ ги објаснуваат варијаблите од другиот низ. Може да се констатира следното. Првата канонична варијабла од првиот низ на варијабли е објаснета 19.5% од спротивната низа на варијабли, додека првата канонична варијанта од втората група на варијабли е објаснета 29.2% проценти од спротивниот низ на варијабли.

Кумулативниот ефект од варијаблите за лидерските стилови изнесува 33.5% објаснета варијанса од менаџерската ефикасност, што може да се смета за доста значаен процент.

Патем, варијаблите на менаџерската ефикасност, земени кумулативно објаснуваат 24.8% од варијансата на лидерските стилови, што е значајно помал процент од претходно изнесените проценти. Но, овој наод не е од практичен интерес за истражување затоа што ние од лидерските стилови сакаме да ја предвидиме менаџерската ефикасност, а не обратното.

ДИСКУСИЈА

Хипотетската рамка на ова истражување главно се однесуваше на проверување на односот на избраните варијабли, како придонес во дискусијата за местото на лидерските стилови во системот на менаџментските феномени.

Пред да бидат продискутирани поединечно резултатите од тестирањето на хипотезите, ќе се објасни што се подразбира како ефикасен односно неефикасен менаџер во ова истражување. Потоа, дискусијата на резултатите ќе продолжи со разгледување на резултатите од проверката на поединечните хипотези кои го третираа односот на лидерските стилови и избраните компоненти и менаџерската ефикасност, со што на крај ќе биде изнесен завршен осврт за поврзаноста на лидерските стилови и менаџерската ефикасност.

Што значи менаџерот да е ефикасен?

Да се одговори на ова прашање секако дека не е толку едноставно. Во рамките на теоретскиот дел за менаџерската ефикасност беа изнесени многу истражувачки наоди и гледишта, но беше и разгледана од неколку различни аспекти. Факт е, дека менаџерската ефикасност опфаќа широк дијапазон на области на дејствување. Во ова истражување направен е обид да се дефинира менаџерската ефикасност преку компоненти, за кои се сметаше дека се најрелевантни за организациите во оваа средина: лојалност кон организацијата, индекс на работна дијагностика и потреба за успешност.

Според Mott индексот на работната дијагностика покажува мерка на сатисфакција и контрола (1972). Ефикасниот менаџер високо го вреднува успехот на сопствената работа. Неговата работа го исполнува, мобилизира, му допринесува да се чувствува задоволен од неа. Често смета дека е напорна, но е

корисна и ценета. Предизвикот како аспект од менаџерска работа е нешто што секој од нив го очекува.

Вкупната менаџерска ефикасност зависи и од тоа како менаџерот го чувствува односот на соработниците кон него самиот. Ефикасниот менаџер соработниците го стимулираат за поголема ефикасност со висок степен на одговорност кон поставените работни обврски и активности, подготвени во секој момент за контрола на нивните резултати, а и пристапни за комуникација. Спротивно на нив, неефикасните менаџери соработниците ги чувствуваат како досадни, без интерес, тешки за пристап за комуникација, не лојални и постојано имаат чувство дека соработниците им се како потенцијални непријатели.

Сатисфакцијата опфаќа две области од делокругот на работата на менаџерот: платата и промоцијата. Голема веројатност е ефикасниот менаџер да е задоволен од висината на платата, која што му обезбедува сигурност, можеби и луксуз и не размислува дали е доволно платен за работата која ја обавува. Во денешно време многу од менаџерите кои работат во приватни фирми и се ефикасни во својата работа добиваат задоволувачки профити кои им овозможуваат лагоден живот, но истовремено се стимулирани да вложат поголем напор и да бидат колку можат поефикасни во работата. Спротивно на ефикасните менаџери, од аспект на платата, кај неефикасните менаџери постојано постои ставот дека платата е помала од тоа што им следува за извршената работа, односно сметаат дека не се доволно платени, што значи дека заработката е доволна едвај за живот. Ако состојбата не се промени ваквиот став ги дестимулира и сè повеќе постануваат понеефикасни.

Ефикасните менаџери веруваат дека секогаш постојат добри шанси за промоција, дека постојат добри услови за напредок, дека промоцијата е врз основа на способностите и заслугите, и не се сомневаат во регуларноста на промоцијата. Неефикасните менаџери покажуваат јасен став дека постои нефер промоција, можностите за напредување се лимитирани, а ставот за сопствената работа е дека тоа е “мртва работа”.

Што е карактеристично за менаџерот во неговиот однос и неговата работа кој што е лојален кон организацијата? Лојалноста кон организацијата е претставена преку можните чувства и приврзаноста што индивидуата може да ги има за организацијата во која што работи.

Mowday, Porter and Steers (1982) сметаат дека лојалноста кон организацијата содржи три примарни компоненти:

- силна верба во организацијата и прифаќање на нејзините цели и вредности;
- подготвеност во име на организацијата да се вложи труд и напор;
- и голема желба да се остане во неа.

Лојалноста кон организацијата Steers, 1982 ја дефинира како: "релативна сила, моќ на идентификација на личноста со организацијата".

Ефикасните менаџери се согласни да дадат сè од себе за да и помогнат на организацијата да стане успешна. Зборуваат сè најдобро за својата организација, се грижат за нејзината судбина, а истовремено се инспирирани да дадат сè најдобро од себе за работата. Одлуката што одбрале да работат за организацијата ја сметаат за правилна и се гордеат што можат да кажат дека се вработени во неа. Спротивно, неефикасните менаџери се сосема со поинаков став. Чувствуваат, а и манифестираат мала лојалност кон сопствената организација, па затоа и не би им претставувало проблем да работат за друга организација, доколку типот на работа е ист. Често се случува да не можат да се согласат со политиката на организацијата, особено кога се работи за некои важни прашања за вработените. Одлуката да работат во неа ја сметаат како грешка, па затоа голема е веројатноста да ја напуштат организацијата.

Потребата за успешност овозможува да се добијат податоци за тоа во колкава мера менаџерот потенцијално располага или поседува такви особини кои овозможуваат извршување на наведените барања. Дефинирана е како "постојана тенденција на поединецот да вложува напор и да се натпреварува со стандардите на извонредноста како што се: успехот, победата, надминувањето на постојниот резултат и да се оствари нешто што се смета за вредно, корисно и што ќе се истакне пред другите"(Mc Lelland, 1958).

Според Лутанс (1989) ефикасниот менаџер обично ги завршува обврските што ги испланирал на работа. И скоро никогаш нема тешкотии кога работи во нова и непозната ситуација. Оптимист е за неговата работна кариера. Обично се зафаќа со проблеми што другите ги сметаат за тешки. Ефикасност се зголемува и со неговата одлученост кога треба да се донесат значајни одлуки за работата. Идејата да се избори за сопственото место, му се допаѓа. Преферира повеќе таков тип на работа која е значајна, тешка и која вклучува 50% шанси за грешка, отколку работа која е значајна, а не е тешка.

Обично превзема повеќе одговорности, отколку што бара неговата работа. Со оглед на тоа дека не ги отргнува од себе одговорностите, помислата дека треба да превземе нова работа, воопшто не го вознемирува.

Многу е позадоволен кога ќе заврши значајна работа која барала многу напори. Може да работи добро кога е под притисок и верува дека ако вложи доволно напор, ќе биде во можност да ги постигне целите во својот живот. И тој самиот е свесен дека се гордее со својата работа.

Го привлекува многу да учи нови вештини за работата и често знае да работи потешко одколку што е потребно и неопходно. Намерно тешките цели обично ги остава за себе. Не сака задачи кои бараат мали напори и една од основните карактеристики на неговата личност е амбициозноста. Претпочита долгорочни проекти, отколку мали и краткорочни. Ужива во работи кои содржат во себе големи тешкотии.

Нема проблем да се соочи со можности кои ќе му овозможат да ги открие неговите јаки и слаби страни. Наоѓа големо задоволство во тешка работа и често гледа можности за напредок. Подобро работи кога средината е конкурентна. Неговата замисла за живот е постојана работа и постигнување цели, и не е задоволен се додека не се истакне во работата. Решавањето едноставни проблеми не го задоволува како што му причинува задоволство справувањето со тешки проблеми. Всушност, сака да превземе одговорност за извршување тешки работи. Тој претпочита работа која бара оригинално мислење и работа која бара од него да донесува ризични одлуки.

Не работи само затоа што мора, а тоа е очигледно бидејќи често успева да оствари важни цели. Откако ќе заврши тешка работа повеќе чувствува задоволство, отколку олеснување. Типично за него е што почесто се зафаќа со тешки задачи за кои не е сигурен дека ќе ги изврши, отколку со лесни за кои знае дека ќе ги изврши. Тоа подразбира дека сака работата да му биде исполнета со предизвици. Кога извршува работа си поставува високи стандарди без разлика какви стандарди имаат другите. Бидејќи не се обидува да предвиди и да избегне работи во кои има можност за погрешка, најчесто се зафаќа за нешто тешко и со предизвици повеќе, отколку да прави нешто во што има доверба.

- ***Партиципативен лидерски стил и менаџерска ефикасност***

Според хипотетската рамка на ова истражување, се претпостави дека менаџериите со партиципативен лидерски стил како доминантен стил на раководење покажуваат најголема менаџерска ефикасност. Хипотезата се потврди во однос на компонентите моќ и влијание, овластување, делегирање, JDI, што значи, можеме да кажеме дека во нашето истражување согласно добиените резултати, се покажа дека најефикасните менаџери имаат партиципативен лидерски стил како доминантен стил на раководење.

Врз основа на досегашните сознанија партиципативниот лидерски стил се покажа како најефикасен. Резултатите од истражувањата на Ликерт (Likert, 1967) се значајни и придонеле во развивањето на пристапи и модел за разбирање на лидерското однесување. Тој го гледа ефикасниот менаџер како особа силно ориентирана кон подредените, искористувајќи ја комуникацијата како средство за хармонична перформанса на сите елементи во организацијата. Исто како и во Ликертовите истражувања, така и во нашето истражување, се покажа дека

партиципативниот лидерски стил е најефикасен, базиран на групно донесување на одлуки, децентрализација во донесување на одлуки кон оние нивоа кои содржат повеќе знаење и информирање потребно за оптимални одлуки, барани цели и високи очекувања за активирање на индивидуите и развивање на нивните способности. Истакнува дека, менаџментот има комплетна доверба во подредените. Сите нивоа во хиерархијата се вклучени во процесот на донесување на одлуките. Комуникацијата не се одвива само нагоре и надолу во хиерархијата, туку во сите насоки. Мотивацијата е базирана на партиципација во донесување на одлуки и инволвираност во поставување цели и проценка на прогресот кон нив. Интеракцијата помеѓу надредените и подредените е пријателска, која резултира со зголемување на обострана доверба. Целите на формалната и неформалната организација често кореспондираат, па токму затоа сите активности се насочени кон постигнување на претходно дефинираните организациски цели.

Моделот на лидерство и менаџментскиот стил ја акцентира важноста на партиципацијата (Tannenbaum & Schmidt, 1958; Vroom & Jago, 1988) и влијанието на ефикасноста и приврзаноста на вработените (Wagner, 1994; Cassar, 1999).

Во сите Левинови експерименти, посебно насочени кон процесот на донесување на одлуки (Lewin, 1939) тој открива дека најефикасниот стил е партиципативниот. Заклучува дека употребувањето на партиципативен лидерски стил е значаен за тимот и е соодветен со тим на вработени кои ја знаат нивната работа и работни задачи и сакаат да бидат дел од тимот. Доколку се појави проблем, лидерот го знае проблемот, но ги нема сите информации за да може да го реши проблемот.

Придонесот на вработените и соработката со тимот се од исклучително значење во таквите ситуации (Durham, Knight and Locke, 1997). Едно од трите главни наоѓања на оваа група истражувачи е дека партиципативниот лидерски стил е најефикасен за тимот.

Ликерт (Likert, 1967) смета дека секоја организација може да ја зголеми ефикасноста со примена на партиципативниот лидерски стил. Во што се гледа ефикасноста на менаџерот со партиципативен стил во нашето истражување? Да опишеме неколку аспекти од неговата работа каде што тој е најефикасен како што покажаа добиените резултати. Ефикасниот менаџер смета дека неговата работа е фасцинирачка, заговолувачка, креативна, ценета, напорна, што тој го смета како квалитет. Но, бидејќи истовремено тој и делегира работни задачи, како што покажаа резултатите, значи дека напорот го намалува со што ја зголемува својата ефикасност бидејќи му останува повеќе време за другите работи. За него работата мисли дека е исполнета со предизвици, што е уште еден доказ за неговата потреба за успешност и достигнувањата во работата.

Да ја продискутираме ефикасноста на менаџерот од аспект кон неговите претпоставени. Се покажа дека ефикасноста на нашите менаџери зависи од тоа како менаџерот гледа на односот кој го има со неговиот претпоставен. И Ликерт вели дека, колку е важна релацијата на менаџерот со подредените, не е помалку важна и релацијата на менаџерот со неговиот менаџер. Во нашите организации се покажа дека менаџерите чувствуваат дека се прашани често за совет, и нивната работа е наградувана. Мислат за нивните менаџери дека се тактични, влијателни и добро си ја знаат работата. Имајќи го предвид фактот дека во нашиот примерок најголемиот дел од менаџерите беа од средно ниво, врз основа на овој показател можеме да претпоставиме дека менаџерите на повисокото ниво, односно генералните менаџери се прилично почитувани и перцепирани како ефикасни и моќни, кои знаат интелегентно и квалитетно да раководат.

- **Постигнување моќ и влијание
и менаџерската ефикасност**

Проверките на односот на моќта и влијанието со менаџерската ефикасност укажа на нивно интеракциско дејство. Нашето истражување **ја потврди** хипотезата дека менаџериите кои покажуваат поголем степен на моќ и влијание се поефикасни во работата од менаџериите кои покажуваат помал степен на моќ и влијание.

Проверката на поврзаноста покажа значајна разлика со што се потврди дека е изразена разликата во ефикасноста кај моќните и влијателни менаџери за разлика од менаџери кои не се стремат да постигнат моќ и влијание. Овој податок е уште позначаен во контекст кога ќе се разгледуваат и останатите индикатори на поврзаност. Можеме од презентираниите резултати да видиме дека постигнувањето моќ и влијание освен што е поврзано со менаџерската ефикасност, тоа е поврзано и со лидерските стилови и со другите две компоненти на лидерските стилови: овластување и делегирање.

Поврзаноста на моќта и влијанието со менаџерската ефикасност, произлегуваат, пред сè, од природата на моќта и влијанието. Согласно теориските поставки за моќта и влијанието на менаџерот во организацијата, влијанието на другите значи наведување на другите да работат нешто што некој бара од нив. Тоа не мора да биде тоа што тие сами би го направиле. За влијанието се вели дека е резултат на користењето на моќта која ја има менаџерот. Но, кои од постоечките извори на моќ ги поседува менаџерот, дали ќе ги користи и како ќе ги користи, тоа е негов личен избор. Или, како што вели Luft (1969), лидерот е особа која... превзема одговорност да влијае на другите преку интерперсонално однесување. Но, сепак влијанието значи многу повеќе, отколку едноставно исполнување на наредбите на менаџерот од вработените. Примерот што им го дава менаџерот е подеднакво важен како и зборовите кои ќе им ги каже, без оглед дали им дава пример-добар или лош-со секоја

активност која што ќе ја превземе менаџерот или збор кој ќе го искористи во или вон обврските.

Според тоа, сосема е очекувана позитивната поврзаност на моќта и влијанието со ефикасноста на менаџерот во неговата работа. Менаџерите кои се ефикасни во работата ги користат ситуациите за да се стекнат со повеќе моќ. Постигнувањето моќ кај ефикасните менаџери се препознава преку неколку нивни лични карактеристики и некои карактеристики на менаџерската позиција. Да ги споменеме од *личниите карактеристики* експертизата, личната атракција, напорот и легитимноста. Вообичаено е како што истакнуваат Whetton and Cameron менаџери кои како дел од својата личност ја поседуваат *експертизата* да се менаџери кои постојано се стремат да постанат вешти во својата работа и постојано настојуваат да ги подобруваат своите вештини и знаење. *Личниите атракции* се карактеристики за ефикасни менаџери и тие се манифестираат преку желбата секогаш да покажуваат пријателство, чесност и искреност кон оние со кои работат. При тоа многу е истакнато настојувањето да ја зголемат својата лична надворешност, појавност, способност за емпатија, способност за убедување и физичка сила. French and Raven (1959) ја идентификуваат како референтна моќ и во овој случај личноста врз која влијае овој тип на моќ пројавува желба да се идентификува со ваквите персонални квалитети на менаџерот, и има сатисфакција од тоа што прифатил да биде следбеник.

Успешноста во работата на ефикасните менаџери, како што се покажа нашето истражување, ја постигнуваат моќта секогаш вложувајќи повеќе *напор* и превземаат повеќе иницијатива отколку што се очекува во нивната работа. И секогаш, како по правило, работат понапорно од повеќето соработници. Знае да си го постави нивото на работа со кое ќе биде задоволен, и да постави цели во однос на тоа колку работа треба да се заврши. Моќта ја постигнува придобивајќи ги другите на начин што се раководи според работењето на другите. Тој силно ги подржува организациските церемонијални настани и

активности, но истовремено и силно ги храбри новите членови да ги поддржат важните организациски вредности со нивните зборови и нивните активности.

И карактеристиките на позицијата која ја има менаџерот, се покажаа значајно поврзани со неговата ефикасност во работата. Whetton and Cameron велат дека типични се неколку од нив: централноста, критичноста, видливоста, флексибилноста и релевантноста. *Централноста* се изразува преку формирање широка мрежа на односи со луѓето низ сите нивоа во организацијата. При тоа, тој работи напорно за да стекне увид за важните информации за да постане централен во комуникациските мрежи. Пристапот кон ресурсите, информациите и оние кои донесуваат главни одлуки и способноста брзо да се дејствува - резимираат Hellriegel and Slockum (1989) - се услови кои се неопходни за придобивање на соработниците. Се разбира дека од позицијата на менаџерот во хиерархијата на водење зависи неговото влијание на подредените. Тој полесно ќе стекне моќ ако обавува работа која во рамките на организацијата има недвосмислено признание и ако таа работа е важна за дејноста на организацијата, а при тоа има група на соработници кои му доставуваат информации побрзо отколку што тие идат со формални канали.

Критичноста, продолжуваат Whetton and Cameron кај ефикасниот менаџер се препознава во можноста менаџерот да пронајде нешто кое може да го специјализира и што ќе им излезе во пресрет на останатите. Истовремено постојано се стреми да сочува некои делови од својата работа што се единствени за него; другите да не се во состојба да ги копираат. Додека пак, *видливоста* се препознава во доследноста да дава лични забелешки кон другите кога постигнуваат нешто значајно или кога им пренесува значајни информации до нив, како и во постојаниот стремеж да најде можности да каже за својата работа, посебно на постарите луѓе. Ефикасниот менаџер, истакнуваат тие, е *флексибилен и релевантен*. Моќта ја постигнуваат креирајќи нови идеи, иницирајќи нови активности, минимизираат рутински задачи, но работат напорно да ја одржи разноликоста на задачите што ги врши. Тој е доследен и се

обидува да најде начини за да биде надворешно репрезентативен за неговиот сектор или организација. А нагласениот стремеж да ја одржува својата работа поврзана со централната задача на организацијата, уште еднаш ја потврдува неговата лојалност кон неа. Со ваквиот став на Whetton and Cameron се совпаднаа и нашите резултати. Имено, моќта и влијанието како компоненти на лидерските стилови покажаа значајна поврзаност со менаџерската компонента, лојалност кон организацијата. Според тоа, менаџерите својата моќ и влијание во организацијата ги користат за да и помогнат на организацијата да стане успешна и инспирирани се да го дадат најдоброто од себе за работата. Чувствуваат голема приврзаност кон неа, имаат вредности кои се слични со вредностите на организацијата и не ретко нивната моќ што потекнува од организацијата ја користат и за претставување на организацијата кон надворешноста, притоа се разбира, создавајќи позитивна слика за неа.

Како втор аспект во постигнување моќ и влијание, кој е значајно позитивно поврзан со менаџерската ефикасност, е кога менаџерот се обидува да влијае на некој вработен со **специфична цел**. И како што во U.S. Army Handout (1973) влијанието е "средство со кое менаџерот успева да ги натера луѓето да го прават тоа што сака тој да го направат", ефикасниот менаџер го остварува со тоа што постојано ја акцентира причината и фактичката информација, употребувајќи мноштво различни техники на влијание, соодветни на специфичните околности. Знаејќи ја својата цел, тој работи напорно да ги награди другите што се согласуваат со него, со што воспоставува услов за реципроцитет. Тој секогаш употребува непосреден, искрен пристап отколку индиректен, манипулативен. Не ја преферира моќта на казнување, и затоа употребата на закани или барања за да ја наметне својата волја на другите секогаш ја избегнува.

Настојувајќи да биде поефикасен, менаџерот е приморан многу пати во текот на својата работа да пружа отпор кон другите на обидот за несоодветно влијание насочено кон него. За да може да го постигне ова тој е приморан да

користи извори и информации за да ги контролира, но истовремено и за да ги избалансира барањата и заканите. Скоро секогаш одбива да преговара со индивидуи кои користат тактики на преговарање со користење висок притисок. Често се случува да треба да објаснува зошто не може да им се покори на барањата што звучат разумно, укажувајќи како последиците ќе влијаат на неговите одговорности и задолженија.

Во функционирањето на било која организација каде што постои хиерархија, моќта и влијанието особено доаѓаат до израз. А притоа не смее да се заборава фактот дека во целата сложена работа, и менаџерот има свој менаџер. Комплексноста на севкупната работа налага тој да мора да се обидува да им влијае на оние над него во организацијата. При тоа не се мисли само на неговата ефикасност во поглед на неговата работа, туку повеќе и на фокусирање на компатибилноста на неговата работа со целите и идниот успех на организацијата. Во таа насока, помага во одредување на темата на која тие обрнуваат внимание со ефикасно уверување во важноста на таа тема. Ефикасниот менаџер им помага на своите менаџери да ги решат проблемите за кои не очекуваат од него да им помогне да ги решат, а при тоа работи на проблемите колку што може напорно за да изгледаат добро и успешно како што тој работи на сопствениот успех.

Прашање е сепак - како организациите да се развиваат во средини, каде ќе постојат можности моќта и влијанието на менаџерот да ги поттикнуваат паралелно и комплементарно неговата ефикасност и ефикасноста на организацијата.

- **Овластување и делегирање
и менаџерската ефикасност**

Хипотезата дека менаџериите кои покажуваат поголем степен на овластување и делегирање се поефикасни во работата од менаџериите кои покажуваат помал степен на овластување и делегирање, **се потврди.**

Проверките на односот на овластувањето и делегирањето со менаџерската ефикасност укажа на нивно интеракциско дејство. Добиените резултати покажаа дека овластувањето и делегирањето се значајно поврзани со компонентите на менаџерската ефикасност на JDI, раководењето и соработниците.

Овластувањето и делегирањето покажаа значајна поврзаност со менаџерската ефикасност. Причините за ова веројатно лежат во фактот дека ниеден менаџер не може сам да ја заврши обемната и разновидна работа, и мора дел од неа да довери на своите подредени.

Потврдената поврзаност на делегирањето со менаџерската ефикасност уште еднаш ја докажа неможноста на менаџерот сам да ја заврши целата работа. Се покажа дека кога менаџерот делегира работа на другите ги специфицира јасно резултатите кои ги посакува, го специфицира јасно степенот на иницијатива што сака другите да го превземат (пр. да чекаш упатство, да направиш дел од задача и потоа да рапортираш, да ја направиш целата задача па да рапортираш и сл.). Дозволува партиципација од оние кои ги прифаќаат задачите во поглед кога и каде работата ќе биде направена. Освен за предностите на делегирањето, како што се високата ефикасност, зголемената мотивација, развивање на вештините на тимот и подобра дистрибуција на работа низ групата, Culp and Smith (1997) зборуваат и кои се придобивки можат да ги имаат менаџерите кога доверуваат работни задачи.

Да погледнеме како се совпаѓаат досегашните сознанија со нашите. Помеѓу останатите карактеристики што ги посочува во поглед на менаџерската ефикасност, Luthans (1976) истакнува дека ефикасниот менаџер вообичаено ги

завршува обврските што ги испланирал на работа. Во насока на ова се и резултатите во нашето истражување за поврзаноста помеѓу делегирањето и ефикасноста на менаџерот. Типично е дека ефикасниот менаџер сигурен е дека вредноста на авторитетот што ја дава е соодветна на вредноста на одговорноста што ја дава за добиените резултати, притоа работејќи во постоечката организациска структура кога делегира задачи, обезбедувајќи потребна поддршка во случај на принуди и ограничувања со кои вработените би се соочиле. Ја сноси одговорноста за резултатите, но бидејќи и истовремено ги овластува не ја прифаќа одговорноста за употребените методи. Секогаш делегира доследно-не само во ситуации кога е преоптеретен со работа. Во зависност од тоа каков лидерски стил преферира или во моментот од каков има потреба, избира дали да делегира барајќи од луѓето да препорачуваат решенија, отколку само барање совет или одговор, кога се појавува проблем.

Сознанието од добиените резултати дека постои интеракциска поврзаност меѓу делегирањето и овластувањето, потврдува дека уште поголем услов за ефикасноста на менаџерот, е дека тој покрај тоа што ќе ги делегира работните задачи на своите подредени, многу позначајно е да им додели овластување да можат успешно да ги извршат зададените задачи. И како што велат Alsop and Heinson овластувањето е процес на зголемување на индивидуалниот или групниот капацитет да изберат и да ги преведат тие избори во ефективни резултати (2005). Тоа е повеќе од делегирање - тоа е вистинско ослободување на креативната моќ која вработените ја имаат во себе. Тоа се заснова на верувањето дека многу често способностите на вработените не се доволно искористени и дека ако им се даде шанса и одговорност, тие ќе сакаат да дадат позитивен придонес.

Целта на овластувањето е вработените повеќе да се вклучат во организирањето на работата и да им се даде повеќе моќ и избор за иновација; да учествуваат во процесите на решавање проблеми и донесување одлуки и да работат со минимална контрола од нивните надредени.

Веројатно би си го поставиле прашањето што подразбира во реалната работа на менаџерот досега ова што го кажавме? Резултатите во нашето истражување покажаа, но и согласно наоѓањата на Whetton and Cameron, дека ефикасните менаџери во оние ситуации каде има можност да ги овластуваат другите им помагаат на вработените да развијат лична надмоќ во нивната работа со нивно инволвирање прво во помалку комплексни задачи, а потоа во повеќе тешки задачи. Овластувјќи ги подредените менаџерот им помага да се чувствуваат компетентни во нивната работа со признавање и означување на нивните мали успеси. На тој начин со овластувањето во работата тој се обидува да им покаже што значи постигнување на успешна задача, а често и им укажува на други успешни луѓе кои можат да послужат како пример. Ги користи сите ситуации за вработените често да ги пофали, охрабри и да им изрази одобрување, настојувајќи да им обезбеди правилен фидбек и потребна поддршка. Се обидува да негува пријателства и неформална интеракција. Ја истакнува важноста на влијанието што ќе ја има работата на личноста. Показува загриженост и лична заинтересираност за секоја личност со која има работа. Се обидува да ги обезбеди сите информации што им требаат на луѓето да ги постигнат нивните цели. Како постанува свесен за тоа, ги проследува понатаму важните информации на луѓето, во континуитет. Се осигурува дека луѓето имаат неопходни ресурси (опрема, простор и време) за да успеат. Им помага на луѓето да стекнат увид во потребните ресурси кои можеби ги немаат лично на располагање.

Но, од друга страна ако ги разгледаме релациите на овластувањето со тимската работа, се добива впечаток дека е контрадикторно со нашите резултати. Ако Whetton and Cameron зборуваат дека со овластувањето менаџерот им помага на луѓето да постанат дел од тимот за да ја зголемат нивната партиципација, му дозволува на тимот да донесува одлуки и да ги имплементираат нивните сопствени препораки, а притоа ја негува довербата дека е фер и правичен во неговите одлуки. Тогаш како да го објасниме тоа што

кај нашите менаџери не постои поврзаност помеѓу овластувањето и градењето на тимот? Значи можеме да заклучиме дека менаџерот овластува за да работата биде завршена, но, за негов личен успех. Тој ги овластува поединечно вработените, не му значи многу да се тимски ориентирани и да соработуваат меѓусебе, за потоа тој комплетниот успех од членовите, го претстави во една целина која ќе ја препише на себе. Значи, можеме да заклучиме дека нашите менаџери веројатно својата ефикасност ја ставаат пред ефикасноста на организацијата. Бидејќи кога еден тим е успешен, тогаш успехот е подеднаков на сите во тимот, вклучувајќи го и менаџерот. Но, веројатно во нашиот случај, менаџерот е тој кој што си го доделува успехот на самиот себе и е носител на истиот. Со други зборови кажано, на вработените им се доделуваат задачи, менаџерот ги овластува да ги извршат, но, вработените не работат тимски, туку индивидуално. ✓

Освен најдената значајна поврзаност помеѓу овластувањето и делегирањето, исто така се потврди и значајна поврзаност помеѓу овластувањето и делегирањето и моќта и влијанието, додека пак се доби негативна значајна поврзаност со потребата од градење тимови. Поинаку кажано, ефикасните менаџери за да ја подобрат нивната ефикасност за да ја добијат работата завршена ги користат моќта и влијанието врз нивните подредени, но имајќи предвид дека имаат широк обем на работни задачи делегираат дел од нив на вработените, притоа овластувајќи ги за да можат подобро да ја завршат работата, но тие потребата да имаат ефективно изграден тим сметаат дека не е услов за да бидат ефикасни во работата.

- **Потреба за градење тим и менаџерската ефикасност**

Хипотезата дека менаџериите кај кои постои изразена потреба за градење тимови покажуваат поголема менаџерска ефикасност од менаџериите кај кои постои помалку изразена потреба за градење тимови, **не се потврди**. Беше најдена негативна значајна поврзаност на менаџерската ефикасност со компонентата воочување на потребата за градење тимови. Од друга страна пак, се покажа дека потребата за градење тимови не е поврзана ни со компонентите на лидерските стилови моќ и влијание, овластување и делегирање.

Пред да се дискутираат какви се сознанијата од слични истражувања на релацијата помеѓу компонентата воочување на потребата за градење тимови и менаџерската ефикасност, ќе ги разгледаме причините за ограничената можност за генерализирање на добиениот резултат во нашето истражување кај компонентата воочување на потребата за градење тимови.

Дискусијата за можните причини за добиената негативната поврзаност кај потребата за градење тимови, мерена со тестот за воочување на потребата за градење на тимови, упатува во неколку насоки:

- а) може да станува збор за "селектирана" популација, која не е соодветен репрезент на целата популација менаџери;
- б) можно е мерниот инструмент да им бил познат на испитаниците, или
- в) мерниот инструмент да не е дискриминативен.

Последново објаснување за можните причини за вооченото отстапување може да се разгледа од аспект на тоа што се работи за вербален тест. Тоа е како негов недостаток, па во споредба со невербалните тестови, тој е повеќе подложен на културолошки влијанија, за погледите кон менаџерот и неговото место во организацискиот систем во нашата средина. Но кога ќе се земе предвид

фактот дека примената и на тестовите за компонентите овластување, делегирање, моќ и влијание се со истата постапка, начин и техника, тогаш значи оваа причина нема силна позадина за да ја прифатиме како веродостојна.

Второто објаснување за причината за познавање на тестот нема да го прифатиме, заради тоа што при планирање на истражувањето се водеше сметка да се примени мерен инструмент кој до сега не е применет кај менаџерите во нашата средина, што значи и кај истражувачкиот примерок. Како дополнително на претходно, е и проучувањето на литературата во нашата средина, кое покажа дека не е спроведено истражување со овој инструмент, така што тестот не им беше познат на испитаниците.

Како најсоодветно објаснување го сметаме првото, според кое добиениот резултат најверојатно се должи на изборот на примерокот, кој не е избран по методата на рандомизација, туку е пригоден примерок, каде истражувачот ги одбира испитаниците кои му се на располагање.

Друга релевантна причина за најдената негативна значајна корелација помеѓу потребата за градење тимови и менаџерската ефикасност, е што во нашето истражување менаџерската ефикасност беше испитувана преку компоненти кои што беа одбрани по избор на авторот. Менаџерската ефикасност може да биде дефинирана од различни аспекти на работата на менаџерот, и веројатно, постојат многу мерни инструменти кои ги мерат тие аспекти. Но, менаџерската ефикасност во нашиот случај ја посматравме како контекст составен од компоненти, кои што ги одбравме од следниве две причини:

- сметавме дека се поблиски на работата на менаџерот во нашата средина и дека се тие кои што најдобро ја опишуваат работата во организацискиот систем;
- како и поради проценката дека токму тие компоненти се поадекватни за испитување на поврзаноста на компонентите на лидерските стилови, меѓу кои е потребата за градење тимови, со менаџерската ефикасност,

најмногу поради релативната независност на културолошкото милје и сфаќањето за работата на менаџерот.

Во контекст на претходното, вредно е да забележиме како допринос во изнесувањето факти, дека постои веројатност менаџерската ефикасност да е дефинирана во нашиот случај, преку критериуми кои што не се поврзани со компонентата воочување на потребата од градење тим. Тоа значи дека, на аспектите кои што се опфатени во менаџерската работа во нашето истражување да не влијае многу тимската работа или пак менаџерите можат таа работа да ја завршат делегирајќи ја на поединци. На тој начин замислена работата не го принудува менаџерот да го гледа тимот како нешто кое ќе му ја олесни работата или пак побрзо или подобро ќе се заврши работата.

Резултатите од истражувањата на поврзаноста на потребата за градење тимови и менаџерската ефикасност се различни. Липит и Вајт (Lippit and White, 1958) изнесуваат сознанија од нивните истражувања за разликите помеѓу тимови кои имаат менаџери со автократски и демократски лидерски стилови. Автократските тимови ги карактеризира најчесто апатија, агресивност, конфликти и отсуство на блиски односи меѓу членовите. Демократските тимови ги карактеризираат блиски и искрени односи меѓу членовите, тежнеат кон меѓусебно помагање и покажуваат многу мал степен на агресија и конфликт.

Во менаџерската работа градењето на ефикасни тимови е значајна компонента и е составен дел од лидерскиот стил на менаџерот. Но, често пати се случува менаџерот да постане лидер на веќе добро изграден тим. Во тој случај пресудно ќе биде менаџерот да го примени соодветниот лидерски стил за ефикасниот тим. Но, дали секогаш е тоа така? Често пати менаџерот не ја препознава фазата во која е тимот и применува несоодветен лидерски стил за таа фаза. При тоа, или се појавува неефикасност на тимот во работата или фрустрација кај менаџерот и подредените. Но, уште позначајно е кога

менаџерот за да биде успешен во својата работа неопходно е да изгради ефективен тим. При тоа, започнувајќи да гради тим неопходно е да ја осознае целокупната состојба за тимот, вклучувајќи ги подредените, колку се познаваат и во какви меѓусебни релации се, видот на работните задачи, периодот на претходното заедничко функционирање итн.

Резултатите во нашето истражување покажаа дека постои негативна значајна поврзаност на компонентата градење тимови и менаџерската ефикасност. И ако се споредат резултатите за поврзаноста на овие две варијабли добиени во нашето истражување со сличните истражувања во светот, ќе се види дека тие не се вклопуваат со досегашните сознанија. Што тоа поконкретно значи за нашите менаџери? Колку е тоа значајно за нивната ефикасност? Дали тоа се одразува на ефикасноста во целата организација? Вакви и слични прашања можеме да поставиме многу.

Генерално значи дека нашите менаџери иако се ефикасни во работата тие не покажуваат изразена потреба за градење на тимови, односно сметаат дека можат да се ефикасни и без да имаат свој тим и да вложуваат од својата енергија и време во изградба на еден ефективен тим.

Значи, резултатите покажаа дека вработените не се охрабрани од менаџерот да работат заедно за доброто на организацијата. Поплаките, негодувањата, нискиот морал, конфликтите или непријателствата меѓу членовитене се присутни. Вработените се конфузни околу задолженијата, а и нивните односи со другите вработени вообичаено е да се нејасни. Очигледна е незаинтересираност, а и постои недостаток на интерес и инволвираност на членовите. Работните односи низ нивоата и одделите се задоволувачки. Често се случува да е очигледен недостаток од координација меѓу вршителите на функции. И земајќи во обзир колку ваквата состојба не е пожелна за менаџерот и за вработените, се поставува прашањето зошто добиениот податок во нашето истражување, за кој можеме да речеме дека изненадува и за кој не најдовме поткрепа во консултираната литература, се контрадикторни. Имено, би било логично менаџерите кои се ефикасни во нивната работа да имаат свој тим кој би

ги извршувал зададените задачи. Но, реалноста во нашите организации веројатно е сосема спротивна. Една од можните претпоставки е дека менаџерите не се свесни колку постоењето на добро изграден тим, кој ефективно функционира ќе ја зголеми нивната ефикасност. Постои веројатност, нашиот примерок да е составен од менаџери кои сакаат да функционираат независно од тимот и сметаат дека се сосема способни да ја завршат работата сами. Сведоци сме дека во минатите 15-тина години, поретко во денешни услови кога тоа не е толку изразено, поголем дел од приватните фирми беа или се сеуште состојба на човек-фирма или еден менаџер и еден вработен. На овој начин кај менаџерот не се појавува потреба од тимска работа и соработка. Можеби на овој начин менаџерот во приватна фирма би можел да функционира, но, во големите компании, акционерските друштва и јавните организации потребата од тим е несомнено на прво место. Тимот во големите организации е првото нешто кое што му е потребно на менаџерот. Друга причина, можеби е веројатноста менаџерот да има проблематика за која многу не е неопходна тимската работа. Или можеби нема многу обемна работа и можат да ја завршат целата работа со еден или двајца вработени, или природата на задачите е таква да можат сите самостојно да работат. Можеби и самите менаџери никогаш не биле дел од тим и не ги знаат предностите на тимската работа и при тоа не знаат колку тимот ќе им ја олесни работата. Не е исклучена веројатноста нашите менаџери и да не посветиле значење на едукацијата нити на обука од областа на менаџментот и од тие причини не се ни запознаени со предностите на тимската работа.

Зошто е потребно нашите менаџери да сфатат дека мораат да изградат тим? Затоа што во ефективниот тим не постои оскудна комуникација; и вработените не се плашат да зборуваат погласно; се слушаат еден со друг и информацијата се споделува. Постои доверба меѓу членовите и меѓу членовите и менаџерите. Одлуките што ќе ги донесат менаџерите, членовите ги разбираат, но и со нив се согласуваат. Вработените работат најдобро што можат и не се забележува суфицит во завршената работа. Не постојат проблеми и предизвици потребни за резултатот од повеќето од членовите. Луѓето се ефикасни во

координирање на нивните активности со намера работата да биде извршена. Не се појавуваат тешки предизвици што ниту една личност не може да ги разреши и/или дијагностицира. Никогаш не е доведена во прашање иновација, ризикување или иницијатива, ниту пак неефективни и неефикасни состаноци не се вообичаени.

Но, се поставува прашањето, дали можеби нашите менаџери не се под влијание на начинот на однесување на нивните претходни раководители? Не е исклучена веројатноста во нашата средина да не се преферира многу тимската работа. Можеби честите промени во организациите, како кадровски така и организациони, ги принудува менаџерите сами да ја завршуваат работата, за евентуално некој подобро да не ја заврши работата од него, што укажува на страв од конкуренција и во тој случај може да му е загрошена позицијата. Но, од друга страна пак Luthens (1967) вели дека успешниот менаџер подобро работи кога е во конкурентна средина. Тогаш нашиот менаџер бега од конкурентна средина, не сака ривал, или тимот да не постигне поголем успех од него.

Тимската работа е видена како логичко продолжување на овластувањето на вработените. Тимовите се видени како средства за зголемување на пренесувањето на сила од менаџментот на вработените, дозволувајќи им на тимовите степен на слобода да одберат свои членови, да воспостават нивни цели, дури и да имаат збор во воспоставувањето на нивните термини и услови внатре во организациските дефинирани параметри, како на пр. работни часови, планирања за одмор, доделување за прекувремена работа итн.

Покрај претходно споменатите два фактора и *ишиоџи на ишимоџи* (според Uris, 1967) влијае на изборот на соодветниот лидерски стил, односно стил на раководење. Во стабилни тимови и тимови во зрела фаза, со успешна соработка на членовите, адекватно е демократското раководење. За тимовите кои ги одликува недисциплина и недоволна обученост на членовите, тој смета дека е најдобро автократското раководење, затоа што може најефикасно да го направи таквиот тим продуктивен. За тимот кој го сочинуваат високообразовани, стручни и креативни поединци најсоодветно е лезе-фер водството, бидејќи тие

можат да работат самостојно. Не е исклучена веројатноста нашите менаџери да не применувале соодветен лидерски стил за развојната фаза на тимот, на тој начин не можат да се прилагодат на тимот, или пак не ја преферираат тимската работа.

- *Должина на работен стаж на менаџерска позиција и автократскиот лидерски стил*

Пред да ја започнеме дискусијата на добиените резултати од проверката на хипотезата дека преферирањето на одреден тип на лидерски стил е поврзано со должината на работен стаж на менаџерска позиција така што менаџерите со подолг работен стаж на менаџерска позиција преферираат автократски лидерски стил, ќе образложиме што беше причина да ја поставиме.

Проучувањето на литературата поврзана со менаџментот и лидерството, за авторот на овој труд отвори низа на прашања и дилеми. Кога на тоа ќе се надоврзе и фактот дека и самиот автор е менаџер, тогаш може да се претпостави во колку насоки се одвивале размислувањата за истражувањето. Но, едно е сигурно, дека сознанијата од секојдневието во нашата средина и ставовите формирани од тој аспект, ја одиграа главната улога, во поставувањето на оваа хипотеза, која е многу поразлична во споредба со останите хипотези во ова истражување. Различноста од останатите хипотези доаѓа токму од формираните став на авторот во поглед на менаџерите кои што се анализирани досега.

Податоците добиени во истражувањето на Кочанковски (1996) за должината на работниот стаж на менаџерска позиција и менаџерската ефикасност, покажале поврзаност меѓу овие варијабли, но, таа не била статистички значајна.

Податоците кои ги добивме во нашето истражување при проверка на хипотезата дека *преферирањето на одреден стил на лидерски стил е поврзано со должината на работен стаж на менаџерска позиција така што менаџерите со подолг работен стаж на менаџерска позиција преферираат авио-крајски лидерски стил, не се потврди*. Добиените резултати покажаа дека не постои поврзаност на варијаблата должина на работен стаж на менаџерска позиција со лидерските стилови. Значењето на вака добиените податоци можеме да го толкуваме на два начина.

Имено, на самиот почеток да се потсетиме на две важни работи. Од една страна, во примерокот ниеден менаџер не беше идентификуван со автократски лидерски стил. А од друга страна пак, не се најде поврзаност на должината на работниот стаж на менаџерска позиција и со менаџерите кои преферираат конкретен лидерски стил од идентификуваните во примерокот.

Прво, да ја разгледаме варијантата кога ја толкуваме хипотезата од аспект на тоа што во примерокот не беше идентификуван ниеден менаџер со автократски лидерски стил. Тоа значи, со самото тоа што нема автократски менаџери во примерокот, а има менаџери со долг работен стаж, значи дека менаџерите што се со долг работен стаж не се менаџери со автократски лидерски стил.

Резултатите покажаа дека без оглед на должината на работниот стаж менаџерите не преферираат одреден лидерски стил. Тоа значи дека без оглед колку време тој е на позицијата може да применува различен стил. Се покажа дека и тоа колку менаџерот е на таа позиција не е ни поврзано со тоа дали ќе биде ефикасен. Тоа подразбира дека денешните менаџери може да се и кратко време на таа позиција но да се ефикасни, па особено ако тоа е приватна фирма каде што менаџментот функционира на поинаков начин од општествените организации. Дали некој е долго време на некоја конкретна позиција, не е нешто кое што одредува каков лидерски стил менаџерот ќе преферира. Сепак, мора да се навратиме и да потсетиме на големиот број теоретски разгледувања за тоа што допринесува за менаџерот да користи одреден лидерски стил. Сигурно, тука

допринесуваат и неговата личност, и организациската менаџментска политика, соработниците и подредените, проблематиката на работа, раководното ниво на менаџерот итн.

Овој однос го претставува одразот на можните чувства што индивидуата може да ги има за организацијата во која што работи. Се огледува во лојалноста, приврзаноста кон организацијата. Типично за ефикасниот менаџер е дека на своите пријатели им зборува за својата организација се најдобро, а на тој начин самиот е свесен дека чувствува голема лојалност кон организацијата. Неговата лојалност се огледува и во ставот дека неговите вредности и вредностите на организација се многу слични. Се гордее што може да каже дека е вработен во оваа организација, и сигурно би му сметало да работи за друга организација, па дури и типот на работата да е ист. Често во комуникација со вработените истакнува дека многу му е драго што ја одбрал/а оваа организација да работи за неа отколку за некоја друга. За него оваа е најдобрата организација за која може да работи, и неговата одлука да работи за оваа организација смета дека е најдобро извршен избор.

Секогаш се согласува да даде сè од себе за да и помогне на организацијата да стане успешна, а притоа е спремен да прими било каква задача само за да продолжи да работи за неговата организација. Тој воопшто не ни помислува да ја напушти организацијата, бидејќи таа навистина го инспирира да го даде најдоброто од себе за работата.

Себеси се гледа како успешен менаџер кој сака да се врзе за оваа организација доживотно и каде што би ја изградил својата работна кариера. Особено кога се работи за некои важни прашања за вработените не му се случува да не може да се согласи со политиката на фирмата, и тој навистина се грижи за судбината на организација

Колку лидерските стилови допринесуваат за менаџерската ефикасност?

Денешната, современа конкурентска средина во светот, па и во нашата средина, донесе многу промени во поглед на тоа како организациите го спроведуваат бизнисот и колку се ефикасни во тоа. За да конкурираат организациите мораат да бидат одговорни кон клиентите, да внесат новини во развивањето на своите производи и да бидат експедитивни со нивните услуги. За да бидат одговорни, иновативни и брзи, организациите треба да го користат потенцијалот и искуството на сите вработени, а не само на менаџерите или на подредените.

Пазарната економија, борбата за квалитет и продуктивноста секоја организација ја доведува пред проблем за поставување на водечки луѓе-менаџери. Многу е важно да се усклади саканиот профил на менаџерот со деловната стратегија, развиеност и зрелост на организацијата.

Сите знаеме дека од многуте организации кај нас, постојат низа на примери во кои ефективното лидерство резултира со високо работење, и како неефективното лидерство може да ја урне организацијата. Но, со оглед на тоа дека една од четирите основни задачи на менаџерите е раководењето, не треба да дојде како изненадување дека лидерството е клучниот дел од ефективниот менаџмент. Кога менаџерите се ефикасни, нивните подредени се високо мотивирани, ангажирани и работат квалитетно. Ако пак менаџерите не се ефикасни, постојат шанси, подредените да не работат според своите способности, да бидат демотивирани, и незадоволни. Лидерството е многу важен составен дел за менаџерскиот успех на сите нивоа на организацијата.

Постои во литературата широк дијапазон на истражувања од областа на менаџерската ефикасност и лидерството (Smith, Misumi, Tayeb, Peterson & Bond,

1995; Selmer, 1997; Pillai & Meindl, 1998; Tinsulanonda, 1998; Scandura, Von Glinow & Lowe, 1999; Fisher, Hartel & Bibo, 2000). Уште повеќе од тоа, лидерството е клучен составен дел за менаџерскиот успех и за големите и за малите организации.

Што значи да се биде менаџер во нашите организации? Теоретското разгледување за улогите на менаџерот можеби се чини дека водат кон заклучокот дека работата на менаџерот е доста синхронизирана и дека менаџментот претставува логичен, среден процес во што менаџерите прават напор рационално да го обмислат најдобриот начин за искористување на ресурсите, да остварат профит, но и за да ги постигнат целите на организацијата. Но, реалноста во нашата средина е поинаква. Менаџерите во нашето истражување се нешто поинаку и можеме да кажеме дека често дејствуваат со емоции и се потпираат врз интуицијата. Сведоци сме на многубројни општествени и политички промени, каде брзите и непосредни одлуки во некои ситуации и недостигот на време за подолго размислување претставуваат важен аспект на менаџерската активност. Испитувани беа и менаџери кои работат во фирми од приватна сопственост во кои освен менаџерот има само уште еден вработен. Тоа неминовно води кон преоптовареност со одговорности, немаат време за анализа на секој аспект на ситуацијата, па затоа одлуките ги донесуваат во несигурни услови без да знаат кои солуции се најдобри. Исто така, што особено важи за менаџерите од највисоко ниво, моменталната ситуација во нашите организации постојано се менува, без оглед дали од интерни или екстерни причини, и една одлука која денес се чини добра, утре може да биде погрешна. Бројот и разновидноста на проблеми со што се соочуваат менаџерите е огромен. Често менаџерите мораат да се справуваат со многу проблеми во исто време, исто така често мораат да донесуваат одлуки веднаш, и не ретко мораат да се потпрат врз искуството со кое се здобиле во текот на кариерата, за да можат оваа работа најдобро да ја извршуваат. Не е чудо што многу менаџери тврдат дека својата работа ја вршат најдобро и покрај тоа што имаат малку време и дека само половина од нивните одлуки се правилни, па разбирливо е

што многу искусни менаџери ги прифаќаат грешките на нивните подредени менаџери како нормален дел од учењето. Во прилог на претходново ќе го надоврземе и ставот на Resaian (2001) кој вели дека "за подобрување на менаџментскиот пристап во организациите, иновацијата и мотивацијата на човечките ресурси би требало да се охрабрува, но и организациските менаџери би требало да имаат адекватен авторитет да ги охрабрат позитивните промени" (р.205).

Испитувањето на односот меѓу лидерските стилови и менаџерската ефикасност, во нашето истражување покажа дека *посиои значајна поврзаност* помеѓу нив. Likert (1961) бил првиот кој ја нагласил важноста на различните лидерски стилови за работната ефикасност. Базиран на своите емпириски истражувања, тој дошол до сознание дека сите лидерски стилови се причина, а не последица на работната ефикасност. Likert (1961) ефикасниот менаџер, го гледа како личност строго ориентирана кон подредените, кој се потпира на комуникацијата во одржување на хармоничното функционирање на сите членови на тимот, вклучувајќи го и менаџерот на тимот, со помош на што тие партиципираат во општите вредности, аспирации, цели и очекувања на групата.

Резултатите што ги добивме во истражувањето покажаа дека ефикасниот менаџер го користи партиципациониот лидерски стил како доминантен стил на раководење. Но, кон неговата ефикасност во работата допринесува тоа што користи моќ и влијание врз подредените за да ги извршат работните задачи кои им ги делегира, при тоа овластувајќи ги за да на најефикасен начин го постигнат нивното остварување. Исто така, се покажа дека не преферираат тимска работа и градењето на ефективен тим не им е значајна карика во ланецот на постигнување на нивната ефикасност.

И сознанијата од Ликертовите истражувања (Likert, 1961) покажале дека ефектите на лидерскиот стил се најниски во првиот (автократски) стил и

највисоки во четвртиот (партиципативен) стил. Се покажа во нашите наоди, како и во Ликертовите, дека партиципативниот лидерски стил е базиран на високи цели и барања кои ги активираат индивидуалците, ги развива нивните способности низ заедничко донесување одлуки, децентрализација на донесувањето одлуки на оние степени на кои има повеќе знаење и информација за квалитетни одлуки, па према тоа најголем интерес за донесување одлуки. Наместо еднострано донесување одлуки, тој става акцент на консултација и партиципација со неговите подредени. На тој начин, вработените се информирани за условите кои влијаат на нив и нивната работа. Со партиципацијата, која е високо мотивирана техника, вработените се чувствуваат издигнато кога нивните идеи и сугестии се вреднувани во донесувањето одлуки. Исто така, продуктивноста на вработените е висока бидејќи тие се дел од одлуката. На овој начин имплементираат одлуки кои самите ги донеле, значи не може да не ја прифатат и да ја сметаат за неисправна и неистинска. Тие ја споделуваат одговорноста со менаџерот и се обидуваат да го заштитат него. Овој стил обезбедува организациска стабилност преку постигнување на висок морал и поволни ставови на вработените. Како и да е, истакнува Ликерт, многу е тешко да се најде "идеален стил" во практиката, така да најдобриот лидерски стил е комбинација од два или повеќе од споменатите стилови.

Иако сеуште нема едногласен одговор на прашањето кој лидерски стил е најефикасен, истражувањата покажале дека лидерскиот стил најчесто е причина, а не последица на перформансата во организацијата, и затоа имаме значајни разлики во лидерството, мониторингот, интерперсоналните односи, примената на методи, комуникацијата и другите менаџмент компоненти, меѓу успешните и неуспешните менаџери, т.е. меѓу организационите единици на чие чело се. Дека навистина е тешко да се дојде до сознанија за тоа кој лидерски стил е најефикасен во сите ситуации, и најсоодветен за сите менаџери покажуваат многубројните истражувања кои ја испитувале оваа проблематика.

Во Фламхолтз рамката на лидерска ефективност сознанијата се во претходно споменатата насока и забележано е дека нема единствен стил ефикасен во сите ситуации, но, дека ситуацијата во голема мера го детерминира стилот кој најверојатно би бил ефикасен (Fiedler, 1967; Fiedler & Chemers, 1984; Hersey and Blanchard, 1984). Исто така оваа лидерска рамка аргументира дека ефикасниот лидер користи лидерски стил соодветен за ситуацијата (Flamholtz, 1986, 1990; Likert, 1961, 1967; Tannenbaum and Schmidt, 1958).

Но, од друга страна пак, проблемот е колку реално да се очекува од менаџерот наизменично да ги применува трите стила на раководење, затоа што поголемиот дел од нив, од различни причини се ориентирани на еден отколку на другите стилови на раководење. И токму во ставот на Uris (1967) е имплицирана идејата дека менаџерите треба да се ослободат од својата склоност према еден стил на раководење.

И покрај тоа што многу студии спроведени до сега, во рамките на презентираниите теории во теоретската рамка и значајни напреднувања во разбирањето на релацијата помеѓу лидерските варијабли и менаџерската ефикасност, сеуште не постои научна теорија која би дала поконцизна идентификација на менаџерската ефикасност, како и на меѓузависноста на лидерските стилови и ефикасноста. Како и да е, постоењето на научните лидерски теории дале голем допринос кон разбирањето на лидерскиот процес сам по себе, и покажува кон комплексноста на лидерското однесување. Меѓутоа, многу теории покажале дека менаџерската ефикасност е резултат на различни фактори и нивната интеракција, но кои не се сите поврзани со лидерската личност. Некои автори сметаат дека интеракцијата помеѓу лидерот и следбениците (менаџерот и подредените) е спроведен во двете насоки, и дека следбениците и комуникацискиот процес помеѓу лидерот и следбениците дава значаен допринос кон менаџерската ефикасност (Yukl 1989; Westley, Mintzeberg 1989; Hart 1993).

Покрај културата, верувањата, вредносниот систем во Република Македонија, актуелната состојба на земјата исто така влијае кој лидерски стил е употребуван од формалните лидери. Не постои правило дека само еден лидерски стил може да биде употребен. Најголемиот дел од времето, лидер-подреден комбинацијата на лидерски стил зависи од ситуацијата. Во исклучителни ситуации, како војна и несреќи, донесувањето одлуки е работа на живот или смрт. Што значи, лидерот на нацијата неможе да постигне да се консултира со сите делови да допринесат за круцијални одлуки. Другиот фактор, е водењето на организацијата. Кога вработените се високо мотивирани и компетентни, тогаш комбинација на високо делегирачки и умерен партиципативен лидерски стил е најсоодветно. Но ако вработените се малку компетентни и ниско приврзани кон организацијата, тогаш комбинација на високо водечки, високо поддржувачки и високо насочувачко однесување од организациските лидери е потребно.

Неопходно е, при толкување на добиените резултати, треба да се земат предвид и нивоата на менаџерите кои беа испитувани, бидејќи хиерархиската позиција во организацијата е многу важна зошто менаџерите на различни нивоа се соочуваат со различни видови на проблеми, кои влијаат на степенот на партиципација меѓу менаџерите и подредените во донесување одлуки за решавање на проблемите. Менаџерите на повисоките нивоа повеќе се загрижени со долгорочни long-run комплексни проблеми кои бараат повеќе партиципација во донесување одлуки. Менаџерите на пониските нивоа се повеќе загрижени со пократки проблеми во кои се инволвирани дневни активности кои можеби не бараат висок степен на партиципација. Степенот на ваквата партиципација влијае на лидерското однесување.

Исто така многу е важно колку во нашите организации е сфатено лидерството и од кој аспект се гледа. Веројатно кај нас се уште е присутна колективната одговорност, што секако е факт кој допринесува кон севкупната дискусија за резултатите. Од друга страна пак, вработените не можат да сфатат дека лидерството не е само на еден поединец одговорност, туку дека тоа е

поделена одговорност помеѓу членовите на тимот. И лидерот припаѓа на тимот. Секој член има одговорност да исполни. Формалната менаџерска позиција има додадени одговорности покрај одговорностите што ги имаат вработените како членови на тимот. Ефективното лидерство бара од членовите на направат поделба на нивната работа. Почнувајќи како група на индивидуи, членовите и лидерите работат кон формирање на ефективен тим. Во оваа насока, социјалната интеракција игра главна улога во лидерството. Да се научи како да се работи заедно бара голем дел на доверба помеѓу лидерите и членовите на тимот. Довербата е градена врз основа на активности, а не врз зборови. Кога постои заеднички респект, верувањето е растечко и довербата е изградена.

Вреден е фактот да се посвети внимание зошто не беа идентификувани менаџери со автократски лидерски стил во нашиот примерок. Тоа значи, дека примерокот од 108 менаџери го сочинуваат менаџери со авторитативен, консултативен и партиципативен лидерски стил. Радува сознанието дека нашите менаџери го напуштат традиционалниот стил на менаџерот. Дефинитивно современите трендови во менаџментот се прелеваат и кај нас, и според тоа што немаше автократски менаџери зборува дека се напушта она традиционалното и типичното за пошироките бивши балкански простори "шефот секогаш е во право". Веројатно многу од менаџерите бидејќи беа од приватни фирми и акционерски друштва се обучувани и се едуцирани во западен дух. Поранешните раководители беа оние кои ги носеа одлуките и кои често пати бидејќи беше сè од општествен капитал, и сечие и ничие, не беа многу заинтересирани за нивниот став кој што го покажуваат према своите подредени, како ги решаваат проблемите и како ги исполнуваат задачите.

Во една од претходните хипотези се покажа дека менаџерите со партиципативен лидерски стил се најефикасни. Односно, сите менаџери некој повеќе некој помалку, некој во една област, друг во друга област се ефикасни во својата работа. Од аспект на потврдената хипотеза може да се сфати дека автократските менаџери се толку неефикасни што не се идентификувани во овој

примерок. Во прилог на вака прифатена хипотеза се и добиените сознанија од многубројните истражувања спроведени на оваа релација. Luthar нашол дека менаџерите со партиципативен (демократски) стил се поефикасни од менаџерите со автократски стил (1996). Голема е веројатноста нашите менаџери да го избегнуваат традиционалниот лидерски стил, мислејќи дека води кон неефикасност, па од тие причини и не се идентификувани како менаџери со доминантен автократски лидерски стил во нивното однесување. Но, од друга страна, па и тоа не значи дека од менаџерите од овој примерок не се наоѓаат некогаш во некои ситуации кога не применуваат автократски лидерски стил. Постои веројатност тоа само да зборува за можноста дека менаџерите во ова истражување не го преферираат овој стил и не им е доминантен, дека ги земаат во обзир негативностите на овој стил, и повеќето од нив имаат поинаков начин на размислување за нивниот однос кон вработените, што значи дека се повеќе се ориентирани кон западните трендови на менаџирање.

Но, самиот факт дека нема менаџер со таков лидерски стил зборува дека во нашата средина се менува веројатно начинот на раководење. Но, сепак не може да се тврди дека доколку во примерокот беа идентификувани менаџери со автократски лидерски стил би биле помалку ефикасни од менаџерите со останатите лидерски стилови.

Имајќи ги предвид податоците кои се добија во конкретново истражување, значајно е да се истакне дека менаџерите со консултативен лидерски стил покажуваат најголема лојалност кон организацијата од останатите лидерски стилови.

Во дополнение на нашите наоди потсетуваме на сознанијата од истражувања во другите земји. Во 1999 година спроведено е емпириско истражување (Skansi, 2000) во хрватската електропривреда (HEP), во кое се испитувал односот помеѓу лидерските стилови, мерени со Ликертовиот тест, и степенот на менаџерската ефикасност, мерен со Мотт-ов тест. Се покажало дека доминантен лидерски стил е консултативниот.

Интересни се резултатите кои ги наведува Рагуџ (Raguž, 2007) за поврзаноста на лидерските стилови и менаџерската ефикасност. Таа истакнува дека претходните емпириски студии спроведени во Република Хрватска, покажуваат дека доминантен лидерски стил во индустриските организации е автократскиот, со патерналистички делови, додека во некои сегменти на менаџментот е присутен и консултативниот лидерски стил. Но, продолжуваа таа, сосема е поинаку во хотелиерството каде што таа ги спровела нејзините истражувања. Резултатите што ги добила покажале дека хотелските менаџери преферираат консултативен лидерски стил, бидејќи тие им веруваат на нивните подредени, но не комплетно.

Во истражувачката студија на Араб, Тајвар и Акбари (Arab, M., Tajvar, M. & Akbari, 2006) се обиделе да го најдат најсоодветниот лидерски стил базиран на докажан модел за да се насочат вработените во болниците на вистински начин. Наоѓањата покажале дека меѓу четири лидерски стила, 75% од менаџерите имаат консултативен стил и останатите биле автократски и авторитарен. Но, од гледиште на вработените околу 78% менаџерскиот лидерски стил бил категоризиран како авторитативен и само 0.8% од нив верувале дека менаџерскиот стил бил партиципативен.

Очигледно е дека поради тоа што лидерскиот стил е условен со основните вредности на организацијата и општеството, не е можно да се користат сите три лидерски стила на раководење наизменично, туку еден од нив мора да е доминантен. На пр., во демократското општество во кое најприфатен е демократскиот стил на раководење, можат во одредени околности да се користат и другите два вида на лидерски стил на раководење. Но, при тоа мора да е јасно дека тоа не го загрозува основниот стил на раководење, туку е само дополнително средство за постигнување на поефикасни работни резултати.

Да се потсетиме, дека добиените резултати покажаа дека партиципативниот лидерски стил најмногу допринесува за менаџерската

ефикасност. Но, и во теоретската рамка напоменавме дека лидерскиот стил сам по себе не е еднокомпонентен ентитет, туку се надополнува со моќта и влијанието, овластувањето и делегирањето.

Кога би ги разгледувале различните типови на моќ од аспект на менаџерите во нашето истражување, се покажа дека развивањето на сите типови на моќ е општа карактеристика на ефикасниот менаџер. Но, како и насекаде во светот, така и во нашата средина, секогаш се поставувале и во иднина ќе се поставуваат прашања, кога зборуваме за ефикасноста на менаџерите, која форма на моќ да се користи најчесто во неговата работа, што го поттикнува менаџерот да ги користи овие форми на моќ, или кои форми на моќ ретко или никогаш не ги користат, што се спречува употребувајќи некои од овие форми на моќ итн. Неможеме да кажеме за нашите менаџери кои од овие извори на моќ ги користи и како ги користи. Тоа може да биде проблем на некое друго истражување. Во принцип, се покажа дека менаџерот има моќ да искаже способност да ги задоволи основните потреби и аспирации на подредените и ако неговите соработници имаат желба да го следат, јасно е дека тоа потекнува од посебните способности на менаџерот. Пристапот кон ресурсите, информациите и оние кои донесуваат главни одлуки и способноста брзо да се дејствува-резимираат Халригел и Слокум-се услови кои се неопходни за придобивање на соработниците. Се разбира дека од позицијата на менаџерот во хиерархијата на водење зависи неговото влијание на подредените. Затоа што тие, пред сè, ќе го следат ако оценуваат дека во рамките на нивната релација му "овозможуваат на менаџерот да стекне моќ во однос на подредените".

Факт е дека утврдивме дека моќта и влијанието придонесуваат за менаџерската ефикасност, но, неминовно е да се постави прашањето за менаџерите, колку добро ја користат и споделуваат моќта? И додека го преиспитуваме однесувањето на менаџерите кон моќта, ја земаме изјавата на професорот на Харвард, Џон Котер: "Од мое лично гледиште, се сомневам дека голем број од менаџерите-особено младите, добро образовани-ќе бидат успешни значително под нивото на нивниот потенцијал, поради тоа што не ја разбираат

динамиката на моќта и бидејќи не ги негувале и развивале инстинктите потребни за ефикасно да се стекнат и да ја користат моќта". (John Kotter, 1977). Или пак погледната моќта од друг аспект, како што велат Hambrick и Finkelstein (1987) дека лидерите може да немаат голема слобода при извршување на стратешки избор и нови работи наспроти очекувањата на организацијата. Во некои случаи лидерите се доведени во позиција на ништо повеќе од менаџерски лидери (Gronn 2000) или администратори.

Од истражувачките наоди добивме резултати кои укажуваат на поврзаност на моќта на менаџерот со лојалноста кон организацијата. Можеме да заклучиме од ова дека испитуваните менаџери повеќе се организациски ориентирани и се чувствуваат одговорни за изградба и успешност на организацијата. Моќта ја употребуваат да ги стимулираат вработените за поголема продуктивност, развиваат силно чувство на одговорност, добра клима и тимски дух, јасни организациски постапки итн. Тие се според McClelland (1995) таканаречени институционални менаџери: во организациска смисла се најкорисни и најуспешни. Имаат јака потреба за моќ, ниска афилијативна мотивација и силно чувство за контрола и канализирање на моќта за остварување на организациските цели и успешност. Ralston (1990) вели дека некои лидерски стилови се можеби "релевантни за одредени стилови во животниот циклус на компанијата". Ова сугерира дека некои лидери може не се адекватни за некоја фаза од животниот циклус на компанијата. Меѓу другото, тој сугерира дека лидерите ќе мора да ги прилагодат своите стилови со прогресивното стареење на организацијата или да посвојат вистински стил за стареење на компанијата за да може нови работи да се случуваат во организацијата.

Дискусијата ја продолжуваме со толкување на резултатите за значајниот допринос на овластувањето и делегирањето за менаџерската ефикасност.

Споменавме дека делегирањето е споено за менаџментскиот стил и со него се дозволува на вработените да ги употребуваат и развијат нивните вештини и знаење со целосениот потенцијал што им е на располагање. Ако целта на делегирањето е да се добие завршена работата од подредените, тогаш умешноста во делегирањето на менаџерот е да делегира на таков начин да се добијат работите направени, но, да не се направени погрешно. Менаџерите кои делегираат интелегентно и се во постојан тек со настаните се способни да постигнат многу повеќе од оние кои што ги трупаат задачите кои можат да бидат завршени од нивните подредени. Клучните обврски на еден менаџер се да планира, организира, координира, поставува цели, поставува приоритети и мисли креативно (Jenks and Kelly, 1986). Делегирајќи соодветни задачи на неговите подредени, менаџерот заштедува од своето време за да ги заврши овие важни задачи, а исто така и заштедува многу пари на организацијата со тоа што ја завршува работата со помалку платени вработени. Всушност, делегирањето ги збогатува работните места под она на менаџерот со тоа што обезбедува предизвик, авторитет во пониските хиерархиски кругови и разнообразие. Значи, со делегирањето менаџерот им овозможува на подредените да ги покажат своите способности да се здобијат со поголемо признание и да се здобијат со доверба.

Се покажа во нашето истражување дека менаџерите откако ги делегираат работните задачи, ги овластуваат подредените за да можат да ги завршат задачите. Што постигнуваат менаџерите со тоа што ги овластуваат вработените? Овластувањето имплицитно подразбира давање на вработените чувство на нивна вредност и важност внатре во организацискиот контекст. На овој начин вработените се третирали, бидејќи кон нив е насочено барањето за нивната помош во решавање на проблемите врзани за работата, а истовремено тоа значи за постигање на целите на организацијата. Ефикасниот менаџер знае дека талентируваниот и овластен човечки капитал претставува основна состојка за успех во организацијата. Lokshin and Ravallion (2005) велат дека е особено

значајно да се превземаат активности за селективно да се овластат оние што имаат малку моќ за да се поправи нееднаквоста во моќта. Ваквиот став се совпаѓа со наодот во нашето истражување за поврзаноста на овластувањето и моќта.

Наодите во истражувањето укажаа на тоа дека ефикасниот менаџер при делегирање на овластувањата јасно им кажува што се очекува од вработените, без разлика дали тоа се однесува на дејствијата и/или резултатите. Настојува штое можно подобро вработените да ги разберат неговите очекувања, за што е можно подобро истите и да ги исполнат. Тие ги охрабруваат и поддржуваат идеите на подредените, знаат да ги фалат, а не само да ги критикуваат, ги олеснуваат нивните активности, ги обучуваат и развиваат.

Резултатите од истражувањата на поврзаноста на потребата за градење тимови и менаџерската ефикасност покажаа дека за менаџерите во нашето истражување за нивната ефикасност не придонесува постоењето на ефективен тим, не чувствуваат потреба дека треба да изградат тим, што укажува дека не им значи тимската работа. Факт е дека тимската работа е видена како логичко продолжување на овластувањето на вработените. Тимовите се видени како средства за зголемување на пренесувањето на сила од менаџментот на вработените, дозволувајќи им на тимовите степен на слобода да одберат свои членови, да воспостават нивни цели, дури и да имаат збор во воспоставувањето на нивните термини и услови внатре во организациските дефинирани параметри.

Durham, Knight and Locke (1997) сметаат дека процесот на градење на тимот е процес на развивање една кохезивна група од индивидуи обврзана со кооперативност во работата. Типично е за членовите на ваквиот тим, да се индивидуи кои се насочени кон висока перформанса, желни да ги постигнат организациските цели. Лидерите кои не можат да изградат тим не го заслужуваат името.

Според тоа како Фидлер го дефинира лидерот, "индивидуа во групата која насочува и координира, индивидуа која дава задача релевантна за групните

активности, или индивидуа која во отсуство на назначениот лидер, има примарна одговорност за изведување на активностите во групата" (Fiedler, 1967), можеме да разбереме зошто лидерот е од круцијално значење за развојот на тимот.

Лидерите на тимот мораат да ја разберат својата улога на лидер и менаџер во рамките на организацијата.

Да се потсетиме двете значајни изјави на John Maxwell "Разликата помеѓу два еднакво талентирани тимова е лидерството" и "Какоцијетото на членовите во тимот да постигнат е детерминиран од способноста на нивниот лидер".³ Ваквиот коментар на John Maxwell неминовно го наметнува прашањето зошто е потребно нашите менаџери да сфатат дека мораат да изградат тим? Одговорот е многу краток, но е јасен и кажува многу: за да ги познаваат очекувањата на подредените, исто како и на претпоставените во однос на својата позиција. Тоа ќе им помогне ефикасно да го водат тимот и на тој начин што ќе биде задоволувачки за сите особи вклучени во постигнување на целите на тимот. користејќи ги и комбинирајќи ги сите знаења и вештини на членовите кои им се во тимот. Или како што вели Gibb луѓето се видени како работат во групи, кога работат и оперираат околу заеднички збир на вредности, верувања, норми, нивните врски и интеракции се експлицитно и имплицитно дефинирани на начин каде однесувањето на една личност има последични ефекти и импакт на способностите на другите за спроведување на задачите и достигнување на целите (1968). И други продолжуваат во истата насока со нивните размислувања, па истакнуваат дека оваа затворена задача и интеракција свртена кон односите, им ја дава на лидерите и на нивните следбеници нивната когнитивна структура за лична идентификација со групата и привремена стабилност за социјална сатисфакција да се издигне од односите и активностите на работното место (Brown, 1982). Ова го прави припаѓањето на групата од значење за нив, а тоа допринесува групата да биде здружна, слично како бракот

³John Maxwell. Irrefutable Laws of Leadership. 1998

Gronn, 2000). Нашите менаџери мора да разберат дека тимовите ја прават основната структура на една организација и можат да го подобрат или да го оштетат нејзиниот успех или допринос. "Градењето на тимот" е непрекинат процес неопходен за одржување и зголемување на ефикасноста на тимот во постигнување на зададените непосредни цели. Према тоа, градењето тим бара постојани напори за да сигурноста во постигнувањето на целите. Бидејќи тимовите се комбинација на поединци кои мораат да дадат свој допринос за тимот да биде успешен, менаџерите - односно сите типови на лидери- мораат да бидат способни да ја контролираат индивидуалноста на секој од членовите во тимот.

Како и да е постои проблем во формулирање на концептот за лидерство и лидерските стилови. Тие не се во можност да објаснат зошто некогаш дејствијата на лидерството не продуцираат позитивни организациски перформанси и резултати. Тоа е од огромно значење, затоа што преку опишување и именување на различни лидерски стилови, организациите се во можност да ги селектираат и вработат нивните лидери, базирајќи се на тоа како најдобро нивните стилови и однесување се совпаѓаат со социо-технолошките околности на организацијата која вработува. Дополнителните студии во осумдесетите години на минатиот век, покажуваат дека истражувачите се конфронтирале во однос на лидерите кои добиваат достапност до позициска моќ и се во можност за "инструментално" структурирање базирано на задачи и одржување позитивни односи лидер-член, и се смета дека се во "контрола над ситуацијата" и се во можност да бидат во функција на ефикасни лидери.

Наспроти многу студии спроведени до денес, во рамките на досега теоретски презентирани, сеуште нема научна теорија која би дала поконцизна идентификација на менаџерската ефикасност и меѓузависноста на лидерските стилови и ефикасноста. Студиите за лидерите назад во времето односно во 1940 кога истражувачите верувале дека лидерите се родени како такви, и разликите

во поглед на особините помеѓу поединци можеа да дадат појаснување зошто ефикасен лидер е поразличен од тие кои тоа не се. Но, сепак, непостојаните заклучоци кои произлегуваат од овие студии беа проблематични од емпириска гледна точка со поставување на овој концепт како можност за лидерство (Gibb, 1968). Меѓутоа постоењето на научни лидерски теории дава голем допринос во разбирањето на лидерскиот процес сам по себе, и посочуваа на комплексноста на лидерското однесување. Освен тоа многу теории покажале дека менаџерската ефикасност е резултат на различни фактори и нивна функција, во кои не се сите поврзани со лидерската личност.

Би можело да се согласиме дека не постои универзално прифатен лидерски стил применлив во секоја ситуација. Менаџерите би требало да го адаптираат нивниот лидерски стил кон новите барања, истовремено, како во внатрешната, исто толку добро и во надворешната средина на организацијата. Често повторуваната изјава дека демократскиот лидерски стил е најдобар избор би можело да е погрешно, затоа што, во некои услови, неопходно е да се применува автократскиот лидерски стил, ако тоа би можело да му помогне на менаџерот да ги постигне организациските цели. Менаџерите прават разлика во организацијата и нејзината перформанса. Нивниот стил на функционирање го определува влијанието на сопствената ефикасност, но, и на ефикасноста на подредените. Лидерството и менаџментот мора да се во симбиоза за поголема ефикасност.

Организацијата треба да се движи кон различни лидерски стилови, подалеку од единствениот менаџерски стил и према поподржувачки поучен стил, ако сакаме да ги искористиме човечките способности до крај, да ја зголемиме продуктивноста, постојано да го усовршуваме квалитетот, да ги намалиме расходите и да достигнуваме конкурентска предност.

ВАНИО

Што понатаму?

Имајќи во предвид дека однесувањето на човекот е многу комплицирано, и е многу сложен предмет на истражување, кога ќе се обидеме да го оцениме придонесот на ова истражување, постојано е присутно сознанието дека "еден грам вистина е потежок од тон злато", како и на тоа дека истражувањата од оваа област никогаш нема да се доволни, затоа што кога би споредиле со она што би морале да го знаеме, а за жал знаеме многу малку.

Фактот што повеќето од овие релации не се многу испитувани на нашава територија, за првпат применивме некои од истражувачките инструменти, а истовремено и тоа што нашето истражување е спроведено на лимитирана популација, носи ризик дека сознанијата до кои ќе се дојде нема да бидат лесно споредливи со други истражувања и соодветни за правење на генерализации. Ваков проблем впрочем, не е непознат и се случува секогаш кога се започнува со истражување на комплексен феномен или негова релација со други феномени. Со оглед на тоа што секогаш некои истражувања имаат нешто почетно, овој вид на истражување беше уште поголем предизвик и истовремено уште еден чекор напред во осознавањето на овој комплексен феномен.

Прегледот на современата литература покажа дека се ретки истражувањата кои го третираат проблемот во овој контекст на варијабли и дополнителни компоненти. Констатираниот дефицит на емпириски записи од ваква комбинација на варијабли и компоненти е уште поочигледно. Очекувавме да добиеме сеопфатна слика за тоа што треба и што е најдобро да применува менаџерот за да биде ефикасен во неговата специфична работа исполнета со предизвици. Генерално земено, домашното искуство со емпириски студии поврзани со менаџерската ефикасност е многу скромно.

Зошто е важно откривањето на најдобриот лидерски стил за ефикасноста на менаџерите? Затоа што со идентификување на најдобриот лидерски стил

може да се интервенира кај менаџерите барем во оние сегменти за кои науката нема дилема дека се вистинити. Значи, овие сознанија имаат практични импликации бидејќи можат да ја насочат специјалната обука на менаџерите во насока на примената на најдобриот лидерски стил, стил кој е најсоодветен за одредени ситуации, како и да се посвети внимание за нагласена употреба на составните нивни компоненти.

Резултатите што ги добивме покажаа, ако се земат во обзир тенденциите на лидерските стилови, дека посочуваат на потреба за нова генерација на лидери кои ќе бидат есенцијално различни од традиционалните менаџери. Менаџерот интензивно ќе се очекува да конкурира на контекстот во кој организацијата функционира; тоа е неочекувана, турбулентна и неодредена средина. Очигледно е дека иднината, која веќе почна, ќе бара такви менаџери во Македонија, кои се со лидерски стилови радикално различни од традиционалниот поавтократски лидерски стил.

Резултатите од ова истражување, можеби, посебно на оние кои го истражуваат лидерството, ќе им послужи како мотивација и аргумент да бараат најефикасен лидерски стил, па од тие причини човечкиот потенцијал би бил употребен најдобро преку активирање и развивање на способностите на секоја индивидуа, и на овој начин да ја зголемат флексибилноста и адаптивността на капацитетите на организацијата.

Постојат бројни проблеми во нашите организации. Како најважни би ги посочиле незадоволувачките бизнис резултати и несоодветни човечки ресурси, кои би можеле, за краток период, на пример да бидат решени од еминентни странски менаџери, што и се случува во нашите организации, кои носат позитивно бизнис искуство и да го имплементираат тоа во организациите.

Некои од фундаменталните теми се дали нашите менаџери вистински имаат ниска квалификациска структура, мотивација и други компетенции за

разлика од нивните странски колеги. Одговорите на тие прашања би можеле, веројатно, да ги најдеме во отсуството на инвестирање на човечките ресурси т.е. во нивната перманентна едукација. Ситуацијата сигурно би се подобрила, особено ако обуката игра значајна улога. Потребата за развој на човечките ресурси е поврзана со лидерските стилови на менаџерите во организациите, која како актуелна пракса демонстрира консултативен лидерски стил, со бројни карактеристики на демократскиот (партиципативниот) стил. Како и да е, постои доволно место за подобрување на менаџерските "префинети вештини" т.е. организациското однесување, комуницирање со подредените, организациската култура итн. Менаџерската едукација, заедно со организацијата и другите мерки, се во состојба да ги смалат екстремните карактеристики на автократскиот стил и да допринесе за ојачување на консултативниот и партиципативниот стил, кој може да биде пресуден како многу попогоден истовремено за сегашните, но и за времињата кои доаѓаат.

Прифаќањето и интеграцијата на можните стилови на лидерство во организационата структура би ги довела најдобрите можности за успех. Организацијата треба да се движи према различни лидерски стилови, подалеку од единствениот управувачки стил, ако целта е да се искористат човечките способности до крај, да се подобри ефикасноста, постојано да се усовршува квалитетот и да се достигнува конкурентска предност.

Моменталната литература за лидерски стилови е масивна и комплексна и веројатно дека ќе продолжи да се зголемува, но, сигурно е дека ќе остане фрагментирана и со празнини во некои сегменти. Сугестијата на Sinclair (2005) е дека ќе има и други "табу" субјекти за лидерство и стилови кои допрва треба да се откриваат. Тој смета дека е невообичаено да се види унифицирана и холистичка репрезентација на лидерски стилови во блиска иднина. Листата на материјали за читање на оваа тема доставена од научните кругови открива дека

прегледувањето на лидерските стилови ќе продолжи на класичните модели, и врз основа на тоа го базира неговото видување.

Да се вратиме на нешто претходно. Лидерството е феномен кој произлегува од личноста на лидерот и не само од лидерот, туку и од неговите соработниците. Затоа "моделите" на лидерството мора да вклучуваат различни облици на интеракција на личноста на лидерот и соработниците. Само комбинација на лесно мерливи бихејвиорални фактори (одлика на ситуацијата и лидерските стилови) не можат да дадат валидни резултати. Доколку и идните модели одат во правец на комбинирање на овие две категории на карактеристики, малку е веројатно дека ќе донесат нешто ново и инспиративно.

Постојат луѓе кои прават нови нешта и тие нови нешта или иновации им помагаат на организациите да постигнат позитивни финансиски успеси а при тоа се добиваат добри економски перформанси (Ralston 1990). Сепак, студијата на лидерство, особено лидерски стилови е многу сложена. Овие концепти, идеи за лидерски стилови ќе се развиваат и дебатата околу стиловите и организациските перформанси ќе продолжи како што новите перспективи постануваат се подостапни.

Но, ако треба да се најде некое име за најуспешниот начин на раководење, тогаш најдобро е да се нарече раководење насочено спрема стварноста.

РЕЗИМЕ

Актуелното истражување претставува предиктивно корелативна студија за односот на лидерските стилови и нивните компоненти: моќ и влијание, овластување, делегирање и потреба од градење тим, и менаџерската ефикасност.

Тргувајќи од претходните сознанија дека лидерските стилови и нивните компоненти се валидни предиктори на менаџерската ефикасност и сегашните согледувања за потреба лидерските стилови да придонесат за поефикасност на менаџерите во работата, се отвори простор за следното истражување. Всушност, се појави дилемата дали ќе се потврдат или негираат веќе добиените резултати? Од аспект на сето ова беше дефиниран проблемот во истражувањето за утврдување на поврзаноста на лидерските стилови и нивните компоненти со менаџерската ефикасност.

Целта на ова истражување беше да се идентификува дали лидерските стилови и нивните компоненти (посебно или заедно) допринесуваат за поголема ефикасност во работата кај менаџерите.

Лидерските стилови и нивните компоненти претставуваат независни варијабли, а менаџерската ефикасност беше зависна варијабла. Врз база на основниот проблем беа формулирани една општа и пет посебни истражувачки хипотези. Тврдењата содржани во нив се базираа на теоретски разгледувања, стекнатите сознанија и резултати од претходните емпириски истражувања.

Мострата врз која е спроведен емпирискиот дел од истражувањето, ја сочинуваа раководни структури од трите раководни нивоа од различни организации, од различни профили, со различен степен на образование, различна возраст, различна должина на работен стаж на менаџерска позиција. Но, како појдовна основа за ефикасната работа на менаџерите претставува познавањето на , за кои многу психолози сметаат дека се психолошка основа на однесувањето.

Изборот на мерните инструменти претставува еден од посложените делови во истражувањето, а неговата сложеност произлегува пред сè од сигурноста со која тие можат да го помогнат идентификувањето на лидерските стилови кај менаџерот. Од аспект на сето ова направен беше следниот избор: Ликертов тест за идентификување на лидерски стилови, Тест на Постигнување моќ и влијание, Тест на Ефикасно овластување и делегирање, Тест на Воочување на потреба за градење тим и Инвентар на менаџерска ефикасност.

За утврдување на поврзаноста помеѓу групата варијабли што се однесува на лидерските стилови, земена како целина и групата варијабли што се однесува на менаџерската ефикасност, исто така земена како целина се користеше методот на законична анализа. Но, од причина што имаше интерес и за дополнителни сознанија за односот помеѓу варијаблите беа применети и Пирсоновиот коефициент на линеарна корелација, методот на еднонасочна анализа на варијанса и методот на линеарна мултипла регресија.

Добиените резултати од анализите на општата и посебните хипотези за поврзаноста помеѓу варијаблите, дел ги потврдија дел не ги потврдија хипотезите. Се потврди првата хипотеза дека менаџерите со партиципативен лидерски стил како доминантен стил на раководење покажуваат најголема менаџерска ефикасност.

Проверката на втората хипотеза потврди дека менаџерите кои покажуваат поголем степен на моќ и влијание се поефикасни во работата од менаџерите кои покажуваат помал степен на моќ и влијание.

Тестирањето на третата посебна хипотеза потврди дека менаџерите кои овластуваат и делегираат покажуваат поголема менаџерска ефикасност од менаџерите кои не овластуваат и не делегираат.

При тестирање на четвртата посебна хипотеза добиена е негативна поврзаност. Согласно резултатите, менаџерите кај кои постои изразена потреба за градење тим покажуваат помала менаџерска ефикасност од менаџерите кај кои постои помалку изразена потреба за градење тим. Иако хипотезата не се потврди, сепак наодот кој е најден е значаен.

Во однос на петтата посебна хипотеза добиените резултати не ја потврдија хипотезата. Значи, ефикасноста на менаџерот во неговата работа не зависи од тоа колку е должината на работниот стаж на менаџерот поминат на менаџерска позиција.

Резултатите од каноничната анализа ја потврдија општата хипотеза дека постои поврзаност помеѓу лидерските стилови и менаџерската ефикасност.

Истражувањето има двојно значење.

Од теоретски аспект гледано, истражувањето е значаен поради тоа што преку него се обезбедува можност за примена на нови кај нас истражувачки инструменти, како на пример тестовите за мерење на моќ и влијание, овластување и делегирање, градење тим.

Од практичен аспект, истражувањето е значајно, затоа што се очекува навистина со него да се добијат валидни сознанија за постоење на поврзаност на лидерските стилови и менаџерската ефикасност, како и за значајноста на компонентите на лидерските стилови за подобрување на ефикасноста во работењето кај менаџерите.

Конкретно, актуелното истражување, како и од стекнувањето со информации од релевантните студии за значајноста на лидерските стилови за ефикасноста во работата кај менаџерите, истовремено ќе допринесе за сознанието кај менаџерите за преферирање на конкретен лидерски стил за поголема ефикасност во работата, но и сознание за слободата за избор на одреден лидерски стил како соодветен во одредена ситуација, надополнет со употреба на моќ и влијание, делегирањето на работни задачи и овластување за успешно извршување на истите, како основни предуслови со кои ќе биде поадекватно успешно извршување на работата.

ЛИТЕРАТУРА

- Aldag, J. R., Stearns, M. T. *Management*. Second Edition. College Division. South-Western publishing Co., Cincinnati. Ohio.1991.
- Alsop, R., and N. Heinsohn. 2005. "Measuring Empowerment: Structuring Analysis and Framing Indicators." Policy Research Working Paper 3510, World Bank, Washington, DC.
- Arab, M. (2000). A Survey about effect of organizational structure and managerial approach on hospital indicators and determining proper model for general hospitals in Iran [PhD thesis]. School of Public Health, Tehran University of medical sciences, Iran.
- Arab, M., Tajvar, M. & Akbari, F. *Selection an Appropriate Leadership Style to Direct Hospital Manpower*. Iranian J Publ Health, 2006, Vol. 35, No. 3, pp.64-69.
- Ardichvili, A, Cardozo, R. N., & Gasparishvili, A. T. (1998). *Leadership styles and management practices of Russian entrepreneurs: Implications for transferability of Western HRD interventions*. Human Resource Development Quarterly, 9(2), 145156.
- Argyris, C. 1990. *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*, Allyn & Bacon, Boston.
- Argyris, C. 1991. 'Teaching Smart People to Learn', Harvard Business Review May-June:99-109.
- Avolio, B. J., & Bass, B. (1988). *Transformational leadership, charisma, and beyond*. In Hunt, J., et al. (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp. 29-49). Lexington, MA: Lexington Books.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, BJ, Bass, BM & Jung, DI 1999, 'Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, pp. 441-462.
- Ball S.J. (1987) *The micro-politics of the school*, London: Methuen.
- Barnard, C.I. (1938). *The function of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Barrow, C. (1977). *The Variables of Leadership: A Review of Conceptual Framework*. Academy of Management Review, tom 2. N.Y
- Bartolo, K & Furlonger, B 2000, 'Leadership and job satisfaction among aviation firefighters in Australia', *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, no. 1, pp.70-77.
- Bass, B.M. 1960. *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper & Brothers.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
- Bass, Bernard (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Pre.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research: Permission Set*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bedeian, A. G. *Management*. Third edition. The Dryden Press. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. Orland. FL. 1993.
- Bennis, W. (1989) *On Becoming a Leader*, Addison Wesley, New York, 1989
- Bennis, Warren, & Bert Nanus (1985). *Leaders: Four strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berg, J. (1996) Context and perception: implications for leadership, *Journal of School Leadership*, 6(Jan.): 75-98.
- Bird, C. (1940). *Social psychology*. New York: D. Appleton-Century Company.
- Blake, Robert Rogers, and Jane Srygley Mouton. *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People*. Gulf Publishing, 1964 (CH, Dec'64).
- Blake, R & Mouton, J 1978, *The New Management Grid*, Gulf Publishing, Houston.
- Blake, Robert R. and Mouton, Janse S. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bolman, L. and Deal, T. (1991). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowers, D. and S. Seashore. Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor of Leadership. *Administrative Sciences Quarterly*. (11) 1966. 238-263.

- Brady, G., Helmich, D., (1984.): Executive succession: Toward excellence in corporate leadership, New York (Prentice Hall).
- Brown R. (1982.). "Leadership models". ESA projects, USA.
- Buble, M. (2000). *Management*. Faculty of Economics Split, Split
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. Harper & Row, New York
- Cartwright, D. & Zander, A. (1960). *Group dynamics -- research and theory*. Evanston, IL: Row Peterson.
- Cassar, V. 1999. 'Can leader direction and employee participation co-exist? Investigating interaction effects between participation and favourable work-related attitudes among Maltese middle-managers', *Journal of Managerial Psychology*, vol. 14, no. 1, pp. 57-68.
- Coleman, M. (1996) The management style of female headteachers, *Educational Management and Administration*, 24(2): 163-174.
- Crosby, P., (1997). *The absolutes of leadership*. San Francisco (Jossey-Bass Publishers).
- Culp, G and Smith, A. "Six Steps to Effective Delegation". *The Journal of Management in Engineering*. 1997.
- Daft, R., (1993.). *Management*. Forth Worth (The Dryden Press).
- Dorfman, PW, Howell, JP, Hibino, S, Lee, JK, Tate, U & Bautista, A. 1997. 'Leadership in western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures', *Leadership Quarterly*, vol. 8, no. 3, pp. 233-274.
- Drost, EA & Von Glinow, MA 1998, 'Leadership behaviour in Mexico: Etic philosophies—emic practices', in T.A. Scandura & M.G. Serapio (eds.) *Research in International Business and International Relations: Leadership and Innovation in Emerging Markets*, Vol. 7, pp. 3-28, Jai Press, Stamford, USA.
- Dujanić, M. (1993), Vođenje (leadership) u funkciji managementa, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, Rijeka, Vol. 11.
- Durham, C.C., Knight, D., & Locke, E.A. (1997). *Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 72, No. 2, 203-231.

- Elenkov, D. S. (1997). *Differences and similarities in managerial values between U.S. and Russian managers: An empirical study*. International Studies of Management and Organization, 27(1), 85-106.
- Engel, R.S. (2001). *Supervisory styles of patrol sergeants and lieutenants*. Journal of Criminal Justice, 29(4): 341-355.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. (3rd ed.). New York: Free Press.
- Evetts J. (1994). *Gender and secondary headship: managerial experiences in teaching*. In Evetts J. (Ed.), *Women and Career*, London: Longman.
- Fiedler, F. E., (1967.). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York (McGraw-Hill Book Company).
- Fiedler, F.E. 1971. 'Validation and extension of the contingency model leadership effectiveness: A review of empirical findings', *Psychological Bulletin*, vol. 76, pp. 128-148.
- Fiedler, F. E., (1987.). *New approaches to effective leadership*, New York (John Wiley & Sons, Inc.)
- Fiedler, F. E. (1996). *Research on leadership selection and training: One view of the future*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241–250.
- Fiedler, F. E. and M.M. Chemers. *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, 2nd edition. New York: John Wiley & Sons.1984.
- Fisher, G, Hartel, C & Bibo, M. 2000. *Does Task and Contextual Performance Measurement Apply Across Cultures? An Empirical Study of Thai and Western Managers and Professionals, Transcending Boundaries*, 6-8th September 2000, Griffith University, Brisbane, Australia.
- Flamholtz, E.G., *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass. 1986.
- Flamholtz, E.G., *Growing Pains: How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey-Bass1990.
- Fondas, N. (1997). *Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings*. *Academy of Management Review*, 22, 257-282.
- Fulmer, R. M. *The New Management*. Institute for Business and Interpersonal Strategies Inc., Atlanta, 1988.

- French, J.R.P., Raven, B. *The bases of social power*, vo D. Cartwright (Ed.), Studies in social power, 1959. 150-167. Institute for Social research.
- Goetz, A. M., and R. S. Gupta. 1996. "Who Takes the Credit? Gender, Power, and Control over Loan Use in Rural Credit Programs in Bangladesh." *World Development* 24 (1): 45–63.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 78(2): 78-90.
- Gronn, P. (2000). "Distributed Properties: A New Architecture for Leadership." *Educational Management and Administration* 28(3): 317-338.
- Hall, RJ, Workman, JW & Marchioro, CA. 1998, 'Sex, task and behavioural flexibility effects on leadership perceptions', *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 74, no. 1, pp. 1-32.
- Halpin, A.W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- Hambrick, D.C. and Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes in *Research in Organizational Behavior*, Vol 9, Greenwich, Conn: JAI Press: 369-406.
- Hart, G. (1983.). "*Leadership paradigms*", Wiley, USA
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. Jr. (1989). *Management 5 th*. Reading, Massachusetts. Addison-Wesley.
- Hencley, S.P. (1973). Situational behavioral approach to the study of educational leadership. In L. C. Cunningham & W.J. Gephart (Eds.), *Leadership: The science and art today*. (pp. 139-164). Itaska, IL: F.E. Peacock Publishers.
- Hersey, P & Blanchard, KH. 1972. *Management of Organisational Behaviour* (2nd edn), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Hersey, P., Blanchard, K., (1977.). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey (Prentice Hall). 1984.
- Hersey, P. and K. Blanchard. 1984. *Managing Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, H.K. (1992). *Management of Organisational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc., p. 82,83.
- Hicks, H. G., Gullet, C.R. *Management*. Fourth Edition. McGraw-Hill Book Company. Singapore. 1981.

- Hooijberg, R., Hunt, J. G., Dodge, G. E. (1997). Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model, *Journal of Management*, Vol. 23., No. 3., pp. 375-408.
- House, R.J. 1971. 'A path goal theory of leader effectiveness'. *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 321-338.
- House, RJ, Filley, A.C & Kerr, S. 1971. 'Relation of leader consideration and initiating structure to R and D subordinates' satisfaction', *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 19-30.
- House, RJ & Mitchell, TR. 1974. 'Path-goal theory of leadership'. *Journal of Contemporary Business*, vol. 11, pp. 81-97.
- House I., Singh S. 1987. "The leader". Wet publishing Co, USA).
- House, R and Podsakoff, P.M. "Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research" in Jerald Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, Erlbaum, Hillsdale, NJ., 1994.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1987). Educational administration: Theory, research, and practice. Third Edition. New York: Random House.
- Hughs, R. Ginnett, R. and Gurphy, G. (1996). *Leadership*. IRVIN Book Team, p.5.
- Hunt, J., Osborn, R., Schermerhofh, J. (1995). Transformational Leadership. *Organizational Behavior*, p.173.
- М-р. В. Хаџи Василева-Марковска. Менаџментот-фактор на конкурентноста. ЦЕСИ. Економски факултет И Југореклам, Скопје, 1993.
- Inglis, L., Cray D., and Freeman S. (2006). Leading arts organisations: traditional styles or different realities, Australia, Monash University.
- Jenks, J. M. & Kelly, J.M. *Don't Do, Delegate*. Published by Bridles Ltd. 1986.
- Jones, G. R., George, J. M., Hill, C. W. L. (2000). *Contemporary Management*, second edition, Irwin McGraw-Hill, Boston/Burr Ridge.
- Katz, D, Maccoby, N & Morse, N. 1950, *Productivity, supervision and morale in an office situation*, Institute for Social Research, Ann Arbor, Mich.
- Katz, D & Kahn, RL. 1978. *The social psychology of organisations* (2nd edn.), Wiley, New York.
- Kempner, T. *Management*. Penguin Books Ltd., 1978.

- Кочанковски М. *Кадролошкиот профил на македонскиот менаџер во периодот на транзиција*. Дисертација, Скопје, 1996.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1988). *Management*, Ninth Edition, McGraw-Hill International Editions, New York.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1994). *Menadžment*, Mate, Zagreb.
- Korman, AK 1966, 'Consideration, initiating structure and organisational criteria—A review'. *Personnel Psychology*, vol. 19, pp. 349-361.
- Kotter, J. P., (1988.). *The leadership factor*. New York (Free Press).
- Kotter, John P. (1977). "Power, Dependence and Effective Management". *Harvard Business Review*, July-August, US.
- Kotter, John P. (1979). "Power in Management", AMACOM, New York, USA.
- Kotter, J. P. (1993). *What leaders really do*. In W. E. Rosenbach and R. L. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership* (pp. 26-35). Boulder, CO: Westview Press. (Reprinted from *Harvard Business Review*, 1990, pp. 103-111, Cambridge, MA: Presidents and Fellows of Harvard College.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*, New York (Jossey-Bass Inc.).
- Krstić, M. *Psiholoski recnik*, Savremena administracija, Beograd, 1991.
- Kuntonbutr, C. 1999. *A Comparative Study between Thai and American Subordinates' Perception of Managerial Values in the Banking Industry*, unpublished dissertation, University of Sarasota, US.
- Laird, D. A. & Laird, E.C. *Praktična poslovna psihologija*, Panorama, Zagreb, 1964.
- Lewin, K. (1935.), "Dynamic Theory of Personality", McGraw-Hill, str. 114-170, USA.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Psychometry*, 1, 292-300.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates." *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R. *New Patterns in Management*. New York: McGraw-Hill Book Co. 1961.
- Likert, R., Likert, G.J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. McGraw-Hill Book Company, New York.

- Likert, R. L., (1967). *The Human Organizations*. New York (McGraw-Hill Book Company).
- Locke, E. A. (1991). *The Essence of Leadership*. Lexington Books.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lokshin, M., and M. Ravallion. 2005. "Self-Rated Power and Welfare in Russia." In *Measuring Empowerment: Cross-Disciplinary Perspectives*, ed. D. Narayan, 177–95. Washington, DC: World Bank.
- Luft, J. (1969). *Group processes; an introduction to group dynamics*. Palo Alto, CA: National Press Books.
- Luthar, H.K., (1996). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles*, Vol. 35, 337-361.
- Luthens, F., R. M. Hodgeetts & S. A. Rosenkrantz. *Real Managers*. Ballinger Publishing Company. U. S. A., 1988.
- Luthens, F. 1989. *Organisational Behaviour*. Mc Graw Hill.
- Mazzarella, J.A. and Smith, S.C. (1989). *Leadership styles in school leadership: Handbook for excellence*. In Stuart C., Smith and Philip (Ed.), USA: ERIC, Clearing House on Education Management: 28-51.
- Mann, FC & Dent, JK. 1954. 'The supervisor: Member of two organisational families', *Harvard Business Review*, pp. 103-112.
- Manske, A.F.Jr. (1990). *Secrets of Effective Leadership*, Columbia, USA.
- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, 1960.
- McClelland D.C., Burnham D.H. *Power is the great motivator*. Harvard Business Review. 1976. 10-110 Reprint: Retrospective commentary by McClelland D.C., Harvard Business Review, 1995.
- McMillan, B., P. Florin, J. Stevenson, B. Kerman, and R. Mitchell. 1995. "Empowerment Praxis in Community Coalitions." *American Journal of Community Psychology* 23 (5): 699–728.
- Meindl, J. R., Erlich, S. B., Dukerich, J. M., (1985). *The romance of leadership*. *Administrative Science Quarterly*, pp. 30.

- Michigan State University M.E.N.T.O.R.S. Manual: Monthly Conversation Guide #9.
Copyright Susan M. Heathfield and Michigan State University, 2003-2004.
- Mileham, P. & Spacie, K. (1996). *Transforming Corporate Leadership*. London: Pitman Publishing.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (1983). "Power In and Around Organisations". Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Mojic D. *The influence of national culture on organizational subcultures and leadership styles in Serbian enterprises: An empirical analysis*. Sociologija, Vol. XLV (2003), N° 4.
- Montana, P., Charnov, B., (1993.). *Management*. New York (Barron s Educational Series, Inc).
- Mott, P. E., (1972.): *The Characteristics of Effective Organizations*, New York (Harper and Row).
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nelson CW, Niederberger J. (1990). Patient satisfaction surveys: an opportunity for total quality improvement. *Hos Health serv Administrators*, 35(3), pp.: 409-27.
- Николоски, Т. *Основи на статаистика во психологијата*. Студентски збор, Скопје, 1982.
- Николоски, Т. (1997). *Најредни статаистички методи за психолози*. Скопје: Филозофски факултет.
- Николоски, Т. *Психологија на трудот*. Филозофски факултет, Скопје, 2000.
- Николоски, Т. и соработници. *Психолошки фактори на професионално оредување*. Проект на Министерство за наука на РМ. 1994.
- Петроска-Бешка, В. (1994). *Методологија на експерименталниот испражување во психологијата*. Скопје: Малинска.
- Поповска, З. *Менаџментот услов за останаок на препријатието*. Југореклам и др., Скопје, 1993.

- Oplatka, I. (2001). I changed my management style: the cross-gender transition of women head teachers in mid-career, *School Leadership & Management*, 21(2): 219-233.
- Pezeshkian M. (2002). *Articles book in 1st conference of resources management in hospital. 1st ed.* Health ministry of Iran, Tehran, p.2.
- Pillai, R & Meindl, JR 1998. 'Context and charisma: a "meso" level examination of the relationships of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership', *Journal of Management*, vol. 24, no. 5, pp 643-672.
- Puffer, S. (1996). *Leadership in a Russian context*. In Puffer, S. (Ed.), *Business and management in Russia* (pp. 38-56). Chaltanham, UK: Edward Elgar.
- Raguž, V., I. *The Interdependence between characteristics and leadership styles of managers in the hospitality industry in Dubrovnik-Neretva County: Empirical Research Management*, Vol. 12, 2007, 2, pp. 57-68.
- Ralston, K. (1990). Getting new things done: the work performance of an academic entrepreneur, *Qualitative Studies in Education*, 3(4): 321-334.
- Ramamurti, R. (1987). *Leadership styles in state-owned enterprises*. *Journal of General Management*, 13(2): 44-55.
- Reddin, W. J., (1970.). *Managerial effectiveness*, New York (McGraw-Hill Book Company).
- Resaian A (2001). *Principals of management*. 13th ed, SAMT, Tehran, p.205.
- Robbins, P.S. (1992). *Essentials of organizational Behavior*, 3rd Edition, Prentice-Hall, Inc., New York. Stogdill, M.R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York.
- Rosener, J.B.(1990). *Ways women lead*. *Harvard Business Review*, 68(6): 119-125.
- Scandura, TA, Von Glinow, MA & Lowe, KB. 1999. 'When East meets West: Leadership "best practices" in the United States and Middle East', in WH Mobley (ed) *Advances in Global Leadership*, vol. 1, pp. 235-248.
- Scmidt, S. M., and Ryh-SongYeh. 1992. "The structure of leader influence: A cross-national comparison." *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 23:251-264
- Schein, EH.1980. *Organisational Psychology* (3rd ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Schermerhorn, J. (2002). *Management*. New York: Wiley.

- Schriesheim, Chester A. The Great High Consideration- High Initiating Structure Leadership Myth: Evidence on its Generalizability. *The Journal of Social Psychology*, April 1982, 116, pp. 221-228.
- Selmer, J 1997. 'Differences in leadership behaviour between expatriate and local bosses as perceived by their host country national subordinates', *Leadership and Organisational Development Journal*, vol. 18, no. 1, pp. 13-23.
- Skansi, D. *Relation of managerial efficiency and leadership styles*. Management. Vol.5, 2000, 2, pp. 51-67.
- Smith, PB, Misumi, J, Tayeb, M. Peterson, M & Bond, M 1995, 'On the generality of leadership style measures across cultures', in T Jackson (ed.) *Cross-Cultural Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Sutermajster, R. (1967). *Ljudi i produktivnost*. Zagreb. Panorama
- Szilagyi, AD & Sims, HP. 1974. 'An exploration of the path-goal theory of leadership in a health care environment', *Academy of Management Journal*, vol. 17, pp. 622-634.
- Steers, R., (1977). *Organizational effectiveness*. Los Angeles (Goodyear Publishing Company).
- Steers, R. M & Porter, L. W. *Motivation and Work Behavior*. Mc graw-Hill Book Company, Inc., New York, 1975.
- Stogdill, R.M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. Journal of Psychology, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire -- Form XII. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stodgill, R. M., (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, New York (Free Press).
- Taffinder, P., (1995). *The new leaders*. London (Kogan Page Ltd.).
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W. *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review. 1958, 95-101.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. How to Choose a leadership Pattern. *Harvard Business Review*, May-June 1973, No. 73311 (originally published in March-April 1958 issue).

- Thompson ST. (2000). A study of the relationship between the perceived leadership style of nursing chair persons and the organizational effectiveness of baccalaureate nursing programs [PhD dissertation]. West Virginia University, New York.
- Tinsulanonda, T .1998. *A Study of the Relationship Between Leadership Style and Motivation of the Royal Thai Army Officers*, unpublished dissertation, Nova Southeastern University, USA.
- Tsui, A.S. (1984a). A multiple-constituency framework of managerial reputational effectiveness, In Hunt, J.G., Hosking, C.A., Schriesheim, C. and Stewart, R. (Eds), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, New Yoke: Pergamon: 28-44.
- Tsui, A.S. (1984b). A role set analysis of managerial reputation, *Organisational Behaviour and Human Performance*, 34:64-96.
- Tuckman, Bruce W. (1965). 'Developmental sequence in small groups', *Psychological Bulletin*, 63, 384-399. The article was reprinted in *Group Facilitation: A Research and Applications Journal* - Number 3, 2001.
- Tuckman, Bruce W. (1972). *Conducting Educational Research*. New York: Harcourt Brace Jovanovich. Fifth edition 1999 by Wadsworth.
- Tuckman, Bruce W. (1979). *Evaluating Instructional Programs*, Boston: Allyn & Bacon.
- U.S. Army Handbook (1973). *Military Leadership*.
- Wagner, JA 1994. 'Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence', *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 2, pp. 312-330.
- Wehrich, H., Koontz, H., (1996). *Management* (10th edition), Zagreb (Mate).
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). *Visionary leadership and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Whitaker,P. (1995). *Managing change in schools*. Open University press. p.72.
- Wofford, JC & Liska. LZ. 1993. 'Path-goal theories of leadership: A meta-analysis', *Journal of Management*, vol. 19, no. 4, pp. 857-876.
- Wreen, D. A., Voich, D. Jr. *Management: Process, Structure and Behavior*. John Wiley and Sons. 1984.

- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, VH & Jago, AG. 1988. *The New Leadership: Managing participation in organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Zaleznik, A. (1992/1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, March/April 1992, 70(2): 126-135. First published May/June 1977, 55(3): 67-76.
- Yukl, Gary A. i Wexley, D. (1985). "*Organizational Behavior*". LOMA Institute, Dow Jones-Irwin, USA.
- Yukl, Gary A (1989). *Leadership in Organizations*. New York (Prentice Hall).
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In Dunette, M. & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147-197). (2nd ed., Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizations*. 4th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Шуклев, Б. *Основи на менаџментот*. Трето изменето и проширено издание. Скопје.1999.

ПРИЛОГ 1

Образование: _____

Број на вработени: _____

Работен стаж на
раководна позиција: _____

1 дел: Опис на работата

Напатствие: Ве молиме ставете А пред секој одговор, доколку тој одговор опишува аспект од вашата работа. Ставете Б доколку одговорот не опишува аспект од вашата работа. Ставете Ц доколку не можете да се решите дали одговорот соодветствува (одговара) или не на некој аспект од вашата работа.

Клуч

А = да, опишува аспект од мојата работа

Б = не, не опишува аспект од мојата работа

Ц = неодредено

Работа

- ___ 1. фасцинирачка
- ___ 2. рутинска
- ___ 3. задоволувачка
- ___ 4. досадна
- ___ 5. добра
- ___ 6. креативна
- ___ 7. ценета
- ___ 8. напорна
- ___ 9. пријатна
- ___ 10. корисна
- ___ 11. заморна
- ___ 12. од помош
- ___ 13. предизвикувачка
- ___ 14. мобилизирачка
- ___ 15. фрустрирачка
- ___ 16. едноставна
- ___ 17. бескрајна
- ___ 18. ме исполнува

Раководење

- ___ 37. ме прашуваат за совет
- ___ 38. тешко е да им се удоволи
- ___ 39. раководат нечовечки
- ___ 40. добрата работа ја наградуваат
- ___ 41. тактични раководители
- ___ 42. влијателни раководители
- ___ 43. во тек се со настаните
- ___ 44. не раководат доволно
- ___ 45. многу се темпераментни
- ___ 46. ми го покажуваат моето место
- ___ 47. досадни се
- ___ 48. непопустливи се
- ___ 49. добро си ја знаат работата
- ___ 50. лошо раководат
- ___ 51. интелегентно раководат
- ___ 52. ме оставаат да правам што сакам
- ___ 53. мрзливи се
- ___ 54. доаѓаат кога се потребни

Плата

- ___ 19. платата е доволна за нормалните потреби
- ___ 20. задоволувачки профит
- ___ 21. двај за живот
- ___ 22. лошо
- ___ 23. платата ми овозможува луксуз
- ___ 24. несигурно
- ___ 25. помалку од што ми следува
- ___ 26. висока плата
- ___ 27. не сум доволно платен

Соработници

- ___ 55. ме стимулираат
- ___ 56. досадни се
- ___ 57. спори се
- ___ 58. амбициозни се
- ___ 59. глупави се
- ___ 60. одговорни се
- ___ 61. брзи се
- ___ 62. интелегентни се
- ___ 63. лесно е да се направат непријатели
- ___ 64. зборуваат премногу
- ___ 65. умни се
- ___ 66. мрзливи се
- ___ 67. непријатни се
- ___ 68. се мешаат во се
- ___ 69. активни се
- ___ 70. без интерес се
- ___ 71. лојални се
- ___ 72. тешки се за пристап

Промоција

- ___ 28. добри можности за напредок
- ___ 29. можностите се лимитирани
- ___ 30. промоцијата е врз основа на способностите
- ___ 31. мртва работа
- ___ 32. добри шанси за промоција
- ___ 33. нефер промоција
- ___ 34. многу ретко има промоции
- ___ 35. регуларни промоции
- ___ 36. секогаш има добри шанси за промоција

2дел: Потреба за успешност

Сакаме да Ви напоменеме дека нема точни и погрешни одговори. Секој одговор го покажува само вашето согласување со ставот во секоја реченица. При одговорот на прашањата, Ве молиме да ја употребите долу наведената скала. Бидете искрени во изборот на одговорот.

- +4 = апсолутно се согласувам
- +3 = се согласувам
- +2 = делумно се согласувам
- +1 = слабо се согласувам
- 0 = ниту се согласувам ниту не се согласувам
- 1 = слабо, не се согласувам
- 2 = делумно не се согласувам
- 3 = не се согласувам
- 4 = апсолутно не се согласувам

- 1. Обично ги завршувам обврските што сум ги испланирал на работа.
- 2. Имам тешкотии кога работам во нова непозната ситуација.
- 3. Оптимист сум за мојата работна кариера.
- 4. Обично не се зафаќам со проблеми што другите ги сметаат за тешки.
- 5. Неодлучен сум кога треба да се донесат значајни одлуки за работата.
- 6. Идејата да го избирам моето место, не ми се допаѓа.
- 7. Претпочитам работа која е значајна, тешка и која вклучува 50% шанси за грешка, отколку работа која е значајна, а не е тешка.
- 8. Обично сакам да превземам повеќе одговорности, отколку што бара мојата работа.
- 9. Помислата дека треба да превземам нова работа, ме вознемирува.
- 10. Многу сум задоволен кога ќе завршам значајна работа која барала многу напори.
- 11. Немојам да работам добро кога сум под притисок.
- 12. Верувам дека ако вложам доволно напор, ќе бидам во можност да ги постигнам целите во мојот живот.
- 13. Се гордеам со мојата работа.
- 14. Не ме привлекува многу да учам нови вештини за работата.
- 15. Работам толку тешко колку што морам.
- 16. Тешките цели обично ги оставам за себе.
- 17. Сакам задачи кои бараат мали напори.
- 18. Јас сум амбициозен.
- 19. Претпочитам мали краткорочни проекти, отколку долгорочни.
- 20. Уживам во работи кои содржат во себе големи тешкотии.
- 21. Сакам такви можности кои ќе ми овозможат да ги откријам моите јаки и слаби страни.
- 22. Не наоѓам некое големо задоволство во тешка работа.
- 23. Во последно време не гледам некои можности за напредок, освен доколку не отиде некој во пензија.
- 24. Решавањето едноставни проблеми не ме задоволува како справувањето со тешки проблеми.
- 25. Претпочитам работа која бара оригинално мислење.
- 26. Сакам работа која не бара од мене да донесувам ризични одлуки.
- 27. Работам само затоа што морам.
- 28. Често успевам да остварам важни цели.
- 29. Откако ќе завршам тешка работа повеќе чувствувам олеснување отколку задоволство.
- 30. Подобро работам кога средината е конкурентна.
- 31. Постојана работа и постигнување цели не е мојата замисла за живот.
- 32. Почесто се зафаќам со тешки задачи за кои не сум сигурен дека ќе ги извршам, отколку со лесни за кои знам дека ќе ги извршам.
- 33. Не сум задоволен се додека не се истакнам во работата.
- 34. Не сакам да превземам одговорност за извршување тешки работи.
- 35. Сакам работата да ми биде исполнета со предизвици.
- 36. Кога извршувам работа си поставувам високи стандарди без разлика какви стандарди имаат другите.
- 37. Се обидувам да предвидам и да избегнам работи во кои има можност за погрешка.
- 38. Повеќе сакам да правам нешто во што имам доверба, отколку нешто тешко и со предизвици.

4 дел: Односи кон фирмата

Изјавите што се дадени ги претставуваат можните чувства што индивидуата може да ги има за компанијата или за организацијата во која што работи.

Клуч

- 1 = апсолутно не се сложувам
- 2 = делумно не се сложувам
- 3 = ниту се сложувам ниту не се сложувам
- 4 = делумно се сложувам
- 5 = апсолутно се сложувам

- 1. Се согласувам да дадам се од себе за да и помогнам на организацијата да стане успешна.
- 2. На моите пријатели им зборувам за мојата организација се најдобро.
- 3. Чувствувам мала лојалност кон мојата организација.
- 4. Спремен сум да примам било каква задача само за да продолжам да работам за мојата организација.
- 5. Моите вредности и вредностите на мојата организација се многу слични.
- 6. Се гордеам што можам да кажам дека сум вработен во оваа организација.
- 7. Не би ми сметало да работам за друга организација доколку типот на работата е ист.
- 8. Оваа организација навистина ме инспирира да го дадам најдоброто од себе за работата.
- 9. Многу малку ми треба да ја напуштам организацијата.
- 10. Многу ми е драго што ја одбрав оваа организација да работам за неа отколку некоја друга.
- 11. Нема некоја корист да се врзам за оваа организација доживотно.
- 12. Многу често ми се случува да не можам да се согласам со политиката на фирмата, особено кога се работи за некои важни прашања за вработените.
- 13. Навистина се грижам за судбината на мојата организација.
- 14. За мене оваа е најдобрата организација за која може да се работи.
- 15. Мојата одлука да работам за оваа организација беше голема грешка.

Постигнување моќ и влијание

Ве молам изберете го соодветниот степен на сложување на скалата од 1 до 6 со исказите за постигнување моќ и влијание.

Степени на скалата

- 6 Изразено согласување
- 5 Се согласувам
- 4 Малку се согласувам
- 3 Малку не се согласувам
- 2 Не се согласувам
- 1 Изразено несогласување

Во ситуација каде е важно да се здобие повеќе моќ:

1. Постојано се стремам да постанам многу вешт во областа на мојата работа.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
2. Секогаш покажувам пријателство, чесност и искреност кон оние со кои работам.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
3. Секогаш вложувам повеќе напор и превземам повеќе иницијатива отколку што се очекува во мојата работа.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
4. Силно ги подржувам организациските церемонијални настани и активности.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
5. Формирам широка мрежа на односи со луѓето низ сите нивоа во организацијата.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
6. Наоѓам нешто кое можам да го специјализирам ишто ќе им излезе во пресрет на другите.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
7. Доследно давам лични забелешки кон другите кога постигнуваат нешто значајно или кога им пренесувам значајни информации до нив.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
8. Во мојата работа доследно се стремам да произведам нови идеи, да иницирам нови активности и да ги минимизирам рутинските задачи.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
9. Доследно се обидувам да најдам начини за да бидат надворешно репрезентативни за мојот сектор или организација.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
10. Постојано ги подобрувам моите вештини и знаење.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
11. Многу настојувам да ја зголемам мојата лична надворешност, појавност.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
12. Секогаш работам понапорно од повеќето соработници.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
13. Силно ги храбрам новите членови да ги поддржат важните организациски вредности со нивните зборови и нивните активности.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
14. Работам напорно за да стекнам увид за важните информации за постанување централен во комуникациските мрежи.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување

15. Постојано се стремам да сочувам некои делови од мојата работа што се единствени за мене; другите не ги копираат.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
16. Постојано се стремам да најдам можности да кажам за мојата работа, посебно на постарите луѓе.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
17. Работам напорно да ја одржам разноликоста на задачите што ги вршам.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
18. Многу се стремам да ја одржувам мојата работа поврзана со централната задача на организацијата.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување

Кога се обидуваме да влијаеме на некој со специфична цел:

19. Постојано ја акцентирам причината и фактичката информација.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
20. Се чувствувам удобно употребувајќи мноштво различни техники на влијание, соодветни на специфичните околности.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
21. Работам напорно да ги наградам другите што се согласуваат со мене, со што воспоставувам услов за реципроцитет.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
22. Секогаш употребувам непосреден, искрен пристап отколку индиректен, манипулативен.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
23. Секогаш избегнувам употреба на закани или барања за да ја наметнам мојата волја на другите.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување

Кога пружам отпор на обидот за несоодветно влијание насочено кон мене:

24. Користам извори и информациите ги контролирам за да ги избалансирам барањата и заканиите.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
25. Одбивам да преговарам со индивидуи кои користат тактики на преговарање со користење висок притисок.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
26. Објаснувам зошто не можам да им се покорам на барањата што звучат разумно, укажувајќи како последиците ќе влијаат на моите одговорности и задолженија.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување

Кога се обидувам да им влијаам на оние над мене во организацијата:

27. Помагам во одредување на темата на која тие обрнуваат внимание со ефикасно уверување во важноста на таа тема.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
28. Ги убедувам дека темата на која сакам да се фокусирам е компатибилна со целите и идниот успех на организацијата.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
29. Им помагам да ги решат проблемите за кои не очекуваат од мене да им помогнам да ги решат.

изразено несогласување О 1 О 2 О 3 О 4 О 5 О 6 изразено согласување
 30. Работам колку што можам напорно за да изгледаат добро и успешно како
 што работам на својот успех.
 изразено несогласување О 1 О 2 О 3 О 4 О 5 О 6 изразено согласување

Постоење на потреба за градење на тимови

Одбери на скалата од 1 до 5, каде 1 покажува постоење на мала потреба за градење тимови и 5 укажува на постоење изразена потреба.

	1	2	3	4	5
1. Производството или резултатот е опаднат или понизок од посакуваниот	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Поплаките, негодувањата и нискиот морал се присутни.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Конфликтите или непријателствата меѓу членовите се присутни.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Некои луѓе се конфузни околу задолженијата, или нивните односи со другите луѓе се нејасни.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Постои недостаток од јасна цел и недостаток од одданост кон целта.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Незаинтересираност или недостаток на интерес и инволвираност на членовите е очигледна.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Постојат недоволна иновација, ризикување, имагинација или иницијатива.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Неэффективни и неефикасни состаноци се вообичаени.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Работните односи низ нивоата и одделите се незадоволувачки.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Очигледен е недостаток од координација меѓу вршителите на функции.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Постои оскудна комуникација; луѓето се плашат да зборуваат погласно; нема слушање (еден со друг) и информацијата не се споделува.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Постои недостаток од доверба меѓу членовите и меѓу членовите и постарите лидери.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Одлуките што се донесени, некои членови не ги разбираат или со нив не се согласуваат.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Луѓето чувствуваат дека добрата работа не е наградна или дека наградите се неправилно доделени.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Луѓето не се охрабрени да работат заедно за доброто на организацијата.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Клиентите и снабдувачите не се дел од организациското донесување на одлуките.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Луѓето работат премногу споро и има исто така сувишност во завршената работа.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. постојат проблеми и предизвици потребни за					

резултатот од повеќе од една личност.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Луѓето или одделите мораат да ги координираат нивните активности со намера работата да биде извршена.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Многу тешки предизвици се појавуваат што ниту една личност не може да ги разреши и/или дијагностицира.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ефикасно овластување и делегирање

Ве молам изберете го соодветниот степен на сложување на скалата од 1 до 6 со исказите за овластување и делегирање.

Степени на скалата

- 6 Изразено се согласувам
- 5 Се согласувам
- 4 Малку се согласувам
- 3 Малку не се согласувам
- 2 Не се согласувам
- 1 Изразено не се согласувам

Во ситуации каде имам можност да ги овластувам другите:

1. Им помагам на луѓето да развијат лична надмоќ во нивната работа со нивно инволвирање прво во помалку комплексни задачи, а потоа во повеќе тешки задачи.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
2. Им помагам на луѓето да се чувствуваат компетентни во нивната работа со признавање и означување на нивните мали успеси.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
3. Се обидувам да покажам постигнување на успешна задача.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
4. Укажувам на други успешни луѓе кои можат да послужат како пример.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
5. Често пофалувам, охрабрувам и изразувам одобрување на други луѓе.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
6. Обезбедувам правилен фидбек и потребна поддршка.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
7. Се обидувам да негувам пријателства и неформална интеракција.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
8. Ја истакнувам важноста на влијанието што ќе ја има работата на личноста.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
9. Се обидувам да ги обезбедам сите информации што им требаат на луѓето да ги постигнат нивните цели.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
10. Како постанувам свесен за тоа, ги проследувам понатаму важните информации на луѓето, во континуитет.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување

11. Се осигурувам дека луѓето имаат неопходни ресурси(опрема, простор и време) за да успеат.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
12. Им помагам на луѓето да стекнат увид во потребните ресурси кои можеби ги немаат лично на располагање.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
13. Им помагам на луѓето да постанат дел од тимот за да ја зголемат нивната партиципација.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
14. Му дозволувам на тимот да донесува одлуки и да ги имплементираат нивните сопствени препораки.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
15. Ја негувам довербата дека сум фер и правичен во моите одлуки.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
16. Покажувам загриженост и лична заинтересираност за секоја личност со која имам работа.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување

Кога делегирам работа на другите:

17. Ги специфицирам јасно резултатите кои ги посакувам.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
18. Го специфицирам јасно степенот на иницијатива што сакам другите да го превземат(пр. Да чекаш упатство, да направиш дел од задача и потоа да рапортираш, да ја направиш целата задача па да рапортираш и сл.).
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
19. Дозволувам партиципација од оние кои ги прифаќаат задачите во поглед кога и каде работата ќе биде направена.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
20. Се осигурувам дека вредноста на авторитетот што ја давам е соодветна на вредноста на одговорноста што ја давам за добиените резултати.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
21. Работам во постоечката организациска структура кога делегирам задачи и никогаш не заобиколувам некого без да го информирам.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
22. Ги идентификувам принудите и ограничувањата со кои луѓето ќе се соочуваат, но исто така обезбедувам потребна подршка.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
23. Ја сносам одговорноста за резултатите, не за употребените методи.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
24. Делегирам доследно-не само кога сум преоптеретен.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
25. Избегнувам да делегирам барајќи од луѓето да препорачуваат решенија, отколку само барање совет или одговор, кога се појавува проблем.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување
26. Ги разјаснувам последиците на успехот и неуспехот.
изразено несогласување 1 2 3 4 5 6 изразено согласување

Мисел-објектот е предмет на
 во и миселта е
 стилови

ОРГАНИЗАЦИСКИ ФАКТОРИ	СТИЛ 1	СТИЛ 2	СТИЛ 3	СТИЛ 4
Лидерство				
Колку доверба имате во вашите потчинети?	Воопшто немате	Не доволно	Доволно	Потполна
Колку слободни се чувствуваат тие да разговараат со своите претпоставени за нивната работа?	Воопшто не	Не многу	Доволно се слободни	Сосема слободни
Дали барате идеи од вашите потчинети и дали ги користите истите доколку мислите дека се добри?	Ретко	Понекогаш	Често	Секогаш
Мотивација				
Дали премногу често се користи 1.страв, 2.закани, 3.казна, 4.награди,5вклучување	1,2,3 понекогаш 4	4 понекогаш 3	4 понекогаш 3 и 5	5,4 врз основа на поставените цели на групата
Кој ја сноси одговорноста за постигнувањето на целите на организацијата?	Најмногу врвот	Врвот + средината	Сите	На сите нивоа
Комуникација				
Колку комуникација е насочена во постигнувањето на целите и задачите на организацијата?	Многу малку	Малку	Доволно	Многу
Која е главната насока на протокот на информации?	Надоле	Нагоре	Доле и горе	Доле/горе + странично
Како е прифатена комуникацијата што оди надолу?	Со недоверба	Најверојатно со недоверба	Претпазливо	Отворено
Колку прецизна е комуникацијата што оди нагоре?	Честопати е грешна	Цензурирана	Со ограничена точност	Прецизна
Колку добро се запознаени претпоставените со проблемите со кои се соочуваат нивните потчинети?	Знаат многу малку	Имаат некои сознанија	Доста добро	Добро
На кое ниво формално се донесуваат одлуките?	Најмногу на врвот	Политиката на врвот и делегирање	Широка политика донесена на	Насекаде + се интегрираат

			врвот	
Кој поседува најмногу техничко и професионално знаење?	Врвниот менаџмент	Политиката на врвот и делегирање	Широка политика донесена на врвот, па делегирана	Насекаде + интегрирано
Колку потчинетите се вклучени во донесувањето на одлуките што се однесуваат на нивната работа?	Воопшто не се консултирани	Одвреме навреме се консултирани	Консултирани се доста често	Секогаш се консултирани
Цели на организацијата				
Како се поставени целите на организацијата?	Со издавање на наредби	Наредби, но понекогаш се бараат и коментари	Дискусија а потоа со наредби	Со дејствување во рамките на групата
Колкав е степенот на отворен отпор кон постигнувањето на целите?	Силен отпор	Умерен отпор	Постои отпор одвреме навреме	Малку или воопшто нема
Контрола				
Кој ја има функцијата да набљудува и контролира?	Самиот врв	Релативно високо на врвот	Умерено е делегирана на пониските нивоа	Широко е распространета
Дали постои неформална организација која што и се спротивставува на формалната?	Да	Вообичаено	Понекогаш	Не, затоа што имаат иста цел со формалната
За што воглавном се користат информациите собрани од контрола и другите информации?	Следење на грешки/Казнување	Наградување/Казнување	Наградување/Некои за самонасочување	Самонасочување/решавање на проблемите

ПРИЛОГ 2. КОРЕЛАЦИОНА МАТРИЦА ЗА СИТЕ ВАРИЈАБЛИ

	Успешност	Лојалност	Раководење	Соработници	Овластување	Делегирање	Тим	Моќ и влијан	JDI	Стаж
Успешност	1	.314**	.494**	.172	.220*	.208*	-.594**	.349**	.415**	.043
Лојалност		1	.093	.081	.235*	.405**	-.306**	.401**	.055	.148
Раководење			1	.580**	.218*	.251**	-.221*	.100	.836**	.053
Соработници				1	.373**	.255**	-.040	.137	.739**	.084
Овластување					1	.477**	.142	.632**	.342**	.083
Делегирање						1	.125	.663**	.272**	-.020
Градење тим							1	-.036	-.183	-.008
Моќ и влијани								1	.211*	.072
JDI									1	.095
Стаж										1

ПРИЛОГ 3

Run MATRIX procedure:

Correlations for Set-1

	uspes	firma	jdi
uspes	1.0000	.3137	.4149
firma	.3137	1.0000	.0555
jdi	.4149	.0555	1.0000

Correlations for Set-2

	O	D	tim	mok
O	1.0000	.4765	.1424	.6321
D	.4765	1.0000	.1250	.6629
tim	.1424	.1250	1.0000	-.0355
mok	.6321	.6629	-.0355	1.0000

Correlations Between Set-1 and Set-2

	O	D	tim	mok
uspes	.2199	.2083	-.5944	.3487
firma	.2353	.4052	-.3063	.4011
jdi	.3425	.2721	-.1826	.2109

Canonical Correlations

1	.766
2	.385
3	.221

Test that remaining correlations are zero:

	Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
1	.335	112.649	12.000	.000
2	.810	21.707	6.000	.001
3	.951	5.170	2.000	.075

Standardized Canonical Coefficients for Set-1

	1	2	3
uspes	-.662	-.885	-.352
firma	-.470	.467	.824
jdi	-.185	.953	-.524

Raw Canonical Coefficients for Set-1

	1	2	3
uspes	-.045	-.060	-.024

firma	-.083	.083	.146
jdi	-.010	.053	-.029

Standardized Canonical Coefficients for Set-2

	1	2	3
O	-.256	.661	-1.079

D	-.366	.827	.445
tim	.822	.318	.365
mok	-.165	-.747	.840

Raw Canonical Coefficients for Set-2

	1	2	3
O	-.027	.070	-.114
D	-.076	.172	.093
tim	.062	.024	.028
mok	-.010	-.047	.053

Canonical Loadings for Set-1

	1	2	3
uspes	-.886	-.343	-.311
firma	-.688	.242	.684
jdi	-.486	.612	-.624

Cross Loadings for Set-1

	1	2	3
uspes	-.679	-.132	-.069
firma	-.527	.093	.151
jdi	-.372	.236	-.138

Canonical Loadings for Set-2

	1	2	3
O	-.417	.628	-.284
D	-.494	.686	.533
tim	.746	.542	.237
mok	-.599	.207	.440

Cross Loadings for Set-2

	1	2	3
O	-.319	.242	-.063
D	-.379	.264	.118
tim	.571	.209	.053
mok	-.458	.080	.097

Redundancy Analysis:

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Its Own Can. Var.

	Prop Var
CV1-1	.498
CV1-2	.184
CV1-3	.318

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Opposite Can.Var.

	Prop Var
CV2-1	.292
CV2-2	.027
CV2-3	.016

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Its Own Can. Var.

	Prop Var
CV2-1	.333
CV2-2	.300
CV2-3	.154

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Opposite Can. Var.

	Prop Var
CV1-1	.195
CV1-2	.045
CV1-3	.008

----- END MATRIX -----