



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Студиска програма
за II циклус на студии
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО
ОПШТЕСТВЕНИТЕ ДЕЈНОСТИ

ЛИДЕРСТВО И КОМУНИКАЦИЈА ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Ментор:

Проф. д-р Наташа Ангелоска-Галевска

Кандидат: Ангела Божиноска

Бр. индекс 5518/23

Скопје, 2026

Содржина

Апстракт	5
Abstract.....	6
Вовед.....	7
1. Поим и дефинирање на проблемот	10
1.1. Лидерство	11
1.1.1. Дефиниција и важност.....	11
1.1.2. Историја на проучување и теориите за лидерството	12
1.1.3. Типови на лидерство (стилови на лидерство).....	19
1.2. Комуникација.....	22
1.2.1. Дефиниција и важност.....	22
1.2.2. Историја на проучување и теориите на комуникацијата	23
1.2.3. Типови на комуникација	32
2. Релевантни истражувања	36
2.1. Bass & Avolio (2000) – Модел на целосно лидерство и негово влијание врз комуникацијата.....	36
2.1.1. Преглед на студијата	36
2.1.2. Наоди и заклучоци.....	37
2.2. Goleman (2000) – Емоционална интелигенција и стилови на лидерство	38
2.2.1. Преглед на студијата	38
2.2.2. Наоди и заклучоци.....	38
2.3. Schaufeli (2024) – Улогата на лидерството во подобрувањето на ангажманот на вработените и комуникацијата.....	39
2.3.1. Преглед на студијата:	39
2.3.2. Наоди и заклучоци:	40
2.4. Marhouni & Pali (2025) Односот на стилови на лидерство, комуникациски модели и организациски исходи	41
2.4.1. Преглед на студијата	41
2.4.2. Наоди и заклучоци.....	41
2.5. Alsharairi et al. (2025) Лидерска комуникација, ангажман на вработените и онлајн комуникациски однесувања во услови на криза.....	42
2.5.1. Преглед на студијата	42
2.5.2. Наоди и заклучоци.....	43

3.	Методологија на истражувањето.....	46
3.1.	Предмет на истражување	46
3.1.1.	Лидерски стилови	46
3.1.2.	Типови на комуникација	47
3.2.	Цел и задачи на истражувањето	47
3.3.	Хипотези на истражувањето.....	48
3.3.1.	Основна хипотеза (изразена како нулта и алтернативна хипотеза):	48
3.3.2.	Дескриптивни хипотези (во однос на застапеноста на лидерските стилови):	49
3.3.3.	Хипотези за доминантност на типовите на комуникација:.....	49
3.3.4.	Корелациски хипотези (поврзаност меѓу лидерски стилови и комуникација)	50
3.3.5.	Хипотези за разлики меѓу групи (t-test или ANOVA).....	50
3.4.	Варијабли на истражувањето	51
3.5.	Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	52
3.6.	Популација и примерок	52
3.7.	Организација и тек на истражувањето	53
3.8.	Статистичка анализа на резултатите.....	54
3.8.1.	Валидација	54
3.8.2.	Релијабилност.....	54
3.8.3.	Обработка на емпириски податоци.....	55
3.8.4.	Вкрстување на податоците за стиловите и видот на комуникацијата	56
3.9.	Етички аспекти	57
4.	Анализа и интерпретација на резултатите.....	58
4.1.	Опис на примерокот (демографски податоци)	58
4.2.	Дескриптивна статистика на подskalите (N=170)	63
4.3.	Застапеност на лидерски стилови (X1–X3)	64
4.4.	Застапеност на типови на комуникација (X4–X6)	65
4.5.	Корелациска анализа (X7–X10).....	67
4.6.	Разлики меѓу групи (X11–X14)	68
	Табела 8: Резултати од t-тест за проверка на хипотеза 12	70
	Табела 9: Резултати од хи квадрат -тест за проверка на хипотеза 13.....	70
	Табела 10: Резултати од t-тест за проверка на хипотеза 14	71
4.7.	Заклучок од резултатите	72
5.	Дискусија.....	73
5.1.	Доминантни лидерски стилови во примерокот.....	73

5.2. Доминантни типови на комуникација и организациски контекст	73
5.3 Поврзаност меѓу лидерство и комуникација	75
5.4 Разлики меѓу групи според доминантен лидерски стил	76
5.5 Практични импликации	77
5.6. Ограничувања на истражувањето и насоки за идни истражувања	77
6. Заклучок	79
Користена литература:.....	81
Прилози.....	86
Прилог број 1	86
Инструмент на истражување – скала за процена на лидерски стилови и комуникација кај вработени во организации.	86
Прилог број 2.	90
Сумарна пресметка на Кронбах Алфа за проверка на релијабилноста на прашалникот	

Апстракт

Целта на ова истражување е да се испита односот помеѓу лидерските стилови и типовите на комуникација во организациите, односно дали и како различните лидерски пристапи се поврзани со начинот на кој се одвива комуникацијата и како таа се перципира од страна на вработените. Истражувањето е квантитативно и е спроведено преку анонимна електронска анкета со Ликертова скала со степени од 1 до 4. Примерокот го сочинуваат 170 вработени лица (22–55 години) од државен и приватен сектор во Република Северна Македонија. Формирани се композитни резултати (просеци) за три лидерски стилови (трансформациски, трансакциски, демократски) и три типа комуникација (надолна, нагорна, латерална). Релијабилноста на инструментот е висока (Cronbach's $\alpha = 0.93$). Анализата е изведена во Excel преку дескриптивна статистика, Pearson корелации, χ^2 тест, еднофакторска ANOVA и t-test.

Резултатите покажаа дека најзастапен е трансформацискиот лидерски стил, а најизразена е надолната комуникација. Утврдени се позитивни и статистички значајни поврзаности меѓу лидерските стилови и сите типови комуникација, при што демократскиот стил има најсилна поврзаност со нагорната комуникација, а трансакцискиот стил со надолната. ANOVA потврди значајни разлики во комуникацијата според доминантниот лидерски стил, а дополнително се потврди повисока нагорна комуникација кај вработените под демократски стил во споредба со трансакцискиот. Резултатите покажуваат дека лидерскиот стил има важна улога во тоа каква комуникација се развива во организацијата, а практики што поттикнуваат учество и отворен разговор можат да помогнат комуникацијата да биде поотворена и двонасочна.

Клучни зборови: лидерски стилови, организациска комуникација, трансформациско лидерство, демократско лидерство, надолна/нагорна/латерална комуникација, корелација, ANOVA.

Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between leadership styles and communication types in organizations, specifically whether and how different leadership approaches are associated with the way communication takes place and how it is perceived by employees. The study is quantitative and was conducted through an anonymous online survey using a 4-point Likert scale (1–4). The sample consists of 170 employed individuals (aged 22–55) from the public and private sectors in the Republic of North Macedonia. Composite scores (means) were calculated for three leadership styles (transformational, transactional, and democratic) and three communication types (downward, upward, and lateral). The instrument demonstrated high reliability (Cronbach's $\alpha = 0.93$). Data analysis was performed in Excel using descriptive statistics, Pearson correlations, the chi-square (χ^2) test, one-way ANOVA, and t-tests.

The results showed that transformational leadership was the most prevalent style, while downward communication was the most pronounced. Positive and statistically significant relationships were found between leadership styles and all communication types, with the democratic style showing the strongest association with upward communication and the transactional style with downward communication. One-way ANOVA confirmed significant differences in communication according to the dominant leadership style, and further analyses indicated higher levels of upward communication among employees under a democratic leadership style compared to those under a transactional style. Overall, the findings suggest that leadership style plays an important role in shaping communication within organizations, and that practices encouraging participation and open dialogue can support more open, two-way communication.

Keywords: leadership styles, organizational communication, transformational leadership, democratic leadership, downward/upward/lateral communication, correlation, ANOVA.

Вовед

Денес забележуваме дека организациите се почесто имаат потреба од јасни насоки и стабилно лидерство како резултат на сите општествени и технолошки промени со кои се соочуваат. Работните процеси се трансформирани поради глобализација, дигитализација и забрзаниот технолошки развој, а со тоа организациите се динамични, посложени и пофлексибилни. Затоа, тука настапува лидерството како главен двигател да ја одржува стабилноста, функционалноста и сплотеноста на тимовите.

Задачата на лидерот е јасна распределба на задачи, донесување одлуки, и активно влијание врз комуникациската клима во организацијата. Квалитетната комуникација претставува основен механизам преку кој се обезбедува поврзаност меѓу членовите на тимот, се гради доверба и се поттикнува заедничко дејствување. Начинот на кој лидерот комуницира со неговиот тим директно влијае врз нивната мотивација, ангажираност и перцепција за тоа како вработените се доживуваат во организацијата.

Според Bass и Avolio (2000), трансформациското лидерство има главна улога да ја зголеми мотивацијата и ангажираноста на вработените преку јасна визија, поставување цели и поддршка на индивидуалниот развој. Овој пристап, кој акцентира инспирација и личен пример, се препознава како соодветен одговор на сложените предизвици со кои се соочуваат современите организации.

Лидерскиот стил што го применува менаџерот има директно влијание врз внатрешното функционирање на организацијата, почнувајќи од начинот на кој се мотивираат вработените, па сè до квалитетот на соработката и меѓучовечките односи во тимот. Па затоа, ова истражување се насочува кон анализа на три доминантни лидерски стилови: трансформациски, трансакциски и демократски. Во пракса, често се гледа дека кога лидерот слуша и вклучува, комуникацијата е поотворена и полесно тече во две насоки. Емпириските набљудувања во мали и средни организации посочуваат дека лидерите кои комбинираат трансформациски

и демократски пристап создаваат поотворена и двонасочна комуникација, што е во согласност со согледувањата на Goleman (2000) за значењето на емоционалната интелигенција во лидерството.

Основната цел на истражувањето е да се утврди дали постои поврзаност помеѓу одредени лидерски стилови и конкретни форми на организациска комуникација, односно надолна (од менаџмент кон вработени), нагорна (од вработени кон менаџмент) и латерална комуникација (меѓу колеги). Прелиминарните емпириски согледувања укажуваат дека во организации со доминантен трансакциски стил, комуникацијата е почесто формална и еднонасочна, што се совпаѓа со наодите на Schaufeli (2024) за поврзаноста помеѓу лидерството, ангажираноста и перформансите на вработените. Од друга страна пак, организациите со изразен трансформациски пристап покажуваат поефективна комуникација, повисоко ниво на мотивација и поизразено чувство на припадност кај вработените.

Од теоретски аспект, истражувањето се базира на релевантни концепти и модели развиени од Bass и Avolio, како основоположници на трансформациското лидерство, како и на трудовите на Goleman, кои ја нагласуваат улогата на емоционалната интелигенција во лидерските процеси. Дополнително, вклучени се и понови истражувања, особено трудовите на Schaufeli, кои го анализираат ангажманот на вработените и психолошките механизми поврзани со работната енергија и комуникацијата.

Покрај теоретскиот придонес, истражувањето има и практична вредност, особено за малите и средни организации каде лидерскиот пристап има директно и секојдневно влијание врз комуникациските процеси. Наодите на Bass и Avolio (2000) и Schaufeli (2024) укажуваат дека јасно дефинираните канали на комуникација и редовната повратна информација од страна на лидерите придонесуваат за зголемена ангажираност и намалување на недоразбирањата во тимот.

На крајот, истражувањето има за цел да укаже дека лидерството претставува процес на влијание заснован на доверба, транспарентност и јасна комуникација, а не дека е само формална управувачка функција. Овој пристап не се гради „на

хартија“, туку во секојдневниот однос меѓу лидерот и тимот. Таквиот пристап, потврден преку практичните согледувања во организации во Северна Македонија, може да придонесе за зголемена продуктивност, повисоко задоволство и посилено чувство на припадност кај вработените, што претставува основа за организациски успех на долги стази. Познато е дека кога вработените се третираат со почит, им се укажува доверба и се обезбедува јасна комуникација, нивната мотивација се зголемува, што позитивно се влијае врз продуктивноста и профитот на организацијата.

1. Поим и дефинирање на проблемот

Во современите работни средини, ефективната комуникација е еден од најважните фактори за постигнување на целите и за создавање на здрава и тимска работна култура. Начинот на кој информациите се пренесуваат и како се носат одлуки зависи многу од стилот на лидерство во организацијата. Различните лидерски стилови како трансформациски, трансакциски и демократски се покажуваат како влијателни во тоа како се одвива комуникацијата, вклучувајќи ги надолната, нагорната и латералната комуникација (Northouse, 2018; Bass, 1990).

Според Bass & Avolio (2000), трансформациските лидери се способни да ги мотивираат вработените преку јасно дефинирани цели и постојана поддршка, што доведува до повисоко ниво на ангажираност и подобра комуникација меѓу тимовите. Од друга страна, демократските лидери ги вклучуваат вработените во процесот на донесување одлуки, а со тоа создаваат средина за двонасочна комуникација и активно вклучување во резултатите. Трансакциското лидерство, пак, се базира на контрола и строго следење на задачите, што понекогаш може да резултира со поограничена и поорганизирана комуникација (Goleman, 2000).

Ова истражување има за цел да ги испита врските помеѓу различните лидерски стилови и начинот на комуникација во организации во Северна Македонија. Во рамките на истражувањето, се анализира како лидерството влијае на протокот на информации, меѓучовечките односи и организациската култура, и како сето тоа се одразува врз задоволството, мотивацијата и продуктивноста на вработените.

Преку спроведување на емпириски анализи во реални организации, се настојува да се одговори на клучните прашања:

-Како различните лидерски стилови влијаат на протокот на комуникација?

-Кои типови комуникација се најчесто застапени под различни стилови на лидерство?

-Како влијанието на лидерството врз комуникацијата се одразува врз ефективноста и мотивацијата на вработените?

Првите резултати од трудовите на Schaufeli (2024) покажуваат дека во организации каде што се практикува трансформациско и демократско лидерство, комуникацијата е поотворена, се одвиваат редовни состаноци и вработените чувствуваат дека можат слободно да ги дадат свои предлози. Во организации под влијание на трансакциско лидерство, комуникацијата е почесто еднострана, односно со помалку интеракција помеѓу раководството и тимот. Во овој труд, ова прашање се разгледува преку перцепциите на вработените, затоа што токму тие најдобро ја покажуваат секојдневната комуникациска слика во организацијата. Според овие наоди јасно се согледува дека ангажираноста и задоволството на вработените директно зависат од начинот на кој лидерите управуваат со комуникацијата и тимската култура.

1.1. Лидерство

1.1.1. Дефиниција и важност

Лидерството претставува процес преку кој се насочуваат и координираат активностите на поединците и групите со цел да се постигнат поставените организациски цели. Со други зборови кажано е начин да умееш да ги водиш луѓето, да ги обединиш околу заедничка насока и да им помогнеш заедно да стигнат до целите. Лидерството опфаќа комбинација од лични карактеристики, стекнати вештини и однесувања што му овозможуваат на лидерот да влијае врз другите, да ја обликува нивната мотивација и да поттикне заедничко дејствување. Соодветно на тоа, лидерството јасно ја дефинира визијата, поддршка на професионалниот развој и создавањето услови за ефективна соработка меѓу членовите на тимот.

Northouse (2018) гледа на лидерството како процес на влијание во кој еден поединец ја насочува групата кон остварување на заедничка цел. Оваа дефиниција

покажува колку се значајни меѓучовечките односи и комуникацијата помеѓу лидерот и неговите следбеници. Исто така, довербата и меѓусебното помеѓу вработените не се од помала важност во оваа конотација. Лидерот директно комуницира со членовите на тимот, а така полесно и ги разбира нивните потреби и очекувања. Всушност, тоа помага задачите да се извршуваат поефикасно и со помалку недоразбирања.

Од аспект на стратешкото управување, Yukl (2013) посочува дека лидерството има главна улога во обликувањето на насоката. Исто така, довербата помеѓу вработените не е од помала важност во конотација на организацијата, усогласувањето на ресурсите и управувањето со меѓучовечката динамика. Лидерот поставува цели и создава услови за нивно остварување преку поддршка, јасна комуникација и координација на различни интереси во организацијата. Лидерството има главна улога да обезбеди стабилност и насока во услови на забрзани промени, неизвесност, зголемена комплексност и постојани предизвици во работната средина. Најчесто, здрава работна атмосфера се гради преку јасни очекувања, поддршка и вклучување на луѓето во одлуките што ги засегаат. Таквиот пристап придонесува за повисоко ниво на ангажираност, подобра адаптација кон промените и поефикасно остварување на организациските цели.

1.1.2. Историја на проучување и теориите за лидерството

Студијата на лидерството има долга и богата историја која се протега низ векови и која го одразува развојот на општествените вредности, организациските структури и културните контексти. Интересот за лидерството се менувал со текот на времето, при што раните истражувачи се фокусирале на индивидуалните карактеристики на лидерите, додека подоцнежните пристапи ја истакнале важноста на релациите, ситуациите и пошироките организациски и социјални фактори. Развојот на теориите за лидерство ја следи еволуцијата на мислењето за тоа што значи да се води, како се мотивираат луѓето и како се постигнуваат организациските цели.

Рани концепти на лидерството

Развојот на концептот на лидерството може да се увиди уште од античките цивилизации, каде што филозофите се стремеле да објаснат зошто одредени поединци се издвојуваат како водачи и кои квалитети им се истакнуваат. Во трудовите на Платон и Аристотел, лидерството главно се поврзува со вродени карактеристики, морални доблести и интелектуална супериорност. Платон (2000) ја развива идејата за „филозоф-крал“, односно водач кој владее на основа на мудрост, разум и етичка посветеност кон општото добро. Тој сметал дека само поединци со висок степен на духовна зрелост и филозофско знаење можат да ја носат одговорноста на вистинско лидерство. Аристотел (1999) лидерството го поврзува со одговорност. За него, да водиш значи да постапуваш практично, но и морално. Лидер може да биде оној што има доблест (areté) и знае да размислува рационално. Улогата на лидерот е да ги насочува луѓето кон добри и општествено корисни цели.

Овие рани филозофски гледишта создале јасна основа за подоцнежните научни истражувања да ги идентификуваат карактеристиките што го дефинираат ефективниот лидер. Во 20 век се развија првите емпириски пристапи кои, слично на античките идеи, ја нагласуваа важноста на личните особини. Истражувања како оние на House (1977) покажаа дека одредени карактеристики, меѓу кои самодовербата, когнитивните способности и емоционалната стабилност можат да придонесат кон поуспешно лидерство, но исто така укажаа дека тие не се доволни самите по себе.

Подоцнежните студии го проширија хоризонтот на сфаќања и го разгледуваат лидерството како динамичен и интерактивен процес, во кој однесувањето на лидерот и факторите од околината играат подеднакво значајна улога. Bass и Avolio (2000) сугерираат дека ефективниот лидер покрај тоа што поседува одредени квалитети, тој активно влијае врз тимот преку комуникација, поддршка, мотивација и градење соработка. Истата насока се забележува и во современите

организациски практики, каде што емпириските набљудувања укажуваат дека лидерите кои комбинираат лични квалитети со адаптивни стратегии, емоционална интелигенција и отворена комуникација постигнуваат повисоки нивоа на ангажираност и продуктивност (Schaufeli, 2024). На тој начин, новите увиди ја потврдуваат трајната релевантност на историските идеи, но истовремено покажуваат дека лидерството е комплексна појава кој се развива заедно со организациските и општествените промени.

Теории на карактеристики на лидерот (1900-та)

Во раниот 20-ти век се појавува теоријата на вродени карактеристики, која се фокусира и ја разгледува ефективноста на лидерите како резултат на нивните природни квалитети, а не на стекнато искуство или обука. Според ова гледиште, одредени лични особини, како интелигенција, харизма, решителност, самодоверба и способност за влијание, биле сметани за клучни за успешното лидерство (Stogdill, 1948; Lord et al., 1986). Теоријата ја истакнува индивидуалната природа на лидерството, посочува дека овие карактеристики се релативно стабилни и тешко се менуваат преку формално образование, што подразбира дека не секој може да стане лидер, без оглед на напор или практично искуство.

Понатамошните истражувања во областа на лидерството покажуваат дека ефективноста на лидерот се темели на повеќе меѓусебно поврзани фактори. Личните карактеристики претставуваат важна основа, но исто така значајна улога имаат процесите на учење, акумулирањето професионално искуство и способноста за приспособување кон различни организациски и општествени околности (Zaccaro, 2007; Dege et al., 2011). Во рамките на овие истражувања, посебно внимание се посветува на влијанието на организациската култура, сложеноста на работните задачи и квалитетот на комуникацијата меѓу лидерот и следбениците врз лидерските резултати. Овие идеи доведоа до многу пореални модели. Тие гледаат на лидерството како комбинација од личните вештини на лидерот, условите во организацијата и начинот на кој лидерот се прилагодува. Денес лидерството

најчесто се разбира како процес што постојано се менува и се гради преку секојдневна соработка со тимот и влијанието на работната средина. Поради тоа, лидерите не се држат само до еден стил, туку избираат пристап што најмногу одговара на ситуацијата, на пример трансформациски, демократски или трансакциски, во зависност од потребите на организацијата и од тоа што ги мотивира вработените (Bass & Avolio, 2000; Goleman, 2000; Judge et al., 2002; Schaufeli, 2024).

Бихевиористички теории или теории на однесување (1930-1950)

Се увидело дека теоријата за карактеристиките на лидерот има свои ограничувања, па затоа научниците започнале да се фокусираат на теориите за однесувањето (бихевиористичките теории). Овие теории истакнуваат дека ефективностa на лидерството повеќе зависи од дејствијата и однесувањето на лидерите, отколку од нивните вродени карактеристики. Работата на Курт Левин (1939) во врска со стиловите на лидерство, автократски, демократски и *laissez-faire* (либерален) станала основа за разбирањето на тоа како однесувањата на лидерите влијаат на динамиката во групите и комуникацијата. Понатамошни истражувања, вклучувајќи ги студиите на Универзитетот во Охајо и Универзитетот во Мичиген, помогнале во развивање на овој пристап, при што биле идентификувани две основни лидерски однесувања: размислување (грижа за луѓето) и иницирање структура (фокус на задачи) (Halpin & Winer, 1957). Првото однесување се однесува на лидерите кои се грижат за потребите и благосостојбата на своите тимови, додека второто се фокусира на работата на организацијата и поставувањето јасни насоки за извршување на задачите. Овие теории посочуваат дека лидерството не е улога што „стои во место“ и е постојана, туку се гради и се менува секојдневно. Сè зависи од тоа како лидерот се однесува, но и од тоа каков е контекстот во кој работи тимот.

Теории на контекстуалност или ситуациони теории (1960-1970)

Во шеесеттите и седумдесеттите години на 20-тиот век, се појавиле теориите на контекстуалност, кои предложиле дека ефикасноста на лидерството зависи од ситуацијата. Клучните модели, како што е Фидлеровиот контекстуален модел (1964) и Теоријата на ситуациско лидерство на Херси и Бланчард (1977), ја вовеле идејата дека не постои единствен и "најдобар" начин за водење. Наместо тоа, најефикасниот стил на лидерство зависи од фактори како што се личноста на лидерот, потребите на следбениците и надворешната средина. Овие теории се стремат кон тоа дека однесувањето на лидерот треба да биде во согласност со релевантните околности за максимална ефикасност. На пример, според моделот на Фидлер, лидерите што се фокусираат на односите најдобро функционираат кога има добра атмосфера и кога меѓу луѓето владее соработка. Од друга страна, лидерите што се насочени кон задачите обично постигнуваат подобри резултати кога работата е строго организирана и кога има повеќе притисок.

Трансформациско и трансакциско лидерство (1970-1990)

Во 1978 година, Џејмс МекГрегор Бурнс ја вовел суштинската разлика помеѓу трансформациско и трансакциско лидерство, со што се отворила дополнителна разработка во проучувањето на лидерските стилови и нивното влијание врз организациите. Трансформациското лидерство значи дека лидерот знае да инспирира и да мотивира. Тој поставува јасна визија и им помага на луѓето да гледаат подалеку од личниот интерес. Воедно, охрабрува нови идеи, креативност и иновации. Овој стил се потпира на емоционална интелигенција и личен интегритет. Кога лидерот успева да создаде чувство на заедничка цел, тимот станува поангажиран и помотивиран, а резултатите се подобри (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

Трансакциското лидерство, од друга страна, се фокусира на јасно дефинирани улоги, правила и структури, каде што однесувањето на следбениците се регулира преку систем на награди и казни. Овој пристап е особено ефикасен во ситуации каде

што е потребна стабилност, ред и доследност во извршувањето на задачите, но често може да го ограничува креативниот потенцијал на тимот (Goleman, 2000).

Бас (1985) го проширил делото на Бурнс, развивајќи го Моделот на целосно лидерство, кој ги вклучува двата стилови и ја опишува разновидноста на лидерските стилови, од пасивни и управувани од задачи, до високо активни и инспиративни трансформациски практики. Според оваа перспектива, ефективните лидери можат да комбинираат елементи на трансакциско и трансформациско лидерство, прилагодувајќи ги на специфичните потреби на организацијата и на своите следбеници. Современите истражувања дополнително потврдуваат дека трансформациското лидерство е поврзано со повисоко ниво на иновации, организациска ангажираност и задоволство на вработените, додека трансакциското лидерство обезбедува стабилна основа и јасни насоки, што е особено значајно во комплексни и динамични организациски средини (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011; Schaufeli, 2024).

Теориите на Бурнс и Бас беа важна основа за тоа како ние денес го разбираме лидерството. Нивните теории покажаа дека лидерството не е само ред и контрола. Лидерот треба да ги поттикне луѓето, да им даде јасна насока и да се прилагоди кога ќе се сменат условите. Така полесно се стигнува до целите на организацијата.

Современи теории на лидерството (2000-та - денес)

Во последните дваесет години, фокусот во истражувањата за лидерството се помести кон пошироката слика. Не се гледа само што прави лидерот, туку и како се однесува и какви односи гради со луѓето. Се става поголем акцент на етиката, емоциите и довербата. Современите теории го опишуваат лидерот како човек што поставува насока и цели и знае да ги распредели ресурсите. Но, истовремено, лидерот има улога да ги поврзува луѓето, да поттикнува соработка и да создава здрава и позитивна организациска култура. Концепти како автентично лидерство, службено лидерство (servant leadership) и лидерство засновано на емоционална

интелигенција (Goleman, 2000; Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003) ја нагласуваат важноста на самосвеста, емпатијата, моралните вредности и интерперсоналните вештини, како клучни за долгорочен успех на лидерот и организацијата.

Современите истражувања покажуваат дека лидерството произлегува од динамичната интеракција меѓу лидерот и следбениците, при што значајна улога имаат организациските и социјалните околности. (Northouse, 2018; Yukl, 2013). На пример, ефективните лидери развиваат способности за прилагодување на различни ситуации, креирање на мотивациски средини и вклучување на различни перспективи на вработените во донесување на одлуки. Овие процеси ја зголемуваат продуктивноста и ангажираноста, а токму со тоа ја зајакнуваат и организациската етика и културата на доверба.

Развојот на теориите за лидерство покажува јасна промена низ текот на времето. На почетокот фокусот бил на тоа какви вродени особини има лидерот и како се однесува. Подоцна се појавиле модели што ја земаат в предвид ситуацијата и контекстот. Потоа доаѓаат трансформациските пристапи, а денес се нагласуваат односите, етиката и довербата. Од сето ова се гледа дека лидерството не е исто во секоја средина. Се менува според луѓето, условите и моментот. Затоа, современиот лидер треба да размислува стратешки, но и да има добра емоционална интелигенција. Треба да се приспособува брзо на промени и да има јасна визија за тоа каде оди организацијата. Овој пристап го разбира лидерството како нешто што се случува меѓу луѓето, а не само како улога на еден човек. Тоа зависи од личноста на лидерот, од потребите на организацијата и од тоа што ги мотивира следбениците. Притоа, важно е да има јасни етички правила, да се гради доверба и да се создадат услови сите да се развиваат и да напредуваат (Walumbwa et al., 2008; Schaufeli, 2024).

Современите теоретски согледувања го третираат лидерството како процес што се развива под влијание на повеќе фактори, меѓу кои се личните способности, организациската средина и односите меѓу луѓето. Ваквиот пристап има значајна улога при градење организации кои полесно се приспособуваат, поттикнуваат

иновации и поефикасно одговараат на динамичните услови и предизвици на денешното опкружување.

1.1.3. Типови на лидерство (стилови на лидерство)

Стиловите на лидерство претставуваат различни начини на кои лидерите влијаат врз однесувањето, мотивацијата и перформансите на своите следбеници. Тие ја обликуваат организациската култура, климата за комуникација и процесите на донесување одлуки, при што секој стил носи различни последици за ефикасноста, ангажманот и задоволството на вработените (Northouse, 2018). Разбирањето на овие стилови им овозможува на организациите подобро да го усогласат лидерскиот пристап со своите цели и вредности.

Трансформациско лидерство

Трансформациското лидерство се смета за еден од највлијателните и најистражуваните стилови во современата литература. Bass (1990) го опишува овој стил како процес преку кој лидерите инспирираат и мотивираат следбениците да ги надминат личните интереси во корист на заедничките цели. Трансформациските лидери создаваат јасна визија, поттикнуваат креативност и обезбедуваат индивидуализирана поддршка, со што се развива потенцијалот на вработените.

Овој стил е тесно поврзан со отворена и двонасочна комуникација, бидејќи лидерите активно ги охрабруваат вработените да изразуваат идеи, ставови и предлози. Истражувањата покажуваат дека трансформациското лидерство придонесува за повисоко ниво на ангажираност, доверба и чувство на припадност, што позитивно се одразува врз организациската клима (Bass & Avolio, 2000).

Трансакциско лидерство

Трансакциското лидерство функционира врз основа на размена, следбениците добиваат награди за исполнети обврски и се соочуваат со последици за прекршување на очекувањата. Burns (1978) објаснува дека овој стил е насочен кон структура, дисциплина и контрола, што го прави особено ефикасен во стабилни средини и за задачи кои бараат прецизност. Иако трансакциските лидери овозможуваат јасни насоки и организациска конзистентност, нивниот фокус на формална комуникација и правила може да го намалат просторот за креативно размислување и учење. Овој стил често води до ефикасност во краток рок, но не секогаш ја поттикнува иновацијата на долги стази.

Автократско лидерство

Автократските лидери носат одлуки самостојно, без консултација со тимот, што им овозможува брза реакција во ситуации со висок притисок или кризни услови (Lewin et al., 1939). Контролата и моќта се концентрирани кај лидерот, што може да резултира со висока ефикасност во ситуации кои бараат прецизност и дисциплина. Меѓутоа, Goleman (2000) предупредува дека овој стил ја ограничува комуникацијата од долу-на-горе (нагорна), ја намалува мотивацијата кај следбениците и може да доведе до отпор ако се применува долгорочно. Фактот што вработените не се чувствуваат вклучени може да доведе до помал ангажман и демотивација.

Демократско (партиципативно) лидерство

Демократското или партиципативно лидерство го става тимот во центарот на процесот на одлучување. Овој стил поттикнува транспарентност, отворена

комуникација и заедничко решавање проблеми (Lewin et al., 1939). Лидерот ја задржува конечната одговорност или одлука, но активно го вклучува тимот, што создава чувство на припадност, поголема автономија и повисока лична одговорност кај членовите (Yukl, 2013). Кога луѓето се чувствуваат слушнати и ценети, се зголемува довербата, соработката и продуктивноста. Истражувањата покажуваат дека демократските лидери создаваат позитивна организациска клима и ја подобруваат мотивацијата кај вработените.

Делегирачко (либерално) лидерство

Laissez-faire или либералното лидерство се карактеризира со минимално директно влијание од страна на лидерот, кој им дозволува на членовите на тимот значителна автономија во носењето одлуки. Овој стил може да биде многу ефективен со искусни, самодисциплинирани професионалци кои работат најдобро кога имаат слобода (Bass & Avolio, 1994). Сепак, доколку изостанат јасни цели, насоки и координација, laissez-faire пристапот може да доведе до конфузија, намалена ефикасност и недоразбирања во комуникацијата. Најпосле, може да се заклучи дека неговиот успех најмногу зависи од искуството и компетентноста на тимот.

Службено лидерство

Службеното лидерство (servant leadership) се фокусира на грижа за благосостојбата, развојот и потребите на следбениците. Гринлиф (1977) ја поставува идејата дека вистинскиот лидер пред сè е слуга, личност која слуша, поддржува, гради заедништво и делува етички. Овој стил создава средина на доверба, почит и висока морална одговорност. Службените лидери ја подобруваат комуникацијата преку емпатија и активно слушање, што всушност позитивно влијае врз психолошката безбедност на тимот. Современи студии потврдуваат дека овој стил

води кон поголема организациска лојалност и долгорочен развој на човечките ресурси.

1.2. Комуникација

1.2.1. Дефиниција и важност

Комуникацијата претставува основен организациски процес преку кој се пренесуваат информации, ставови, идеи и емоции. Согласно Robbins и Judge (2017), комуникацијата опфаќа „пренесување и разбирање на значењето“, при што ефективноста се оценува според степенот до кој примачот ја интерпретира пораката како што е наменета. Процесот на комуникација најчесто се состои од неколку елементи: испраќач, порака, канал, примач и повратна информација, при што секој елемент може да влијае врз квалитетот на размената (Griffin & Moorhead, 2014).

Комуникацијата е најосновно средство за социјална интеракција и овие вештини се најпотребни во работата на тимовите. За да се постигне вистинскиот ефект, важно е пораката добро да се пренесе до примачот. Правилното разбирање на пораката е основа на добрата организациска работа. Доколку постои добра комуникација во организацијата и добра социјална интеракција, постои голема можност за силна организациска работа. (Gocevska & Angeloska-Galevska, 2015)

Според тоа, во организациски контекст, комуникацијата има критично значење за координирање на активностите, усогласување на целите, донесување одлуки и управување со промени. Ефективната комуникација придонесува за да се намалат грешките, да се подобрат меѓучовечките односи и да се зголеми мотивацијата и ангажманот на вработените (Keyton, 2011). Дополнително, начинот на комуницирање претставува индикатор за организациската култура, со што комуникацијата станува механизам преку кој се пренесуваат вредностите, нормите и очекуваните однесувања (Schein & Schein, 2017). Современите организации функционираат во услови на висок интензитет на дигитална комуникација. Ова

создава можности за побрза размена на информации, но истовремено носи ризици како преоптовареност со податоци, поголем потенцијал за недоразбирања и нарушена социјална поврзаност (Walther, 2015). Поради тоа, од организациска перспектива, јасната, структурирана и навремена комуникација се смета за основа за одржување на ефективни процеси и стабилно управување.

1.2.2. Историја на проучување и теориите на комуникацијата

Проучувањето на комуникацијата се развивало низ различни фази, кои покажуваат промени во технолошкиот напредок, општествените промени и академските перспективи. Од раните лингвистички модели до современите теории за масовната комуникација и дигиталните медиуми, полето се проширило да опфаќа како вербална така и невербална комуникација, а и меѓучовечка, групна, организациска и масовна комуникација.

Раните основи (пред 20-тиот век)

Проучувањето на комуникацијата започнува уште од осумнаесетиот и деветнаесетиот век, кога филозофите и социолозите започнале да истражуваат како информациите се разменуваат меѓу поединците и општеството. Во овој период, комуникацијата се третираше како важен аспект на јавниот живот, со акцент на улогата на говорот, јазикот и медиумите во обликувањето на општествените ставови и однесувања. Раните теоретичари како што се Џон Лок (1690) и Гете (1809) започнале да ја поставуваат основата за понатамошните теории на комуникација и социјални интеракции. Лок истакнал колку е важен јазикот како средство за размена на идеи и дефинирање на човечките сознанија, додека Гете се фокусираше на влијанието на литературата и уметноста во обликувањето на општествените мисли и вредности. Понатамошни теоретичари како Карл Маркс и Макс Вебер дополнително ја анализирале комуникацијата како процес поврзан со

обликувањето на социјалните структури и одржувањето на општествената контрола (Marx & Engels, 1845; Weber, 1922).

Подем на масовната комуникација (почетокот на 20-тиот век)

Развојот на индустриските општества го зголемил интересот на истражувачите за тоа како луѓето комуницираат. Во фокус влегле масовните медиуми и нивната улога. Весниците, радиото и првите ТВ-програми станале главен начин преку кој луѓето добивале информации. Затоа научниците почнале да истражуваат како овие медиуми влијаат врз мислењата и однесувањето на публиката. Во овој период, Ласвел (1948) го предложил својот познат модел, кој го разгледува процесот на комуникација преку пет клучни компоненти: испраќач, порака, медиум, примател и ефект. Истовремено, научници како Ласвел и Лазарсфелд го поставиле темелот на современите студии за комуникација, анализирајќи како масовните медиуми влијаат врз јавното мислење и индивидуалното однесување. Овој период означува трансформација на комуникацијата во самостојна академска област и ги отвора вратите за понатамошни истражувања на медиумските ефекти.

Во овој контекст, особено е значајно да се спомене дека раните теоретски пристапи кон масовната комуникација најчесто ја перципирале публиката како пасивен примател на медиумските пораки, односно дека медиумите имаат директно и силно влијание. Овој пристап, познат и како модел на „силни ефекти“, подоцна бил подложен на сериозни критики и ревизии. Со натамошниот развој на истражувањата, особено во средината на 20 век, се појавиле концепции кои укажуваат дека публиката не е пасивна, туку активно учествува во процесот на комуникација преку селекција, интерпретација и вреднување на медиумските содржини. На овој начин, комуникацијата почнува да се сфаќа како сложен, интерактивен и контекстуално условен процес, во кој значењата не се пренесуваат едноставно, туку се конструираат во зависност од индивидуалните искуства, културните обрасци и социјалните околности. Ваквото разбирање има особена

важност и во рамките на организациската комуникација, каде што ефективноста не зависи само од јасноста на пораката, туку и од начинот на кој таа се перципира, интерпретира и прифаќа од страна на вработените, што директно влијае врз процесите на лидерство, координација и донесување одлуки.

Со понатамошниот развој на истражувањата, вниманието постепено се префрлило од едноставните, еднонасочни модели на комуникација кон пристапи кои ја нагласуваат важноста на меѓусебната интеракција и повратната информација. Комуникацијата почнала да се разбира како процес во кој учесниците активно учествуваат во нивното создавање и толкување. Во тој процес значајна улога имаат фактори како организациската средина, односите меѓу вработените и начинот на кој се споделуваат информациите. Ова разбирање е особено важно за организациите, каде комуникацијата не служи само за пренесување информации, туку и за градење доверба, подобра соработка и поефикасно функционирање. Во такви услови, улогата на лидерите станува клучна, бидејќи тие преку јасна и отворена комуникација можат да влијаат врз мотивацијата на вработените и врз успешното остварување на заедничките цели.

Теории за меѓучовечка и групна комуникација (половина на 20-тиот век)

Во средината на 20-от век, истражувачите почнаа помалку да се занимаваат само со медиумите, а повеќе со комуникацијата „лице в лице“ и во тимови. Комуникацијата повеќе не беше гледана како едноставно пренесување порака, туку како интерактивен процес во кој учесниците постојано се надоврзуваат и меѓусебно влијаат.

Во рамките на развојот на теоријата на комуникацијата, моделот на Шенон и Вивер (1949) претставува важна основа, бидејќи го воведува концептот на „шум“ како појава што може да влијае врз точноста и јасноста на преносот на пораките. Овој пристап укажува дека квалитетот на комуникацијата е условен од повеќе фактори, меѓу кои се начинот на формулирање на пораката, средината во која таа

се пренесува и процесот на нејзино толкување од страна на примачот. Подоцнежните теоретски пристапи, особено моделот на Барнлунд (1970), го прошируваат разбирањето на комуникацијата преку нагласување на улогата на повратната информација. Комуникацијата се прикажува како динамичен и континуиран процес во кој значењето се создава преку заемна интеракција, при што вербалните и невербалните реакции имаат подеднакво значајна улога.

Овие теории покажаа дека комуникацијата е дијалог, дека многу зависи од контекстот и дека лесно може да се појават пречки што го нарушуваат разбирањето. Со тоа се отвори пат за нови истражувања и подлабоки анализи во ова поле.

Развој на теории за организациска комуникација (1960-1980)

Во втората половина на дваесеттиот век, особено помеѓу 1960 и 1980 година, организациската комуникација е многу почеста тема на истражување и се разгледува како важен дел од функционирањето на организациите. Ова се должи на тоа што организациите со текот на времето стануваат поголеми и посложени, со повеќе нивоа на раководење. Поради тоа, се јавува потреба информациите да се пренесуваат јасно и навреме. Во вакви услови, успешното работење многу зависи од тоа како течат информациите врз база на хиерархиското ниво во организацијата.

Во овој период, комуникацијата почнува да се разгледува како суштински елемент на секојдневното работење, а не само како техничка алатка за пренос на наредби. Истражувањата покажуваат дека квалитетот на комуникацијата има директно влијание врз меѓучовечките односи, степенот на доверба меѓу вработените, како и врз нивната подготвеност за соработка. Поради тоа, научниците настојуваат кон проучување на комуникациските процеси и нивното влијание врз организациското однесување.

Значаен придонес во оваа област даваат Ларкин и Липит (1962), кои меѓу првите автори систематски ги анализираат комуникациските насоки во рамки на организациите. Тие укажуваат дека размената на информации не се одвива случајно, туку следи одредени обрасци кои се поврзани со организациската структура и начинот на управување. Според нив, постојат три основни форми на комуникација:

- надолна комуникација (од менаџмент кон вработени),
- нагорна комуникација (од вработени кон менаџмент),
- латерална комуникација (меѓу колеги и оддели на исто хиерархиско ниво).

Со овој пристап полесно се гледа како организациската структура ја обликува комуникацијата. Станува појасно како се разменуваат информациите и каде најчесто се појавуваат прекини, доцнења или недоразбирања кога пораките одат од горе надолу, од долу нагоре или меѓу оддели. Анализата на комуникациските текови помага да се откријат типичните пречки што го нарушуваат протокот на информации. Кога тие пречки ќе се препознаат, полесно е да се подобри координацијата и да се зголеми ефикасноста во работата.

Во 1970-тите, вниманието се префрли и на социјалната страна на комуникацијата во организацискиот живот. Особено значајна е работата на Хауард Џајлс, кој преку Теоријата за прилагодување на комуникацијата (Communication Accommodation Theory – CAT) укажува дека начинот на комуницирање не е еднонасочен, туку се менува во зависност од односот меѓу соговорниците, нивната меѓусебна дистанца, како и од перцепцијата за авторитет и моќ. Според овој пристап, поединците свесно или несвесно го приспособуваат својот јазик, интонација и стил со цел да воспостават подобра интеракција или да го зајакнат своето влијание.

Овие согледувања имаат посебна важност, бидејќи ја нагласуваат комплексната улога на комуникацијата во рамките на организациите. Комуникацијата се појавува како процес што овозможува создавање и одржување на меѓучовечки односи, развива доверба и го зајакнува чувството на припадност кај вработените.

Истовремено, преку комуникациските практики се формира начинот на кој вработените ги доживуваат лидерите, како и нивното разбирање на сопствената позиција и значење во организацискиот контекст.

Вклучувањето на овие теоретски пристапи создава основа за понатамошните истражувања што ја поврзуваат комуникацијата со лидерските стилови. Во следните децении, научниците повеќе се насочуваат кон анализирање на улогата на лидерите во обликувањето на комуникациската клима, а и кон начинот на кој ефективната комуникација може да се користи за мотивирање, насочување и зголемување на ангажираноста на вработените. Исто така, се обрнува вниманието и кон идентификување на комуникациските бариери кои можат да го попречат остварувањето на организациските цели. Со самото зголемување на комплексноста и хиерархиската структура на организациите, проучувањето на комуникацијата станува круцијален елемент за разбирање на успешното организациско функционирање.

Со текот на времето, организациите растат и стануваат посложени. Има повеќе нивоа, повеќе оддели и повеќе луѓе. Во такви услови, внатрешната комуникација станува клучна за добра координација и нормално функционирање. Во тој контекст, Ларкин и Липит (1962) предлагаат начин како да се следат комуникациските текови во организацијата. Тие разликуваат три главни насоки: надолна комуникација (од раководство кон вработени), нагорна (од вработени кон раководство) и латерална (меѓу оддели или колеги на исто ниво). Со оваа поделба полесно се разбира како информациите се движат низ организацијата и меѓу различните оддели.

Значаен теоретски придонес во оваа област претставува и Теоријата за прилагодување на комуникацијата на Џајлс (1973), која укажува дека поединците го приспособуваат својот комуникациски стил во согласност со социјалниот контекст и со односите што ги воспоставуваат во процесот на интеракција. Со други зборови, вработените најчесто го менуваат начинот на комуникација според хиерархиското ниво во организацијата, улогата и целта. Овој пристап овозможува подлабоко разбирање на поврзаноста меѓу комуникацијата и лидерството, при што

ефективната комуникација се согледува како фактор што влијае врз квалитетот на лидерското дејствување и функционирањето на современите организации.

Во рамките на овие развои, се согледува дека комуникацијата не може да се одвои од секојдневните активности и процеси што се одвиваат во организацијата. Комуникацијата не се сведува само на формалната размена на информации, туку опфаќа и неформални разговори, симболи, однесувања и начини на изразување кои влијаат врз тоа како вработените ја разбираат својата улога и меѓусебните односи. Во тој поглед, комуникацијата придонесува за создавање на заеднички значења и разбирања, што е важно за стабилноста и функционирањето на организацијата. Ова е особено релевантно во контекст на лидерството, каде што начинот на комуницирање влијае врз тоа како се градат авторитетот, довербата и подготвеноста за соработка кај вработените, што на крај се одразува и врз постигнувањето на организациските цели.

Постмодерни теории на комуникација (1990-денес)

Кон крајот на дваесетти и почетокот на дваесет и првиот век, комуникацијата почна да се разгледува подетално. Главна причина за тоа е брзиот развој и масовната употреба на новите технологии. Со појавата на дигиталните медиуми, начинот на размена на информации се промени речиси преку ноќ. Поради тоа, истражувачите се насочија кон тоа како дигиталните медиуми влијаат врз комуникациските процеси, односите меѓу луѓето и работењето на организациите.

Тука, значајно место зазема Теоријата за разновидност на комуникациските канали, развиена од Дафт и Ленгел (1986), која насочува дека различните комуникациски медиуми не се подеднакво соодветни за сите типови пораки. Дафт и Ленгел, медиумите се разликуваат според нивната способност да пренесуваат сложени информации и да овозможат јасно разбирање на пораката. Комуникацијата лице-в-лице, како медиум со висок степен на информираност, овозможува директна интеракција, користење на невербални сигнали и брза

повратна информација, што ја прави особено погодна за ситуации кои бараат детално објаснување или решавање сложени прашања.

Наспроти тоа, медиуми како електронската пошта или писмената комуникација располагаат со поограничени можности за изразување и најчесто се применуваат при пренос на поедноставни и рутински информации. Овие форми на комуникација се ефикасни кога пораката е јасна и недвосмислена, но можат да доведат до недоразбирања кога станува збор за посложени теми. Врз таа основа, теоријата потенцира дека изборот на соодветен комуникациски канал има значајна улога за успешна размена на информации, особено во организациски услови каде комуникацијата директно влијае врз координацијата и донесувањето одлуки.

Во постмодерните пристапи, комуникацијата не се гледа како едноставно пренесување порака од точка а до точка б. Се смета за процес што зависи од повеќе работи кои се поврзани меѓусебно. Важно е каде се случува комуникацијата, преку кој канал оди пораката и каков однос има меѓу луѓето што разговараат. Овие идеи помагаат подобро да се разбере како функционира комуникацијата во современи организации и како се поврзува со лидерството и управувањето. Ваквиот пристап го оценуваме како корисен затоа што ја објаснува и скриената страна на комуникацијата, не само тоа што е кажано, туку и како и зошто е примено.

Современите организации функционираат во средина која брзо се менува под влијание на дигиталните технологии и новите начини на работа. Дигиталните комуникациски алатки значително го изменија начинот на размена на информации, при што комуникацијата станува побрза, но и посложена за управување. Работата од различни локации и хибридните модели дополнително ја нагласуваат потребата од јасна и прецизна комуникација, како и правилен избор на комуникациски канал во зависност од ситуацијата и видот на пораката.

Покрај техничките промени, се издвојува и значењето на комуникациските вештини како јасно изразување, активно слушање и правилно разбирање на информациите. Тие директно влијаат врз квалитетот на соработката и врз

намалување на недоразбирањата, особено во дигитална средина каде што често недостасуваат невербални сигнали.

Во такви услови, лидерите имаат важна улога бидејќи преку начинот на комуникација влијаат врз организациската клима, довербата и вклученоста на вработените. Комуникацијата не е само пренос на информации, туку и средство за градење разбирање и соработка во организацијата.

Современи пристапи кон комуникацијата

Денес, теоријата за комуникација се разгледува од повеќе страни и аспекти и се поврзува со различни науки. Таа опфаќа пристапи како критичка теорија, но и идеи поврзани со системи и мрежи. Истражувањата најчесто се насочени кон дигиталната комуникација. Се анализира како социјалните мрежи и поврзаноста меѓу луѓето низ светот го менуваат начинот на кој разговараме, споделуваме информации и градиме односи. Јас мислам дека токму овие промени се клучни, бидејќи секојдневната комуникација денес се случува многу побрзо и под поголемо влијание на технологијата. Истражувачи како Крег (1999) направиле модели што спојуваат повеќе комуникациски теории за темата подобро да се разбере како целина. Овие модели објаснуваат како функционираат вербалната и невербалната комуникација и какво влијание има комуникацијата во денешните глобално поврзани општества.

Теоријата на комуникација почнала од класичните идеи за реторика и убедување, а денес е насочена кон дигиталните медиуми и посложени начини на интеракција. Раните теории се фокусирале на механизмите на комуникацијата (на пр. Шенон-Вивер моделот), додека подоцнежните теории ја нагласиле важноста на повратната информација, адаптацијата и контекстот. Современите теории ги истражуваат ефектите на новите технологии и социјалните динамики кои го обликуваат комуницирањето, како во организациите така и надвор од нив.

1.2.3. Типови на комуникација

Постојат повеќе типови на организациска комуникација и таа може да се класифицира врз основа на неколку фактори како нејзината насока (дирекција), формалност и начинот на комуникација:

Дирекција

Комуникација од горе-надолу (надолна комуникација) : Информациите течат од лидерите кон подредените, првенствено за да се обезбедат инструкции, политики или повратни информации (Gibson et al., 2011).

Комуникација од долу нагоре (нагорна комуникација) : Вработените им кажуваат на лидерите што мислат. Споделуваат повратни информации, проблеми или како оди работата. Така се создава двонасочна комуникација, а не само наредби од горе.

Латерална комуникација (Хоризонтална комуникација): Комуникација помеѓу колеги која поттикнува соработка и координација помеѓу одделите.

Формалност

Формална комуникација: Структурирана и хиерархиска, вклучува официјални извештаи, состаноци и документација. Ова обезбедува доследност, но може да ја ограничи спонтаноста (Robbins & Judge, 2017).

Неформална комуникација: Спонтана и лична, неформалната комуникација го поттикнува градењето односи и создава соработничка атмосфера (Goleman, 2000)

Неформална комуникација („grapevine“) и нејзината улога

Покрај формалната комуникација, во секоја организација паралелно постои и неформална комуникација односно разговори меѓу колеги, кратки информации, споделување искуства и коментари во пауза, па дури и комуникација преку пораки надвор од официјалните канали. Овој тип размена често се појавува затоа што е побрз, поприроден од формалните процедури. Неформалната комуникација е начин на кој луѓето си создаваат чувство на припадност и полесно се снаоѓаат во секојдневните задачи.

Од една страна, неформалната комуникација може да има позитивна улога: таа ја олеснува соработката, ги поврзува луѓето од различни тимови и понекогаш брзо пренесува информации што формалниот систем ги задржува поради процедура или хиерархија. Во мали и средни организации ова е особено вообичаено, бидејќи луѓето често работат блиску и комуникацијата тече спонтано. Кога има доверба во тимот, неформалната комуникација може да служи и како брза проверка: дали нешто е јасно, дали има промена, што точно се очекува од задачата.

Сепак, неформалната комуникација носи и ризици, особено кога недостига јасна формална информација. Тогаш лесно се создаваат гласини, погрешни интерпретации и полу-информации што се пренесуваат како факт. Најчесто, вакви ситуации се појавуваат при промени во организацијата (нови правила, реорганизација, нов менаџмент), кога вработените имаат потреба од сигурност, а официјалната комуникација доцни или е нејасна. Во таков случај, неформалниот канал може да ја наруши довербата и да создаде напнатост меѓу тимовите.

Затоа, прашањето не е дали неформалната комуникација треба да се отстрани (тоа е невозможно), туку како организацијата да ја препознае и да ја насочи во корисен правец. Кога лидерите комуницираат навремено, јасно и доследно, неформалните разговори се помалку подложни на гласини и повеќе се користат за координација и поддршка меѓу колеги. На тој начин, формалната и неформалната комуникација не се спротивставени, туку можат да се надополнуваат: формалната дава јасна рамка и сигурност, а неформалната да ја олесни секојдневната соработка и човечкиот аспект на работата.

Начини на комуникација

Вербална комуникација: Изговорени или напишани зборови кои се користат за пренесување пораки, обезбедувајќи јасност и директност.

Невербална комуникација: Вклучува говор на телото, тон, изрази на лицето и други знаци кои ја подобруваат или негираат вербалната порака (Mehrabian, 1971).

Дигитална комуникација: Користење на електронски пошти, апликации за пораки и виртуелни платформи, кои се сè позначајни во современите организации поради глобализацијата и трендовите на работа на далечина.

Синхрона vs. асинхрона дигитална комуникација

Дигиталната комуникација може да биде синхрона или асинхрона, во зависност од тоа дали се одвива во ист момент или со временско одложување. Синхрона дигитална комуникација е кога двата/повеќето учесници комуницираат истовремено, на пример преку видео-состанок (Zoom/Teams), телефонски повик или разговор во живо. Овој тип е корисен кога треба брзо да се разјасни проблем, да се донесе одлука или кога темата е чувствителна и бара непосредна реакција.

Асинхрона дигитална комуникација, пак, се одвива со одложување , на пример преку електронска пошта, пораки на Teams/Slack/Linkedin што не мора да се одговора веднаш, или споделени документи каде коментарите се оставаат во различно време. Таа е практична кога тимовите работат во различни смени, имаат многу обврски или кога е важно да се остави пишан запис за задачите и договорите. Инаку, организациите најчесто комбинираат синхрони и асинхрони канали: на пример, проблемот се отвора со порака/мејл, а потоа се решава на краток состанок ако има недоразбирања или треба согласност од повеќе луѓе.

2. Релевантни истражувања

Односот помеѓу стиловите на лидерство и организациската комуникација претставува област од посебен интерес во современите организациски и менаџерски истражувања. Истражувачите се стремат да утврдат на кој начин различните лидерски пристапи влијаат врз начинот на комуникација, меѓучовечките односи, ангажираноста на вработените и вкупната организациска ефикасност. Во продолжение се разгледуваат пет значајни студии кои придонеле кон разбирањето на оваа релација, со фокус на нивните методолошки пристапи, клучни наоди и научни заклучоци.

2.1. Bass & Avolio (2000) – Модел на целосно лидерство и негово влијание врз комуникацијата

2.1.1. Преглед на студијата

Бас и Аволио (2000) го развиле таканаречениот Модел на целосно лидерство (Full Range Leadership Model), кој опфаќа три основни стилови на лидерство: трансформациско, трансакциско и laissez-faire лидерство. Целта на нивното истражување била да се испита како овие стилови се поврзани со ставовите на вработените, нивното однесување, перформансите и квалитетот на комуникацијата во организациите.

Истражувањето било спроведено во повеќе организациски контексти и индустрии, со примена на комбинирани методологија. Податоците биле собрани преку структурирани анкети, полуструктурирани интервјуа и систематски набљудувања, што овозможило целосна анализа на лидерските практики и нивното влијание врз организациските процеси. Посебно внимание било посветено на

перцепциите на вработените за стилот на лидерство и начинот на комуникација со нивните претпоставени.

2.1.2. Наоди и заклучоци

Резултатите од студијата укажуваат на јасни разлики во влијанието на различните стилови на лидерство врз организациската комуникација. Трансформациското лидерство се препознава по тоа што лидерот мотивира и инспирира, а притоа им дава лична поддршка на вработените. Овој стил најчесто се поврзува со поотворена и поефективна комуникација. Тој поттикнува дијалог во две насоки и создава простор луѓето слободно да кажат мислење. Вработените под ваков тип лидерство покажувале повисоко ниво на задоволство, доверба и ангажираност, што позитивно се одразувало и врз организациските перформанси.

Трансакциското лидерство, од друга страна, се покажало како ефикасно во ситуации каде што се бара јасна структура, дефинирани улоги и контрола на извршувањето на задачите. Сепак, истражувањето покажало дека овој стил е поврзан со поформализирана и еднонасочна комуникација, при што можностите за отворен дијалог и размена на идеи се ограничени. Како последица на тоа, нивото на вклученост и иницијативност кај вработените било пониско во споредба со трансформациското лидерство.

Најпосле, најслаби резултати биле забележани кај *laissez-faire* лидерството, кое се карактеризира со минимално вклучување на лидерите во донесувањето одлуки и управувањето со тимовите. Овој пристап довел до нејасна комуникација, недостиг на насоки и намалена одговорност, што негативно влијаело врз продуктивноста и координацијата во организацијата.

Врз основа на овие наоди, Бас и Аволио заклучуваат дека трансформациското лидерство создава соодветна основа за развој на отворена и соработничка комуникациска култура, која ги поттикнува иновациите и колективната ефикасност. Наспроти тоа, трансакциското и особено *laissez-faire* лидерството може

да го ограничат протокот на информации и да ја намалат ефективноста на комуникацијата во организациските тимови.

2.2. Goleman (2000) – Емоционална интелигенција и стилови на лидерство

2.2.1. Преглед на студијата

Даниел Големан (2000) ја истражувал улогата на емоционалната интелигенција во лидерството, со посебен акцент на нејзиното влијание врз комуникацијата и меѓучовечките односи во организациските тимови. Неговото истражување се базира на тоа дека добриот лидер не успева само поради знаење и стручност, туку од подеднаква важност е лидерот да знае да ги препознае, разбере и контролира своите емоции, но и емоциите на луѓето со кои работи.

Студијата вклучила повеќе организации од различни индустриски сектори, при што биле анализирани лидерските практики на менаџерите во однос на нивната емоционална свесност, комуникациски вештини и начинот на градење односи со вработените. Врз основа на емпириските податоци, Големан идентификувал шест стилови на лидерство кои се тесно поврзани со емоционалната интелигенција: авторитетен (визионерски), афилијативен, демократски, стил на поставување темпо (pacesetting) и коучинг стил. Овие стилови се разликуваат според начинот на кој лидерите комуницираат, мотивираат и влијаат врз своите тимови.

2.2.2. Наоди и заклучоци

Наодите од истражувањето укажуваат дека лидерите со високо развиена емоционална интелигенција почесто применуваат демократски, афилијативен и

коучинг стил на лидерство. Овие стилови се поврзани со отворена, двонасочна и емпатична комуникација, при што вработените се охрабрани да ги споделуваат своите идеи, грижи и предлози. Како резултат на тоа, се создава позитивна организациска клима заснована на доверба, соработка и чувство на припадност.

Истражувањето исто така покажало дека ваквите лидери успеваат поефикасно да управуваат со конфликтите и да ја прилагодуваат комуникацијата на индивидуалните потреби на членовите на тимот, што придонесува за повисок морал и зголемена ангажираност. Наспроти тоа, коерцитивниот стил и стилот на наметнување темпо, кои се карактеризираат со високо ниво на контрола, притисок и фокус на краткорочни резултати, често доведуваат до ограничена комуникација, намалена мотивација и зголемен стрес кај вработените.

Големан заклучува дека емоционалната интелигенција претставува клучен фактор за ефективна лидерска комуникација, бидејќи им овозможува на лидерите да изградат квалитетни односи, да создадат психолошка безбедност и да поттикнат конструктивен дијалог во организациските тимови.

2.3. Schaufeli (2024) – Улогата на лидерството во подобрувањето на ангажманот на вработените и комуникацијата

2.3.1. Преглед на студијата:

Во едно поново истражување објавено во PLOS ONE, Шауфели (2024) разгледува како однесувањето на лидерите влијае на ангажманот на вработените и на комуникацијата во организацијата. Авторот ја користи теоријата за самодетерминација. Според оваа теорија, луѓето се помотивирани и се чувствуваат подобро кога им се задоволени три основни потреби: автономија (да имаат избор и слобода), компетентност (да се чувствуваат способни) и поврзаност (да припаѓаат и да имаат поддршка).

Во овој контекст, авторот го воведува концептот на ангажирачко лидерство, кој го дефинира лидерството како активен процес на создавање услови што овозможуваат вработените да се чувствуваат вклучени, поддржани и вреднувани. Студијата е спроведена преку интерсекциска анкета која опфатила вработени од различни индустриски и организациски сектори. Испитаниците ги оценувале лидерските однесувања на нивните претпоставени, сопственото ниво на ангажман и начинот на комуникација во рамките на нивните тимови.

2.3.2. Наоди и заклучоци:

Резултатите од истражувањето покажуваат дека лидерските однесувања насочени кон поддршка, охрабрување и активно вклучување на вработените имаат значително позитивно влијание врз нивниот ангажман и квалитетот на комуникацијата. Лидерите кои демонстрираат ангажирачки пристап успеваат да создадат психолошки безбедна средина во која вработените се чувствуваат мотивирани да ги споделуваат своите идеи, да изразуваат мислења и да даваат конструктивни повратни информации.

Студијата укажува дека задоволувањето на психолошките потреби за автономија и компетентност придонесува за поактивна нагорна комуникација, при што вработените почесто иницираат дијалог со своите лидери. Истовремено, чувството на поврзаност ја зајакнува латералната комуникација и соработката меѓу членовите на тимот. Како резултат на тоа, организациите со изразено ангажирачко лидерство покажуваат повисоки нивоа на транспарентност, доверба и колективна одговорност.

Шауфели заклучува дека лидерството кое ја поддржува психолошката благосостојба на вработените претставува главен фактор за развој на комуникативна и соработничка организациска култура, особено во современи работни средини.

2.4. Marhouni & Pali (2025) Односот на стилови на лидерство, комуникациски модели и организациски исходи

2.4.1. Преглед на студијата

Marhouni и Pali (2025) испитале како стилот на лидерство кај менаџерите е поврзан со нивната комуникација и со резултатите во организацијата. Ги следеле овие три работи: организациска посветеност, перформанси на вработените и задоволство од работата. Истражувањето било спроведено во Pardis Petrochemical Company. Учествувале 280 лица, и вработени и менаџери. Податоците ги собрале со анкета, а потоа ги анализирале со SEM (моделирање со структурни равенки). Ова им помогнало да видат повеќе врски меѓу фактори во исто време.

Студијата се темели на трансформациско и трансакциско лидерство. Комуникацијата ја гледале како канал што објаснува како лидерското однесување влијае на резултатите. Лидерските стилови ги мереле со прашалникот MLQ, а комуникацијата и организациските резултати ги процениле со проверени инструменти за комуникациски вештини, работни перформанси, задоволство и посветеност.

На крај, провериле и директно и индиректно влијание на лидерството врз вработените. Посебно нагласиле дека квалитетната комуникација е еден од главните начини преку кои лидерот влијае во организацијата.

2.4.2. Наоди и заклучоци

Резултатите покажале дека стилот на лидерство е поврзан со тоа како вработените ги оценуваат своите перформанси, задоволството од работата и посветеноста кон организацијата. Покрај тоа, начинот на кој менаџерите комуницираат има значително влијание врз истите аспекти. Кога комуникацијата

е поефективна, вработените покажуваат подобри перформанси, поголемо задоволство и поголема посветеност.

Авторите заклучуваат дека лидерството и комуникацијата делуваат заедно, а квалитетната комуникација е еден од главните начини преку кои лидерите влијаат врз позитивното однесување и резултатите кај вработените.

2.5. Alsharairi et al. (2025) Лидерска комуникација, ангажман на вработените и онлајн комуникациски однесувања во услови на криза

2.5.1. Преглед на студијата

Alsharairi и соработници (2025) направиле истражување за тоа како стилот на комуникација на лидерите влијае на ангажираноста на вработените и на нивното онлајн однесување при комуникација за време на кризи. Истражувањето, објавено во *Frontiers in Communication*, ја вклучува теоријата на социјалната размена (SET) и теоријата за ситуациона комуникација во криза (SCCT) за да објасни како лидерските комуникациски практики влијаат врз позитивните и негативните дигитални комуникациски однесувања на вработените преку нивниот ангажман. Студијата е спроведена со крос-секциска анкета меѓу 426 академски и административни вработени од шест јавни и приватни универзитети во Јордан, користејќи SmartPLS (SEM) за анализа на податоците. Целта била да се утврди дали стилот на лидерска комуникација директно влијае на онлајн комуникациското однесување на вработените и дали тој ефект е посредуван од нивниот организациски ангажман во услови на криза.

2.5.2. Наоди и заклучоци

Резултатите покажале дека начинот на кој лидерите комуницираат има значително влијание врз ангажираноста на вработените. Кога комуникацијата е јасна и отворена, кога лидерот презема одговорност и поттикнува разговор (двонасочна комуникација), вработените се чувствуваат повеќе вклучени, разбрани и мотивирани. Поради тоа, тие почесто се однесуваат позитивно и онлајн, на пример, споделуваат корисни информации и поддршка за време на криза. Исто така, се намалува и веројатноста да шират гласини или да објавуваат негативни и конфликтни пораки.

Студијата покажува дека ангажираноста е посредник меѓу лидерската комуникација и онлајн однесувањето. Кога лидерите комуницираат подобро, вработените прво стануваат поангажирани и повеќе се вложуваат. Потоа тоа се забележува и во нивното однесување на социјалните медиуми. Дополнително, авторите ги спојуваат две теории (SET и SCCT) за појасно да објаснат што се случува во кризни ситуации. Тие анализираат зошто комуникацијата на лидерите во криза може да предизвика различни реакции и различно онлајн однесување кај луѓето.

2.6. Мен (2014) – Влијанието на автентичното лидерство и внатрешната комуникација врз ангажманот на вработените

2.6.1. Преглед на студијата

Мен (2014) спроведува опсежно истражување со цел да го испита односот помеѓу стилот на лидерство, квалитетот на внатрешната организациска комуникација и ангажманот на вработените. Во центарот на анализата се наоѓа концептот на автентично лидерство, кое се карактеризира со високо ниво на транспарентност, етичко однесување, доследност во одлуките и отвореност во комуникацијата со вработените.

Истражувањето е спроведено во повеќе организации во САД од различни индустриски сектори, при што биле вклучени вработени од различни хиерархиски нивоа. Овој пристап овозможил поширока слика за тоа како комуникациските практики и лидерското однесување се перципираат во различни организациски контексти. Податоците биле собрани преку структурирани анкетни прашалници, а за анализа на односите помеѓу променливите е користено структурно моделирање (Structural Equation Modeling – SEM), што овозможило прецизно испитување на директните и индиректните ефекти.

Посебен акцент во студијата е ставен на улогата на внатрешната комуникација како посредничка променлива меѓу лидерството и ангажманот на вработените. Во таа насока, се анализира како квалитетот на комуникациските канали, нивната јасност, двонасочност и навременост влијаат врз довербата во менаџментот, како и врз целокупното задоволство од организациската комуникација.

2.6.2. Наоди и заклучоци

Резултатите од истражувањето покажуваат дека автентичното лидерство има силно позитивно влијание врз квалитетот на внатрешната комуникација. Лидерите кои се однесуваат отворено, искрено и конзистентно придонесуваат за создавање на повисоко ниво на доверба кај вработените, што претставува основа за поефективна комуникација во организацијата.

Студијата јасно укажува дека внатрешната комуникација игра важна улога помеѓу лидерството и ангажманот на вработените. Кога информациите се пренесуваат навремено, јасно и преку двонасочни канали, вработените се чувствуваат повеќе вклучени во организациските процеси, подобро ги разбираат целите на организацијата и покажуваат повисоко ниво на мотивација и посветеност. Наспроти тоа, недоволно транспарентната комуникација доведува до намалување на довербата, пониско ниво на задоволство и послаба ангажираност.

Дополнително, Мен нагласува дека автентичното лидерство влијае на неформалната комуникација во организацијата, преку која се гради организациската култура и меѓусебните односи. На тој начин, комуникацијата се поставува како централна алка што ги поврзува лидерските однесувања со психолошките и мотивациските аспекти на вработените.

Најпосле, се заклучува дека ефективната внатрешна комуникација претставува еден од најважните механизми преку кој лидерството влијае врз организациските резултати. Таа не само што овозможува подобра координација и разбирање на задачите, туку и директно придонесува за градење доверба, зголемување на ангажманот и зајакнување на целокупната организациска ефикасност.

3. Методологија на истражувањето

Овој дел го опишува методолошкиот пристап за проучување на односот помеѓу лидерските стилови и типовите на комуникација во организациите. Целта на ова истражување е да се испита како и дали различни лидерски стилови влијаат врз начинот на кој се одвива комуникацијата и колку е ефективна во различни организациски услови. Методологијата вклучува дефинирање на истражувачки задачи, хипотези, примерок на истражување и техники и инструменти за собирање и анализа на податоци. Истражувањето е квантитативно и се базира на техникитеб анкетање и скалирање како главни постапки за собирање примарни податоци. Овој истражувачки пристап овозможува систематско мерење на ставовите и перцепциите на испитаниците, како и статистичка проверка на поставените хипотези.

3.1. Предмет на истражување

Предмет на истражување се лидерските стилови и нивното влијание на начинот на комуникацијата во организацијата проучувани преку перцепциите на вработените.

Во продолжение се објаснети основните поими на предметот на истражување:

3.1.1. Лидерски стилови

Лидерските стилови се основната независна варијабла во ова истражување, со фокус на трансформациониот, трансакцискиот и демократскиот лидерски стил. Овие стилови се избрани на основа на нивните утврдени ефекти на комуникацијата и перформансите на вработените во претходни истражувања (Bass, 1990; Goleman, 2000). Во рамки на истражувањето, лидерските стилови ќе бидат анализирани

преку перцепцијата на вработените за однесувањето и лидерските практики на нивните директни претпоставени, бидејќи ваквиот пристап овозможува реална проценка на секојдневното лидерско влијание.

3.1.2. Типови на комуникација

Типовите на комуникација се зависната варијабла во ова истражување. Тие ќе бидат категоризирани во три главни форми:

Комуникација од горе надолу (надолна комуникација): Од лидери до подредени, обично обезбедува инструкции или повратни информации.

Комуникација од долу нагоре (нагорна комуникација): Од вработени до лидери, нудејќи повратни информации, грижи или извештаи за напредок.

Латерална комуникација (хоризонтална комуникација): Меѓу колеги или оддели, која поттикнува соработка и координација.

Овие типови на комуникација се анализираат како клучни механизми за размена на информации во организацијата и претставуваат важен индикатор за организациската клима и ефективност.

3.2. Цел и задачи на истражувањето

Основната цел на ова истражување е да се испита како лидерските стилови влијаат на динамиката на комуникацијата во организацијата.

Истражувањето е експлоративно и дескриптивно, со цел да се утврдат врските помеѓу лидерските пристапи и ефикасноста на комуникацијата. Истражувањето има за цел да придонесе за разбирањето на организациското однесување, што може

да помогне во подобрувањето на лидерските практики и комуникациските стратегии во различни организациски услови (Northouse, 2018).

Дополнителна цел на истражувањето е да се утврди кој лидерски стил најмногу придонесува кон отворена, двонасочна и ефикасна комуникација помеѓу различните нивоа во организацијата.

За да се постигне целта, дефинирани се следниве задачи на истражувањето:

Задача 1: Идентификување и категоризација на лидерските стилови во избраните организации.

Задача 2: Анализа на комуникациските шеми во овие организации.

Задача 3: Оценка на односот помеѓу лидерските стилови и типовите на комуникација.

Задача 4: Интерпретација на резултатите во контекст на организациските услови во кои работат испитаниците.

3.3. Хипотези на истражувањето

Согласно предметот, целта и задачите, истражувањето поаѓа од следниве хипотези:

3.3.1. Основна хипотеза (изразена како нулта и алтернативна хипотеза):

Н₀: Не постои статистички значајна разлика во типот на комуникација во зависност од стиловите на лидерство.

Н₁: Постои статистички значајна разлика во типот на комуникација во зависност од стиловите на лидерство.

3.3.2. Дескриптивни хипотези (во однос на застапеноста на лидерските стилови):

Овие хипотези имаат дескриптивен карактер и служат за утврдување на застапеноста на лидерските стилови и комуникациските модели во организациите.

X1: Демократскиот стил е најзастапен во организациите опфатени со ова истражување.

X2: Трансформацискиот стил е позастапен од трансакцискиот стил во организациите опфатени во ова истражување.

X3: Трансакцискиот лидерски стил е најмалку застапен во организациите опфатени во ова истражување.

3.3.3. Хипотези за доминантност на типовите на комуникација:

X4: Надолната комуникација (од лидери кон подредени) има највисока застапеност во организациите.

X5: Латералната комуникација (хоризонталната комуникација меѓу вработени) има најмала застапеност во организациите.

X6: Во организациите опфатени во ова истражување нагорната комуникација (од вработени до лидери) е умерено застапена.

Во хипотетската рамка вклучивме и корелациски хипотези кои претпоставуваат поврзаност меѓу варијаблите:

3.3.4. Корелациски хипотези (поврзаност меѓу лидерски стилови и комуникација)

X7: Постои статистички значајна поврзаност помеѓу скоровите на лидерските стилови и скоровите на типовите на комуникација (нагорна, надолна и латерална) во организациите.

X8: Трансформацискиот лидерски стил е позитивно поврзан со латералната комуникација.

X9: Демократскиот лидерски стил е позитивно поврзан со нагорната комуникација.

X10: Трансакцискиот лидерски стил е позитивно поврзан со надолната комуникација.

Хипотетската рамка вклучува и неколку хипотези во однос на постоење статистички значајна разлика меѓу одделните категории на варијаблите:

3.3.5. Хипотези за разлики меѓу групи (t-test или ANOVA)

X11: Постојат статистички значајни разлики во типовите на комуникација во зависност од доминантниот лидерски стил во организацијата.

X12: Вработените кои работат под демократски лидерски стил пријавуваат повисоко ниво на нагорна комуникација во споредба со вработените под трансакциски стил.

X13: Организациите со трансформациско лидерство покажуваат поголема застапеност на латерална комуникација во споредба со организациите со доминантен трансакциски стил.

X14: Вработените кои работат под трансформациски лидерски стил пријавуваат повисоко ниво на латерална комуникација во споредба со вработените под демократски стил.

3.4. Варијабли на истражувањето

Независна варијабла:

Лидерски стилови (Трансформациски, Трансакциски, Демократски)

Зависна варијабла:

Типови на комуникација (Надолна, Нагорна, Латерална)

Контролни варијабли:

Како контролни варијабли може да се јават: големината на организацијата, типот на индустрија и културниот контекст. Тие може да имаат влијание на лидерските стилови и комуникациските шеми, па затоа ќе бидат контролирани во анализата. Секој од овие фактори ќе се разгледа како потенцијален модификатор на односот помеѓу лидерските стилови и типовите комуникација. Контролните варијабли ќе овозможат попрецизна интерпретација на резултатите и ќе го намалат влијанието на надворешни фактори врз анализираните односи.

Останатите релевантни варијабли (пол, возраст, работно искуство и големина на организацијата) ќе се користат исклучиво за опис на примерокот и дополнителна интерпретација, без нивно вклучување во мултиваријантна анализа.

3.5. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во ова истражување се користи анкета со структурирана скала на процена од Ликертов тип која е наменета за вработените и лидерите со цел да се процени нивното перцепирање на лидерските стилови и ефикасноста на комуникацијата. Определување на стиловите на лидерство се постигнува преку поставување конкретни прашања кои се однесуваат на трансформациските, трансакциските и демократските стилови, додека прашањата за комуникацијата се фокусираат на различни аспекти како што се формалност, хиерархија и типови на комуникациски канали. Bass и Avolio (1994) користеле Ликертова скала за мерење на ставовите и перцепциите на вработените во однос на трансформациското и трансакциското лидерство, што укажува дека ваквиот пристап е соодветен за ваков тип истражувања. Врз основа на тоа, ја согледавме практичноста и ефикасноста на оваа скала на процена и одлучивме да ја адаптираме и примениме во моето истражување.

3.6. Популација и примерок

Популацијата на истражувањето ја чинат вработени лица во државен и приватен сектор во нашата држава. Вкупниот број на вработени вклучени во примерокот на ова истражување е 170. Испитаниците се на возраст од 22 до 55 години, со балансирана застапеност на двата пола, како и различно работно искуство и работни позиции.

Вработените се избрани од мали и средни организации во Република Северна Македонија, а нивното учество беше анонимно и засновано на доброволна основа. Според своите карактеристики примерокот може да се дефинира како пригоден примерок (Ангелоска-Галевска, 2023). Подетални податоци за демографските карактеристики на примерокот се презентираат во делот со анализа на резултати.

3.7. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето беше спроведено во мали и средни организации во Република Северна Македонија, каде што лидерите имаат директно и секојдневно влијание врз вработените, а комуникацијата најчесто е помалку формализирана во споредба со големите организации. Целта беше да се испита поврзаноста помеѓу лидерските стилови и типовите на комуникација во организациски контекст.

Прашалникот (прилог 1) е составен од 30 тврдења, преку кои се оценуваат перцепциите на испитаниците за лидерството и комуникацијата во организацијата. Одговорите се даваат со помош на Ликертова скала со степени на согласност од 1 до 4, со следново значење:

1 = Воопшто не / никогаш

2 = Ретко

3 = Често

4 = Во потполност / секогаш

Прашањата во прашалникот се организирани во две целини:

- Првата целина се однесува на демографските податоци за испитаниците (пол, возраст, образование, работна позиција и работен стаж во организацијата).
- Втората целина содржи тврдења за лидерски стилови и комуникација, кои овозможуваат мерење на трансформациски, трансакциски и демократски стил, како и нагорна, надолна и латерална комуникација.

Прашалникот беше дистрибуиран во електронска форма, преку директен линк за пополнување, доставен до испитаниците преку деловни контакти и онлајн канали за комуникација (LinkedIn).

Анкетата беше анонимна, со цел да се поттикне искреност при одговарањето и да се намали можноста за социјално посакувани одговори.

3.8. Статистичка анализа на резултатите

3.8.1. Валидација

Валидацијата на ова истражување се обезбедува преку користење на прашалник со Ликертова скала, дизајниран да ја процени врската помеѓу стилите на лидерство и типовите на комуникација. Прашањата се специфично креирани за да ги одразуваат стилите на лидерство (трансформациски, трансакциски и демократски) и типовите на комуникација (надолна, нагорна и латерална). Конструктивната валидност се обезбедува преку теоретска усогласеност на прашањата со релевантната литература. Содржинската валидност е обезбедена преку теоретска усогласеност со релевантната научна литература и претходно валидирани инструменти (Bass & Avolio, 1994). Дополнително, прашалникот беше подложен на експертска проверка со цел обезбедување јасност, прецизност и релевантност на прашањата.

3.8.2. Релијабилност

Релијабилноста на прашалникот беше проценета со Кронбахова алфа, со цел да се измери внатрешната конзистентност на одговорите на Ликеровата скала. Добиената вредност на Кронбаховата алфа изнесува **0.930**, што е значително над прагот од 0.70 кој вообичаено се смета за прифатлив (подетално во прилог 2).

Добиениот резултат укажа дека тврдењата во прашалникот имаат висока меѓусебна усогласеност и дека инструментот сигурно ги мери наменетите концепти поврзани со лидерските стилови и типовите на комуникација. Со пресметката на Кронбаховата алфа беше потврдена стабилноста и сигурноста на скалите, а конзистентноста на податоците беше дополнително разгледана имајќи ја предвид релативната хомогеност на примерокот (професионалци вработени во мали и средни организации).

3.8.3. Обработка на емпириски податоци

Откако беа собрани сите податоци добиени преку Ликертовата скала, се пристапи кон нивна систематска обработка во Excel. Во првата фаза податоците беа прегледани со цел да се утврдат евентуални недоследности, нецелосни одговори или технички грешки при внесување. По проверката, базата на податоци беше подготвена за анализа и одговорите за тврдењата беа во нумерички формат од 1 до 4, што овозможи понатамошна статистичка обработка. (Кожух & Ангелоска-Галевска, 2008).

Потоа беа формирани композитни резултати (просеци) за секој испитаник по подскали. Овие резултати беа пресметани како средна вредност од тврдењата што ја мерат секоја димензија (лидерски стилови и типови на комуникација), со што анализата се насочи кон скалите, а не кон поединечните прашања. На тој начин се добија споредливи индикатори за секој стил на лидерство и за секој тип на комуникација.

Првичната анализа се спроведе преку дескриптивна статистика, со цел да се добие општ увид во распределбата на одговорите. Беа пресметани медијаната како показател за централна тенденција, како и средна вредност и стандардна девијација за подскалите, за да се прикаже просечното ниво на одговорите и нивната варијабилност. Овој пристап овозможи јасен преглед на основната тенденција на податоците и разликите во одговорите меѓу испитаниците.

3.8.4 Вкрстување на податоците за стилите и видот на комуникацијата

Податоците за лидерските стилови беа комбинирани со податоците за типовите на комуникација, така што за секој учесник се доби резултат за трите лидерски стилови и трите типа комуникација. Врз основа на просечните резултати по подскали, со примена на критериумот МАХ беше утврден доминантниот лидерски стил (трансформациски, трансакциски или демократски) и доминантниот тип на комуникација (надолна, нагорна или латерална). Критериумот МАХ се користеше како оперативен начин за определување доминантност, односно категоријата со највисок просечен резултат кај секој испитаник. На овој начин се овозможи контекстуална анализа на тоа во каков комуникациски образец најчесто се појавува секој лидерски стил.

За потребите на вкрстувањето, двете варијабли (доминантен лидерски стил × доминантен тип на комуникација) беа прикажани во контингентна табела 3×3 со набљудувани фреквенции. Дополнително беа пресметани и редовни проценти (row%), со цел појасно да се прикаже како се распределуваат типовите на комуникација во рамки на секој лидерски стил. Со тоа се доби појасен увид во рамки на кој стил најчесто доминира одреден тип комуникација.

Потоа поврзаноста помеѓу доминантниот лидерски стил и доминантниот тип на комуникација беше проверена со χ^2 тест на независност. Во таа насока најпрво беа пресметани очекуваните фреквенции (Expected) за секоја ќелија од табелата, врз основа на маргиналните зборови од редовите и колоните. Доколку χ^2 тестот покажа статистички значајна поврзаност на ниво $p < 0.05$, тоа беше основа за потврдување на соодветните хипотези. Доколку p -вредноста беше > 0.05 , тогаш се смета дека нема доволно докази за статистички значајна поврзаност помеѓу доминантниот лидерски стил и доминантниот тип на комуникација.

Покрај ова вкрстување, за дополнително тестирање на хипотезите беа разгледани и анализи што работат со континуирани резултати од подскалите. Во таа насока беше применета корелациска анализа за проверка на врските помеѓу просечните скорови на лидерските стилови и просечните скорови на типовите на

комуникација. Исто така беше применета анализа на варијанса (ANOVA) и, каде што беше соодветно, t-test, со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во комуникациските резултати меѓу групите дефинирани според лидерскиот стил. Регресиска анализа не беше применета, бидејќи анализата беше насочена кон проверка на поврзаноста и разликите преку χ^2 тест, корелациска анализа и ANOVA/t-test.

3.9. Етички аспекти

Во истражувањето беше почитувана доброволноста на учеството. Испитаниците беа информирани дека анкетата е анонимна и дека резултатите ќе се користат исклучиво за академски цели. Не се собираа лични податоци што можат директно да идентификуваат поединец. Овој пристап ја зголемува доверливоста и ја намалува веројатноста од пристрасни одговори.

4. Анализа и интерпретација на резултатите

4.1. Опис на примерокот (демографски податоци)

Примерокот во истражувањето опфати 170 испитаници (N=170) вработени во мали и средни организации во Република Северна Македонија. Според начинот на избор примерокот е пригоден. Истражувањето беше анонимно и засновано на доброволно учество на испитаниците.

Во наредната сумарна табела се прикажани демографските карактеристики на испитаниците опфатени со истражувањето изразени со фреквенции и проценти.

Табела 1. Демографски карактеристики на примерокот на истражување

Пол	f	%
Женски	102	60.00%
Машки	68	40.00%
Возраст	f	%
Под 25 години	39	22.94%
25-34 години	94	55.29%
35-44 години	22	12.94%
45-54 години	10	5.88%
Над 55 години	5	2.94%
Образование	f	%
Средно образование	43	25.29%
Додипломски студии	96	56.47%
Магистерски студии	29	17.06%
Докторски студии	1	0.59%

Работно искуство	f	%
Под една година	0	0.00%
1-3 години	40	23.53%
4-7 години	60	35.29%
8-15 години	37	21.76%
Над 15 години	17	10.00%
Сектор	f	%
Јавен сектор	29	17.06%
Приватен сектор	116	68.24%
Невладина организација	4	2.35%
Друго	18	10.59%

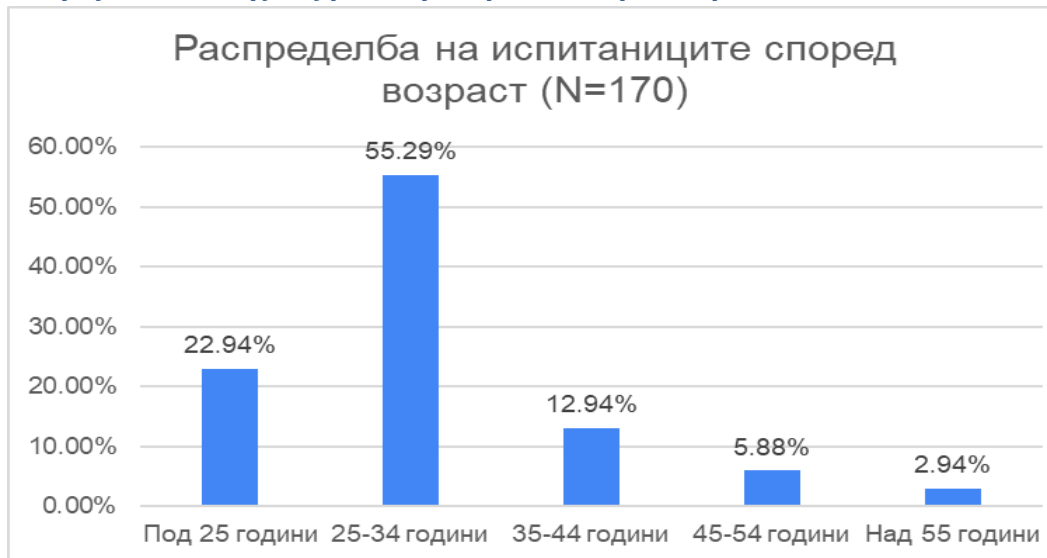
Во однос на полот, од вкупно 170 испитаници, 102 (60.0%) беа жени, а 68 (40.0%) беа мажи, што укажува на релативно балансирана застапеност со умерено поголем удел на женски испитаници.

Графикон 1: Структура на примерокот според пол



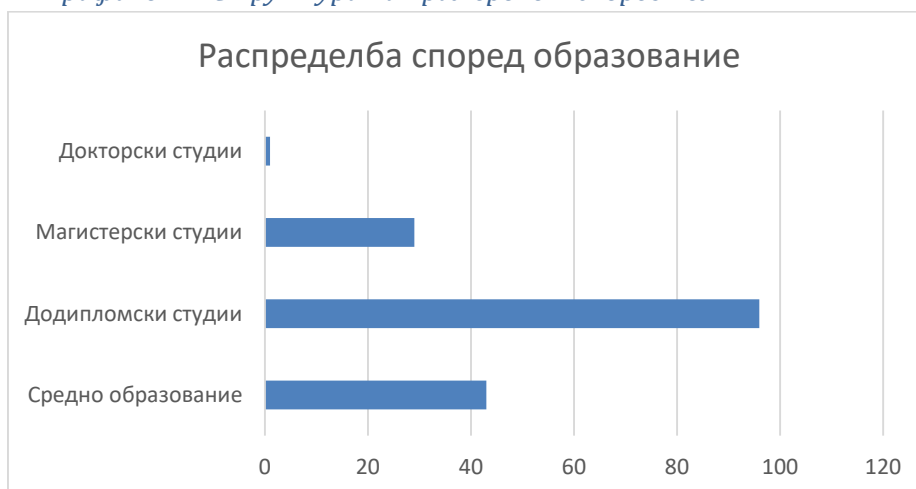
Според возраста, најголемиот дел од испитаниците припаѓаа на групата 25–34 години (n=94; 55.29%), по што следува групата под 25 години (n=39; 22.94%). Возрасната група 35–44 години беше застапена со 22 испитаници (12.94%), групата 45–54 години со 10 испитаници (5.88%), додека над 55 години беа 5 испитаници (2.94%).

Графикон 2: Структура на примерокот според возраст



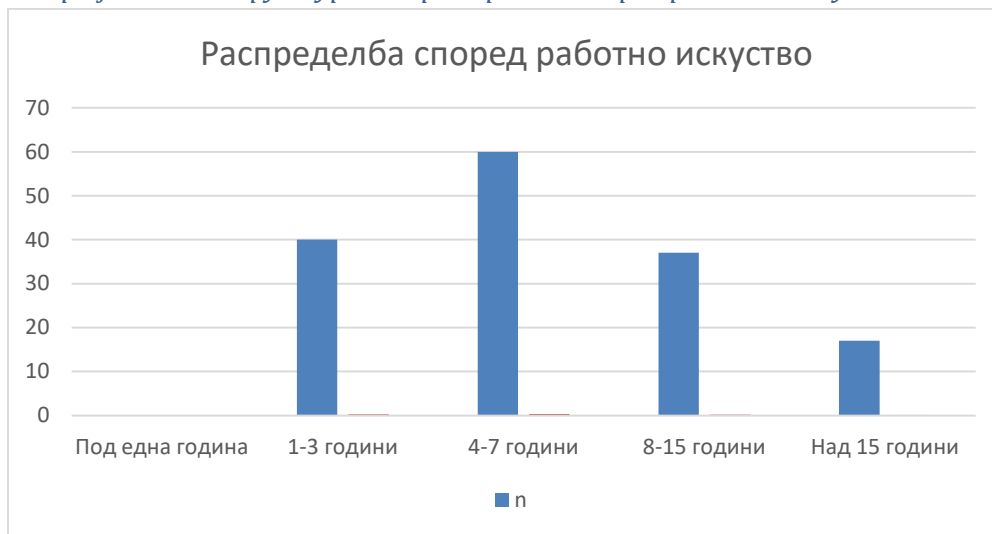
Во однос на образованието, најзастапени беа испитаниците со додипломски студии (n=96; 56.47%), а потоа следуваа испитаниците со средно образование (n=43; 25.29%) и магистерски студии (n=29; 17.06%). Со докторски студии беше застапен 1 испитаник (0.59%).

Графикон 3: Структура на примерокот според пол



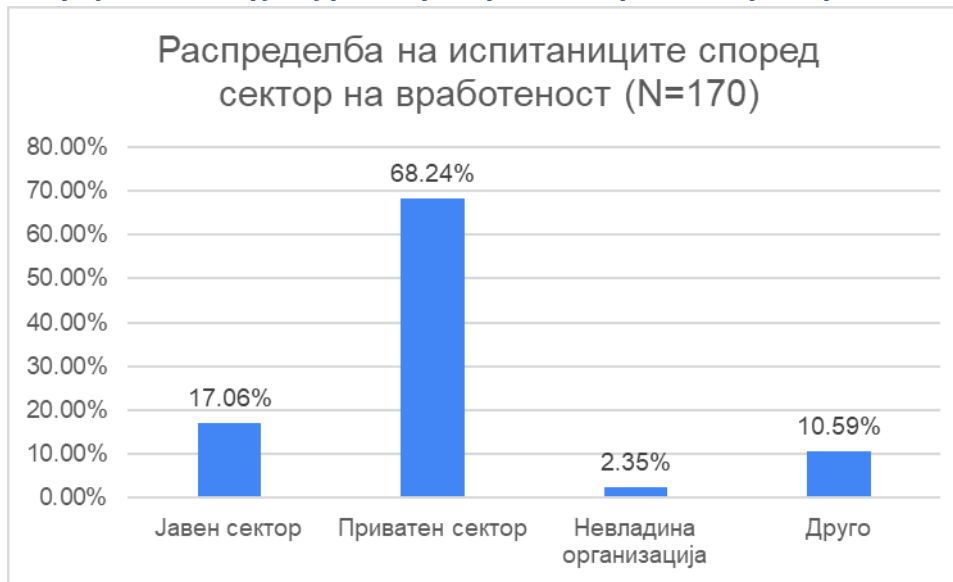
Работното искуство покажа дека најголем дел од испитаниците имаа 4–7 години стаж ($n=60$; 35.29%), по што следуваа испитаниците со 1–3 години ($n=40$; 23.53%) и со 8–15 години искуство ($n=37$; 21.76%). Испитаниците со над 15 години искуство беа 17 (10.0%), додека во категоријата под една година немаше испитаници (0.0%).

Графикон 4: Структура на примерокот според работно искуство



Според секторот на вработеност, најголемиот дел од испитаниците беа од приватен сектор ($n=116$; 68.24%).

Графикон 5: Структура на примерокот според сектор на вработеност



Од јавниот сектор беа 29 испитаници (17.06%), додека невладиниот сектор беше застапен со 4 испитаници (2.35%).

Во категоријата друго се вклучени 18 испитаници (10.59%).

4.2. Дескриптивна статистика на подскалите (N=170)

Со цел да се добие општ увид во распределбата на резултатите, беше спроведена дескриптивна статистичка анализа на шесте подскали, односно трите лидерски стилови (трансформациски, трансакциски и демократски) и трите типа на комуникација (надолна, нагорна и латерална). Во анализата беа вклучени сите 170 испитаници, а за секоја подскала беа пресметани средна вредност и стандардна девијација. Резултатите се прикажани во Табела 2.

Табела 2. Дескриптивна статистика за подскалите (N = 170)

Подскала	М	SD	М (SD)
Трансформациски лидерски стил	2.75	0.73	2.75 (0.73)
Трансакциски лидерски стил	2.61	0.52	2.61 (0.52)
Демократски лидерски стил	2.81	0.73	2.81 (0.73)
Надолна комуникација	3.06	0.62	3.06 (0.62)
Нагорна комуникација	2.96	0.71	2.96 (0.71)
Латерална комуникација	2.87	0.69	2.87 (0.69)

Како што може да се види од табелата, највисока средна вредност е забележана кај надолната комуникација (M = 3.06, SD = 0.62), што укажува дека во организациите опфатени со истражувањето најизразена е комуникацијата од лидерите кон вработените. Следуваат нагорната комуникација (M = 2.96, SD = 0.71) и латералната комуникација (M = 2.87, SD = 0.69), што покажува дека и хоризонталната и повратната комуникација се присутни, но во нешто помал обем.

Во однос на лидерските стилови, највисока средна вредност има демократскиот лидерски стил (M = 2.81, SD = 0.73), по што следува трансформацискиот стил (M = 2.75, SD = 0.73).

Најниска средна вредност е утврдена кај трансакцискиот стил ($M = 2.61$, $SD = 0.52$), што укажува дека формалниот, контролно ориентиран пристап е релативно помалку застапен во споредба со останатите стилови.

Вредностите на стандардната девијација се движат во умерен опсег (од 0.52 до 0.73), што укажува на релативно стабилни и конзистентни проценки од страна на испитаниците.

4.3. Застапеност на лидерски стилови (X_1-X_3)

Со цел да се утврди кој лидерски стил е најзастапен во организациите опфатени со истражувањето, беше извршена анализа на доминантниот лидерски стил за секој испитаник. За секој учесник беше утврден стилот со највисок просечен резултат, по што беа пресметани фреквенции и проценти во однос на вкупниот примерок ($N = 170$). Резултатите се прикажани во Табела 3.

Табела 3. Застапеност на доминантни лидерски стилови ($N = 170$)

Доминантен лидерски стил	f	%
Трансформациски	68	40.00%
Трансакциски	55	32.35%
Демократски	47	27.65%
Вкупно	170	100.00%

Забелешка: Процентите се пресметани во однос на вкупниот примерок ($N = 170$).

Според податоците од табела 3, најзастапен е трансформацискиот лидерски стил, по што следува трансакцискиот стил, додека најмалку застапен е демократскиот лидерски стил. Овие резултати укажуваат дека во организациите опфатени со истражувањето доминира лидерство кое се поврзува со визија, мотивација и инспирација, додека стилот заснован на учество и консултација е застапен во помал обем.

Врз основа на добиените резултати, хипотезата **X1** (дека демократскиот стил е најзастапен во организациите опфатени со ова истражување) **се отфрла**.

Хипотезата X2 (дека трансформациониот стил е застапен од трансакцискиот стил во организациите опфатени со истражувањето) **се прифаќа**.

Хипотезата X3 (дека трансакцискиот лидерски стил е најмалку застапен во организациите опфатени со ова истражување) **се отфрла**.

4.4. Застапеност на типови на комуникација (X4–X6)

Со цел да се утврди кој тип на комуникација е најзастапен во организациите опфатени со истражувањето, беше анализиран доминантниот тип на комуникација за секој испитаник. Врз основа на највисокиот просечен резултат по подskalите за комуникација, беа пресметани фреквенции и проценти во однос на вкупниот примерок ($N = 170$). Резултатите се прикажани во Табела 4.

Табела 4. Застапеност на доминантни типови на комуникација ($N = 170$)

Доминантен тип на комуникација	n	%
Надолна	102	60.00%
Нагорна	45	26.47%
Латерална	23	13.53%
Вкупно	170	100.00%

Забелешка: Процентите се пресметани во однос на вкупниот примерок ($N = 170$).

Како што може да се види во Табела 4, најзастапена е надолната комуникација (60.00%), по што следува нагорната комуникација (26.47%), додека најмалку застапена е латералната комуникација (13.53%). Овие резултати укажуваат дека во организациите опфатени со истражувањето доминира комуникација од лидерите кон вработените, додека латералната комуникација меѓу колегите е застапена во значително помал обем.

Врз основа на добиените резултати, хипотезата **X4** (дека надолната комуникација е најзастапена) **се прифаќа.**

Хипотезата **X5** (дека латералната комуникација е најмалку застапена) **се прифаќа.**

Хипотезата **X6** (дека нагорната комуникација е умерено застапена) **се прифаќа.**

4.5. Корелациска анализа (X7–X10)

Со цел да се испита поврзаноста помеѓу лидерските стилови и типовите на комуникација, беше спроведена корелациска анализа со помош на Пирсоновиот коефициент (Pearson - r). Во анализата беа вклучени композитните резултати (просеци) за трите лидерски стилови и трите типа на комуникација, при што статистичката значајност беше оценувана на ниво на значајност од 0,05 ($p < 0.05$). Резултатите од корелациската анализа се прикажани во Табела 5.

Табела 5. Pearson корелации меѓу лидерските стилови и типовите на комуникација ($N = 170$)

Лидерски стил	Нагорна r (p)	Надолна r (p)	Латерална r (p)
Трансформациски	0.84 ($p < .001$)	0.79 ($p < .001$)	0.74 ($p < .001$)
Трансакциски	0.33 ($p < .001$)	0.55 ($p < .001$)	0.42 ($p < .001$)
Демократски	0.88 ($p < .001$)	0.78 ($p < .001$)	0.79 ($p < .001$)

Забелешка: Прикажани се Pearson r коефициенти; сите корелации се статистички значајни ($p < 0.05$), при што во сите случаи $p < .001$

Како што гледаме во Табела 5, се утврдија позитивни и статистички значајни поврзаности помеѓу сите анализирани лидерски стилови и типовите на комуникација. Највисоки корелации се забележани кај демократскиот стил, кој покажува силна поврзаност со нагорната комуникација ($r = 0.88$, $p < .001$), како и со надолната ($r = 0.78$, $p < .001$) и латералната комуникација ($r = 0.79$, $p < .001$). И трансформацискиот стил е силно поврзан со сите типови комуникација, особено со нагорната ($r = 0.84$, $p < .001$), надолната ($r = 0.79$, $p < .001$) и латералната комуникација ($r = 0.74$, $p < .001$).

За разлика од нив, трансакцискиот стил покажува поумерени, но сепак значајни корелации, при што најизразена е врска со надолната комуникација ($r = 0.55$, $p < .001$), додека врските со нагорната ($r = 0.33$, $p < .001$) и латералната комуникација ($r = 0.42$, $p < .001$) се послаби до умерени.

Врз основа на овие резултати, **X7** (дека постои статистички значајна поврзаност помеѓу скоровите на лидерските стилови и типовите на комуникација) **се прифаќа**, бидејќи сите корелации се статистички значајни.

Дополнително, **X8** (трансформацискиот стил е позитивно поврзан со латерална комуникација) **се прифаќа** ($r = 0.74$, $p < .001$).

X9 (демократскиот стил е позитивно поврзан со нагорна комуникација) **се прифаќа** ($r = 0.88$, $p < .001$).

X10 (трансакцискиот стил е позитивно поврзан со надолна комуникација) **се прифаќа** ($r = 0.55$, $p < .001$).

4.6. Разлики меѓу групи (X11–X14)

Со цел да се испита дали постојат статистички значајни разлики во типовите на комуникација во зависност од доминантниот лидерски стил, беше спроведена еднофакторска анализа на варијанса (ANOVA). Анализата беше извршена одделно за нагорната, надолната и латералната комуникација.

Табела 6. Резултати од ANOVA за разлики во типовите на комуникација според доминантен лидерски стил ($N = 170$)

Тип на комуникација	F	df	p
Нагорна	24.64	(2, 142)	< .001
Надолна	14.01	(2, 167)	< .001
Латерална	12.57	(2, 167)	< .001

Забелешка: Прикажани се резултати од еднофакторска анализа на варијанса (ANOVA). Ниво на статистичка значајност $p < 0.05$. Разликата во степените на слобода (df) кај нагорната комуникација укажува на помал број валидни случаи за оваа подскала $N=145$ (поради недостаток на одговори), па анализата е направена со достапните валидни податоци.

Резултатите покажаа статистички значајни разлики кај сите три типа комуникација. Кај нагорната комуникација беше утврдена значајна разлика, $F(2, 142) = 24.64$, $p < .001$. Исто така, значајни разлики беа утврдени кај надолната комуникација, $F(2, 167) = 14.01$, $p < .001$, како и кај латералната комуникација, $F(2, 167) = 12.57$, $p < .001$. Овие резултати укажуваат дека доминантниот лидерски стил е поврзан со различна перцепција на комуникациските обрасци во организацијата. Врз основа на добиените резултати, хипотезата **X11 се прифаќа**, бидејќи беа утврдени статистички значајни разлики во типовите на комуникација во зависност од доминантниот лидерски стил.

Со цел дополнително да се утврдат специфичните разлики помеѓу одделни лидерски стилови, беа спроведени дополнителни статистички анализи (t-test и χ^2 тест).

Табела 7. Резултати од дополнителни анализи за специфични разлики меѓу лидерски стилови

Хипотеза	Тест	t / χ^2	df	p	Одлука
X12	t-test	7.35	100	< .001	Се прифаќа
X13	χ^2 тест	0.24	1	.63	Се отфрла
X14	t-test	-0.79	108	.43	Се отфрла

Забелешка: Ниво на статистичка значајност $p < 0.05$. Кај χ^2 тестот за X13 во табелата не се прикажани χ^2 и df, бидејќи во оваа верзија на извештајот се интерпретира p-вредноста како клучен критериум за одлуката.

Резултатите од t-тестот покажаа дека постои статистички значајна разлика во нагорната комуникација помеѓу демократскиот и трансакцискиот лидерски стил, $t(100) = 7.35$, $p < .001$, при што вработените под демократски стил пријавуваат повисоко ниво на нагорна комуникација. Со тоа, хипотезата **X12 се прифаќа**.

Подеталната пресметка за статистичката значајност на разликата е прикажана во следната табела 8:

Табела 8: Резултати од t-тест за проверка на хипотеза 12

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

	Variable 1	Variable 2
Mean	3.277	2.378
Variance	0.344	0.420
Observations	47	55
Hypothesized Mean Difference	0	
df	100	
t Stat	7.348	
P(T<=t) one-tail	0.000	
t Critical one-tail	1.660	
P(T<=t) two-tail	0.000	
t Critical two-tail	1.984	

Во однос на латералната комуникација, χ^2 тестот не покажа статистички значајна поврзаност помеѓу трансформациониот и трансакциониот стил ($p = .63$), поради што хипотезата **X13 се отфрла**.

Табела 9: Резултати од хи квадрат -тест за проверка на хипотеза 13

Доминантен лидерски стил	Латерална доминира	Латерална НЕ доминира	Вкупно
Трансформациони	9	59	68
Трансакциони	9	46	55
Вкупно	18	105	123

p-вредност (χ^2 тест) = 0.626

Дополнително, t-тестот покажа дека не постои статистички значајна разлика помеѓу трансформациониот и демократскиот стил во однос на латералната комуникација, $t(108) = -0.79$, $p = .43$, со што и хипотезата **X14 се отфрла**.

Подеталната пресметка за непостоењето на статистичката значајност на разликата е прикажана во следната табела 10:

Табела 10: Резултати од t-тест за проверка на хипотеза 14

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Mean	3.006	3.098
Variance	0.450	0.330
Observations	68	47.000
Hypothesized Mean Difference	0.000	
df	108	
t Stat	-0.788	
P(T<=t) one-tail	0.216	
t Critical one-tail	1.659	
P(T<=t) two-tail	0.433	
t Critical two-tail	1.982	

4.7. Заклучок од резултатите

Врз основа на анализата може да се заклучи дека во организациите опфатени со истражувањето **доминира трансформацискиот лидерски стил**, додека **демократскиот стил е најмалку застапен**, што доведе до отфрлање на X1 и X3 и прифаќање на X2. Во однос на комуникацијата, **најизразена е надолната комуникација**, што ја потврди X4, како и хипотезите (X5 и X6) кои укажуваат на умерена застапеност на латералната и најмала застапеност на нагорната комуникација. Ова укажува дека комуникациската размена во испитаните организации најчесто се одвива во насока од лидерите кон вработените, а латералната соработка меѓу колегите е присутна во помал обем.

Понатаму, резултатите покажаа дека постојат **силни и позитивни поврзаности** меѓу лидерските стилови и сите три типа комуникација, со што се прифаќа X7, а истовремено се потврдуваат и специфичните корелациски хипотези (X8–X10). Дополнително, анализата на разлики меѓу групи покажа дека **доминантниот лидерски стил е поврзан со различно ниво на комуникација**, па X11 се прифаќа. Од конкретните споредби, се потврди дека вработените во организациите каде доминира демократски стил пријавуваат повисока нагорна комуникација во споредба со трансакцискиот стил (X12), додека не се потврдија претпоставките за разлики/поврзаност поврзани со латералната комуникација во споредбите од X13 и X14.

5. Дискусија

5.1. Доминантни лидерски стилови во примерокот

Резултатите покажаа дека во организациите опфатени со истражувањето најзастапен е трансформациониот лидерски стил, по што следува трансакциониот, додека демократиот е најмалку застапен. Овој резултат сугерира дека вработените најчесто го препознаваат лидерството преку однесувања поврзани со визија, мотивација и насочување кон заеднички цели, што е во согласност со карактеристиките на трансформациониот лидерство опишани во литературата (Bass, 1990). Од друга страна, помалата застапеност на демократиот стил може да укажува дека практиките како консултирање, заедничко донесување одлуки и активно вклучување на вработените не се секогаш во прв план. Ова е особено веројатно во мали и средни организации, каде што работниот ритам и дневните оперативни задачи често бараат побрзи одлуки и појасно насочување од страна на претпоставените.

Притоа, важно е да се има предвид дека резултатите се добиени врз основа на перцепциите на вработените. Тоа значи дека тие ја прикажуваат лидерската практика онака како што се доживува во секојдневната работа, а не нужно како што е формално дефинирана во организациски документи или политики. Токму ова ја прави анализата релевантна, бидејќи во реални услови перцепцијата на вработените директно влијае врз нивната подготвеност за соработка, нивото на доверба и начинот на кој се одвива комуникацијата во организацијата.

5.2. Доминантни типови на комуникација и организациски контекст

Во однос на комуникацијата, резултатите покажаа дека надолната комуникација е најзастапена, додека латералната комуникација е најмалку

изразена. Ваквата распределба е очекувана во организации со појасно изразена хиерархија, каде што информациите најчесто се пренесуваат од претпоставените кон вработените преку инструкции, насоки и повратни информации. Во таков модел комуникацијата е практична и корисна за секојдневното функционирање, бидејќи овозможува јасна распределба на задачи и контрола на работните процеси. Сепак, истовремено може да значи дека се остава помал простор за латерална (хоризонтална) комуникација, односно размена и координација меѓу колеги на исто ниво, тимови или оддели, што ја објаснува нејзината пониска застапеност.

Латералната комуникација најчесто е пониска во организации каде што работата е строго поделена по улоги и оддели, па секој тим си ги затвора задачите во свои рамки. Кога целите, процедурите и одговорностите се јасно одделени, природно има помала потреба колегите на исто ниво да се координираат меѓусебно, едноставно затоа што работата ретко ги принудува да зависат едни од други (Mintzberg, 1979). Дополнително, ако не постојат редовни практики што ја олеснуваат соработката (кратки координации, проектни тимови, заеднички алатки), тогаш латералната размена најчесто се случува „по потреба“ кога ќе се појави проблем или кога нешто мора итно да се усогласи (Mohrman et al., 1991).

Сепак, колку ќе има латерална комуникација многу зависи од тоа како се дизајнирани процесите и колкава меѓузависност има меѓу луѓето и одделите. Ако еден процес мора да помине низ повеќе оддели (на пример продажба, набавка, логистика, финансии), тогаш комуникацијата меѓу колеги и тимови станува неизбежна, затоа што без координација работата не може да тече (Crowston, 1997). Ако, пак, задачите се повеќе индивидуални или силно контролирани вертикално, тогаш вработените природно се потпираат на надолни насоки и на формални канали, а латералната комуникација останува поретка (Mintzberg, 1979). Затоа, пониската застапеност на латералната комуникација во овој примерок не мора да значи „слабост“, туку може да ја одразува структурата и логиката на секојдневното работење во испитаните организации (Mohrman et al., 1991).

Дополнително, тоа што нагорната комуникација не е доминантна може да укажува дека повратните информации, предлозите и иницијативите од

вработените не секогаш стигнуваат лесно до раководството, или дека не сите вработени се чувствуваат еднакво охрабрани да комуницираат „нагоре“. Ова не мора да значи дека комуникацијата во организациите е слаба, туку дека доминира комуникација која е насочена кон извршување задачи и одржување на оперативниот тек. Во таков контекст, двонасочната размена и отворениот дијалог меѓу различни нивоа и меѓу колеги може да постојат, но не се најчестиот начин на комуникација.

5.3 Поврзаност меѓу лидерство и комуникација

Корелациската анализа покажа изразени, позитивни и статистички значајни врски меѓу лидерските стилови и типовите на комуникација. Ова упатува дека начинот на кој вработените го доживуваат лидерството е тесно поврзан со тоа како ја оценуваат комуникацијата во организацијата – и вертикалната (надолна и нагорна) и латералната (меѓу колеги). Практично кажано, кога лидерите се перципираат како поангажирани, појасни и поорганизирани во водењето, тогаш и комуникацијата се доживува како почеста, појасна и пофункционална.

Особено се издвојува демократскиот стил, кој покажува многу силна поврзаност со нагорната комуникација. Ова е очекувано затоа што демократскиот пристап подразбира поголема вклученост на вработените, охрабрување на мислења и простор за прашања и предлози. Во таква средина е полесно да се развие комуникација „од долу нагоре“, бидејќи вработените имаат чувство дека нивниот глас е важен и дека ќе бидат сослушани. Овој резултат е во согласност со гледиштето дека лидерството не се сведува само на насочување, туку и на создавање клима на доверба и отворен дијалог (Goleman, 2000; Northouse, 2018).

Трансакцискиот стил, пак, најсилно е поврзан со надолната комуникација. Тоа е логично ако се земе предвид дека овој стил најчесто функционира преку правила, очекувања, јасни задачи и систем на награди или санкции. Во такви услови

комуникацијата обично се одвива преку инструкции, контролен фидбек и следење на извршувањето, што ја прави надолната комуникација поизразена.

5.4 Разлики меѓу групи според доминантен лидерски стил

Анализата на варијанса - ANOVA покажа дека постојат статистички значајни разлики во сите три типа комуникација во зависност од доминантниот лидерски стил. Ова значи дека лидерскиот стил е поврзан со тоа како вработените ја доживуваат комуникацијата во организацијата, односно дека различни стилови се придружени со различни комуникациски начини и нивоа на размена на информации.

Дополнителните анализи дадоа поконкретна слика. Се потврди дека демократскиот стил е поврзан со повисоко ниво на нагорна комуникација во споредба со трансакцискиот стил. Овој резултат е важен од практичен аспект, бидејќи укажува дека кога лидерот создава простор за учество и дијалог, вработените полесно споделуваат мислења, даваат предлози и иницираат повратни информации. Со други зборови, ако целта е да се засили комуникацијата „од долу нагоре“, тогаш демократските лидерски практики имаат јасна улога во тоа.

Од друга страна, хипотезите поврзани со латералната комуникација во споредбите (X13 и X14) не се потврдија. Ова може да значи дека латералната комуникација не зависи исклучиво од стилот на лидерот, туку и од пошироки организациски услови како што се структурата на тимовите, организациската култура, распределбата на задачи, и организацијата на работните процеси. Затоа, дури и кога лидерството е поддржувачко и мотивирачко, комуникацијата меѓу колеги може да остане ограничена ако работата е организирана така што ретко бара соработка или ако нема практики што ја поттикнуваат (на пример редовни тимски состаноци, проектна работа или заеднички задачи меѓу оддели).

5.5 Практични импликации

Од практичен аспект, резултатите укажуваат дека организациите кои сакаат да ја зајакнат нагорната комуникација (повратни информации, предлози и иницијативи од вработените) треба да поттикнуваат лидерски практики што создаваат простор за учество и дијалог, што е карактеристично за демократскиот стил. Тоа може да значи почести разговори еден-на-еден, состаноци каде што вработените активно се вклучуваат, како и јасни канали преку кои без страв можат да дадат мислење или забелешка.

Во исто време, фактот дека надолната комуникација е најзастапена покажува дека во многу организации доминира вертикален проток на информации од лидерите кон вработените. Ова е корисно за јасност, брзина и координација на задачите, но ако организацијата сака поголема вклученост и соработка, потребно е свесно да се отвори простор и за двонасочна размена – не само за инструкции, туку и за слушање и дискусија.

Во однос на латералната комуникација, резултатите сугерираат дека за нејзино зголемување не е доволно само лидерот да има одреден стил. Важно е и како е поставена работата: дали има тимски цели, заеднички задачи и проекти каде што соработката меѓу колеги е неопходна. Дополнително, помагаат конкретни механизми како редовни тимски состаноци, координација меѓу оддели и јасни правила за размена на информации, бидејќи токму тие создаваат услови латералната комуникација да стане почеста и поефикасна.

5.6. Ограничувања на истражувањето и насоки за идни истражувања

Иако резултатите даваат јасна слика за врската меѓу лидерството и комуникацијата, важно е да се спомене дека податоците се базираат на самопроценки на испитаниците. Тоа значи дека резултатите ја одразуваат перцепцијата на испитаниците, а не директно набљудувани комуникациски

практики. Исто така, примерокот вклучува испитаници од различни организации и сектори, што може да внесе варијации поврзани со организациска култура и структура.

Во идни истражувања би било корисно да се комбинира анкетен пристап со интервјуа или фокус-групи, како и да се вклучат дополнителни фактори (на пример организациска клима, тимска структура или формализација на процеси) за да може латералната комуникација да се објасни.

6. Заклучок

Ова истражување имаше за цел да го испита односот помеѓу лидерските стилови и типовите на комуникација во организациите, односно дали различните лидерски пристапи се поврзани со начинот на кој се одвива комуникацијата и како таа се перципира од страна на вработените. Врз основа на анализата на податоците може да се заклучи дека лидерството и комуникацијата се тесно поврзани и дека лидерскиот стил е важен контекст во кој се формираат комуникациските практики во организацијата.

Резултатите покажаа дека во организациите опфатени со истражувањето најзастапен е трансформациониот лидерски стил, по што следува трансакцискиот, додека демократскиот стил е најмалку застапен. Ова сугерира дека вработените најчесто го препознаваат лидерството преку мотивирање, насочување кон цели и поттикнување на ангажираност, додека практиките што се поврзуваат со подиректно вклучување на вработените во донесување одлуки се помалку присутни.

Во однос на комуникацијата, најизразена се покажа надолната комуникација, што укажува дека во испитаните организации најчести се информациите, инструкциите и повратните информации што доаѓаат од лидерите кон вработените. Нагорната комуникација е присутна, но не е доминантна, а латералната комуникација е најмалку застапена, што може да упатува на помал интензитет на размена и координација меѓу колегите и тимовите во секојдневната работа.

Клучен придонес на истражувањето е што се утврдија позитивни и статистички значајни врски меѓу лидерските стилови и типовите на комуникација. Ова значи дека начинот на кој вработените го доживуваат лидерството е поврзан со тоа како ја оценуваат комуникацијата во организацијата. Посебно се издвојува демократскиот стил, кој има силна поврзаност со нагорната комуникација, што е логично ако се земе предвид дека ваквиот пристап подразбира поголемо слушање, простор за мислења и поголема вклученост на вработените. Од друга страна,

трансакцискиот стил е најсилно поврзан со надолната комуникација, што се вклопува со неговата ориентација кон правила, очекувања, јасни инструкции и контролна повратна информација. Дополнително, резултатите од анализите на разлики меѓу групи покажаа дека доминантниот лидерски стил е поврзан со различни нивоа на комуникација, што значи дека не се работи само за „општ впечаток“, туку дека стилот на лидерство може да се поврзе со поинакви комуникациски шеми кај вработените. Во таа насока, се потврди дека вработените кои работат под демократски лидерски стил пријавуваат повисоко ниво на нагорна комуникација во споредба со оние под трансакциски стил. Истовремено, не се потврдија разликите поврзани со латералната комуникација во конкретните споредби, што укажува дека оваа форма на комуникација може да зависи и од дополнителни фактори како организацијата на работата, структурата на тимовите и работните процеси, а не само од стилот на лидерство.

Од практичен аспект, истражувањето сугерира дека ако организациите сакаат да ја зајакнат нагорната комуникација и да поттикнат поголема иницијативност и повратни информации од вработените, важно е да се развиваат лидерски практики што поддржуваат дијалог, учество и отвореност. Во исто време, доминацијата на надолната комуникација покажува дека организациите често функционираат преку вертикален проток на информации, што може да биде ефикасно за јасност и оперативност, но може да бара дополнителни чекори ако целта е поголема соработка, двонасочна размена и поизразена комуникација меѓу колегите. Генерално, резултатите го потврдуваат ставот дека лидерството не е само управување со задачи, туку и клучен фактор што ја обликува комуникацијата и комуникациската клима во организацијата.

Користена литература:

1. Ангелоска-Галевска, Н. (2023). Стратегии и методолошки прашања при избирање на примерокот за истражување. Годишен зборник на Филозофскиот факултет 76, 139-154.
2. Кожух, Б., & Ангелоска-Галевска, Наташа (2008). *Статистичка анализа на податоци*. Скопје:Филозофски факултет.
3. Alsharairi, A., Alazzah, M., Safori, A., & Aladwan, M. N. S. (2025). *Leadership communication, employee engagement, and online communication behaviors during crises: Evidence from Jordanian universities*. *Frontiers in Communication*, 10, Article 1713290. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1713290>
4. Alsharairi, M., et al. (2025). Leadership communication, employee engagement, and online communication behaviors in crisis contexts. *Frontiers in Communication*.
5. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
6. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
7. Aristotle. (1999). *Nicomachean Ethics* (W. D. Ross, Trans.). The Internet Classics Archive.
8. Aristotle. (2007). *Rhetoric* (W. Rhys Roberts, Trans.). Dover Publications. (Original work published c. 4th century BCE).
9. Barnlund, D. C. (1970). A Transactional Model of Communication. *The Journal of Communication*, 20(1), 4-12.
10. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
11. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.

12. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
13. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
14. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
15. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
16. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
17. Craig, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9(2), 119-161.
18. Crowston, K. (1997). A coordination theory approach to organizational process design. *Organization Science*, 8(2), 157–175.
19. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness, and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
20. Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 62(2), 150-169.
21. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
22. Giles, H. (1973). The Speech Accommodation Theory. *International Journal of the Sociology of Language*, 1, 97-112.
23. Gocevska, J., Angeloska-Galevska, N. (2015). Interpersonal Relations In The Educational And Manufacturing Organizations. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)*, 3 (1), 29-35
24. Goethe, J. W. (1809). *Elective Affinities*. C. D. Friedrich.
25. Goleman, D. (2000). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
26. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
27. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.

28. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (11th ed.). Cengage Learning.
29. Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. *Leader Behavior and Effectiveness*.
30. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Prentice-Hall.
31. House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
32. Jablin, F. M. (1980). *Organizational Communication Theory and Research: An Overview of Communication Climate and Network Research*, *Annals of the International Communication Association*, 4:1, 327-347, DOI: 10.1080/23808985.1980.11923810
33. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
34. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
35. Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences* (2nd ed.). Sage.
36. Larkin, J. S. R., & Lippitt, E. D. (1962). Communication in Complex Organizations. *The Journal of Business Communication*, 1(1), 19-34.
37. Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of Ideas* (pp. 37-51). Harper & Row.
38. Lazarsfeld, P. F., & Merton, R. K. (1948). Mass communication, popular taste, and organized social action. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of Ideas* (pp. 95-118). Harper & Row.
39. Lewin, K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301.
40. Locke, J. (1690). *An essay concerning human understanding*. Thomas Basset.

41. Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relations between traits and leadership: A reinterpretation. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
42. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. *Positive Organizational Scholarship*, 241–258.
43. Marx, K., & Engels, F. (1845). *The German ideology*. Verlag von Otto Meissner.
44. Mehrabian, A. (1971). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. Belmont, CA: Wadsworth.
45. Marhouni, E., & Pali, S. (2025). The Relationship Between Leadership Style and Managers' Communication Patterns on Employee Performance, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 5(1), 122–132. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.5.1.1>
46. Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 264–284.
47. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
48. Mohrman, S. A., Mohrman, A. M., & Cohen, S. G. (1991). *Human resources strategies for lateral integration in high technology settings (CEO Publication G 91-11)*. Center for Effective Organizations, University of Southern California.
49. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
50. Poole, M. S. (1979). Decision development in small groups. *Communication Monographs*, 50(3), 206-232.
51. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
52. Schaufeli, W. B. (2024). Engaging leadership and its impact on employee communication. *PLOS ONE*.
53. Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. Wiley.

54. Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
55. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
56. Walther, J. B. (2015). Social information processing theory. In C. R. Berger & M. E. Roloff (Eds.), *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication* (pp. 1–10). Wiley.
57. Weber, M. (1922). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
58. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
59. Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
<https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
60. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
61. Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>

Прилози

Прилог број 1

Инструмент на истражување – скала за процена на лидерски стилови и комуникација кај вработени во организации.

Во истражувањето, демографските податоци на испитаниците ги вклучуваат следниве категории: пол, возраст, образовен степен, работно искуство и сектор на вработеност. Овие податоци ќе бидат искористени за анализа на влијанието на лидерските стилови врз комуникацијата во различни видови организации.

Одговорете на следните прашања врз основа на вашето искуство со лидерството и комуникацијата на вашето работно место. Користете ја скалата подолу за да ја дадете вашата процена на секое тврдење, каде што:

1 = Воопшто не / никогаш

2 = Ретко

3 = Често

4 = Во потполност / секогаш

Колона А: Тврдење	1	2	3	4
1. Мојот лидер ја поттикнува креативноста и иновациите во тимот.				
2. Мојот лидер користи дисциплински мерки кога не се исполнуваат целите.				
3. Лидерот е подготвен да вклучи различни мислења и дискусии за да донесе најдобра одлука.				

4. Можам многу лесно да комуницирам со мојот лидер и да ги сподела моите идеи.				
5. Лидерот ги информира членовите на тимот за новите проекти и задачи.				
6. Комуницирам со колегите од другите тимови за да ја подобриме соработката.				
7. Лидерот се фокусира на извршувањето на задачите според однапред поставен критериум.				
8. Лидерот јасно ги пренесува своите очекувања за тимот.				
9. Лидерот ги слуша моите идеи и ги разгледува сериозно.				
10. Лидерот се грижи за мојот професионален развој и напредок.				
11. Мојот лидер верува во заедничка одговорност за успехот на организацијата.				
12. Лидерот ја зема предвид повратната информација од вработените при донесувањето одлуки.				
13. Лидерот поттикнува меѓуколегијална соработка и комуникација.				
14. Лидерот наградува сечиј успех, но не се посветува многу на развој на тимот.				
15. Мојот лидер ги консултира вработените за важни одлуки.				
16. Лидерот се стреми за тимски дух и кооперација во организацијата.				

17. Лидерот ми дава инструкции за нови задачи и проекти.				
18. Лидерот го прифаќа моето искрено мислење и повратни информации.				
19. Лидерот организира состаноци за да се разменат идеи и информации помеѓу тимовите.				
20. Лидерот ги охрабрува сите членови на тимот да учествуваат во процесот на донесување одлуки.				
21. Лидерот користи дисциплински мерки кога не ги исполнувам на време поставените цели и задачи.				
22. Лидерот ми дава поттик и инспирација да го подобрам мојот перформанс.				
23. Лидерот разговара со мене и ми дава насоки за тоа што треба да се подобри во мојата работа.				
24. Лидерот охрабрува размена на знаење и искуства помеѓу тимовите.				
25. Лидерот ни дава на сите вработени еднакви можности да ја изразат својата креативност.				
26. Вработените споделуваат најнови информации со колегите од други тимови.				

27. Мојот лидер користи емотивен апел да не инспирира да работиме подобро.				
28. Мојот лидер бара резултати и придржување до стандардите и процедурите на организацијата.				
29. Лидерот дава повратни информации за нашето работење.				
30. Лидерот е достапен за разговор и за одговор на сите мои прашања навремено.				

Тврдења за трансформациски стил:

1, 10, 16,22, 27

Тврдења за трансакциски стил:

2, 7, 14,21, 28

Тврдења за демократски стил:

3, 11, 15,20, 25

Тврдења за нагорна комуникација:

4, 9, 12,18,30

Тврдења за надолна комуникација:

5, 8, 17,23, 29

Тврдења за латерална комуникација:

6,13,19,24, 26

Прилог број 2.

Сумарна пресметка на Кронбах Алфа за проверка на релијабилноста на прашалникот

1. Сума од варијансите на сите прашања:	20.913
2. Варијанса на тоталниот скор	207.131
3. Кронбахова алфа	0.93