



Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип
Економски факултет
МБА менаџмент
Штип

Наташа Фенева

**„ВИСТИНСКО И ПСЕВДОЛИДЕРСТВО - КАРАКТЕРИСТИКИ, ПРЕПОЗНАВАЊЕ
И СООДВЕТНО ОДНЕСУВАЊЕ“**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, Септември 2013 г.

Комисија за оцена и одбрана

Претседател: Проф. д-р Круме Николоски
Економски факултет – Штип
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Доц. д-р Маргарита Матлиевска
Економски факултет – Штип
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески
Економски факултет – Штип
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Посветено на моите родители Драге и Слаѓана, кои беа мојот најголем мотив за реализација на овој труд.

„ВИСТИНСКО И ПСЕВДОЛИДЕРСТВО - ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ, ПРЕПОЗНАВАЊЕ И СООДВЕТНО ОДНЕСУВАЊЕ

Краток извадок

Успехот на секоја организација се потпира на квалитетот на лидерството, а лидерите се пред постојан предизвик да ја трансформираат својата визија во акција за постигнување на високи перформанси и остварување на целите на организацијата.

Предмет на овој научноистражувачки труд претставува проучувањето на вредностите што ги поседува лидерот, односно што ги преферира, кои му се неопходни во неговата улога при развојот на пазарот на труд, а со тоа и синтетизирање на проучувањата и давањата на својот придонес за креирање на ефикасна, ефективна и пријатна средина во организацијата.

Основната цел на ова истражување е да се согледа значењето на организациското однесување на вистинскиот лидер и псевдолидерот, преферирањето на етичките норми во работната средина, за поддршка на вистинските лидери и дистанцирање од псевдолидерите.

Вистинскиот лидер се фокусира на соработка, доверба, тимска работа, партиципација на вработените во донесувањето на заедничките одлуки, ги мотивира, создава пријатна работна атмосфера и создава добри меѓучовечки односи во организацијата. Додека псевдолидерот и неговата погрешна перцепција, несоодветното однесување, непријателската и неетичка комуникација ја намалуваат продуктивноста на вработените и на организацијата.

Добиените резултати само го потврдија фактот дека нашите организации многу малку придонесуваат во врска со обуката и развојот на вистинското лидерство во организациите.

Оваа состојба што во моментот е актуелна зазема голем замав и многу земји преземаат законски активности против психичкото малтретирање на псевдолидерите, со оглед на тоа што ова претставува негативна појава и во нашата земја е потребно да донесе закон кој на вработените ќе им обезбеди поголема заштита од психичко малтретирање на работното место.

Клучни зборови: вистински лидер, вработени, псевдолидер, однесување, вредности, ставови, препознавање.

"TRUE AND PSEUDO LEADERSHIP KEY FEATURES RECOGNITION AND APPROPRIATE BEHAVIOR"

Abstract

The success of any organization relies on the quality of leadership and leaders before continuing challenge to transform your vision into action for achieving high performance and achievement of objectives.

The subject of this research paper presents the study of values held by the leader or they prefer, which is indispensable in its role in the development of the labor market, and hence synthesizing studies and benefits of their contribution to the creation of effective, effective and pleasant environment in the organization.

The main objective of this research is to realize the importance of organizational behavior and the real leader pseudo leader, preference of ethical norms in the workplace, to support true leaders and distancing from pseudoliderite.

The real leader is focused on cooperation, trust, teamwork, employee participation in decision-making joint, motivates, creates a pleasant working atmosphere and create good interpersonal relationships within the organization. While pseudo leader and his faulty perception, inappropriate behavior, hostile and unethical communication reduce productivity of employees and the organization.

The results only confirmed the fact that our organizations contribute very little about the training and development of real leadership in organizations. This situation is currently the current takes a swing and many countries are taking legal action against psychological harassment of pseudo leader, given that this is a negative phenomenon in our country need to pass a law that the employees will provide greater protection from psychological harassment in the workplace.

Key Words: *real leader, employers, pseudo leader, behavior, values, views, recognition.*

СОДРЖИНА

1. Поим за лидерство.....	7
1.1. Дефинирање на лидерството.....	9
1.1.1. Карактеристики на лидерството.....	12
1.1.2. Стилски на лидерството.....	14
1.1.3. Нови пристапи во лидерството.....	16
1.2. Извори на лидерска моќ.....	18
1.2.1. Пренесување на моќта.....	20
1.2.2.1. Видови на пренесување на моќта.....	21
1.2.2.2. Ефекти од пренесување на моќта.....	22
1.2.2. Типови на лидери во согласност со својата моќ.....	23
1.3. Развој на лидерството во организациите.....	24
1.3.1. Авторитетот на лидерот како основен фактор во водењето.....	25
2. Вистинско лидерство - основни карактеристики, препознавање и соодветно однесување.....	28
2.1. Лидерот како личност.....	30
2.1.1. Особини на ефективниот лидер.....	31
2.1.2. Принципи за развивање на лидерски способности.....	33
2.1.3. Влијанието на лидерот кој е автентичен на себеси.....	34
2.1.4. Ефектите на вистинскиот лидер.....	35
2.2. Карактеристики и однесување на вистинскиот лидер.....	38
2.2.1. Петте карактеристики на лидерот.....	41
2.2.2. Перцепција и претпоставки за луѓето.....	44
2.2.3. Ставови и однесувања поттикнати од карактерот.....	47
2.2.4. Емоционална интелигенција.....	49
2.2.5. Однесување на лидерите во зависност од начинот на донесување на одлуките.....	51
2.2.6. Однесување на вистинскиот лидер како мотиватор во водењето.....	55

2.3. Раководењето како фактор за ефикасно ефектуирање на вработените.....	56
2.3.1. Вредности што ги поседуваат и применуваат лидерите во своето раководење.....	59
2.3.2. Комуницирање на вистинскиот лидер во турбулентни времиња.....	60
3. Псевдолидерство - основни карактеристики, препознавање и соодветно однесување.....	63
3.1. Дефинирање на псевдолидерството.....	64
3.1.1. Опкружување на деструктивното лидерство.....	65
3.1.2. Идентификување на псевдолидерот.....	67
3.2. Типови на псевдолидери.....	69
3.2.1. Некомпетентен лидер.....	70
3.2.2. Манипулант.....	70
3.2.3. Ригорозен.....	71
3.2.4. Неконтролиран лидер.....	72
3.2.5. Нечесен, корумпиран лидер.....	72
3.2.6. Ограничен лидер.....	73
3.2.7. Злобен лидер.....	73
3.3. Конфликтни состојби и пристап кон нив.....	74
3.3.1. Видови на конфликти и стратегии за управување со конфликтите.....	76
3.3.2. Разбирање на причините за псевдооднесување на лидерот.....	79
3.3.3. Лидерот како најслабата алка во синџирот.....	80
3.4. Препознавање на псевдолидерите и однесување со нив.....	81
3.4.1. Препознавање на псевдолидерите.....	82
3.4.2. Однесување со псевдолидерите.....	83
3.4.3. Распространетост на однесувањето на псевдолидерите.....	84
3.4.4. Ефектите од однесувањето на псевдолидерот.....	86
3.4.5. Псевдопромени.....	88
4. Емпириско истражување.....	89
4.1. Методологија на емпириското истражување.....	90
4.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување.....	91
4.3. Користени методи при емпириското истражување.....	92

4.4. Обработка и анализа на собраните информации.....	94
4.5. Резултати, констатации, коментари и препораки по спроведеното истражување.....	96
5. Придонес кон препознавање на лидерите и формирање на начин на однесување кон нив.....	113
5.1. Развивање на систем за препознавање на лидерите	113
5.2. Карактеристики на вистинските и псевдолидерите.....	115
5.3. Подигнување на организациското однесување на лидерите како фактор за ширење на позитивни импулси на вработените.....	118
5.4. Преферирање на етички принципи во работната средина за поддршка на вистинските лидери, а дистанцирање од псевдолидерите.....	119
5.5. Преферирање на модел за подобрување на перформансите на организациското однесување на лидерите преку: утврдување на целите на лидерот за нивото на фирмата, одржување на ефективна организациска култура и структура, зголемување на продуктивноста и квалитетот во работењето, нагласување на етичкото однесување и организациска контрола на лидерот.....	122
Заклучок.....	124
Користена литература.....	126

Вовед

Лидерството е и ќе биде клучен елемент потребен за успешно остварување на целите на една организација. Денес не постои поим за кој најмногу се размислува, зборува и пишува и зазема водечка позиција при анализа на успешноста на една организација, а тоа е се разбира лидерството. Лидерството претставува процес каде што активностите се насочуваат кон членовите или групите за постигнување на целите на организацијата, исто така лидерството претставува способност визијата да се претвори во реалност.

Лидерот како индивидуа има доминантна улога во тимот, тој мора да има визија, да има способност да ги мотивира вработените, да има способност да ги идентификува бариерите и да работи на елиминирање на истите. Лидерот треба да има моќ да влијае на однесувањето на другите, треба да се одликува со професионални и лични квалитети кои го одредуваат профилот на успешниот лидер.

Свеста за значењето на лидерството како процес сè повеќе созрева заедно со свеста за недостатокот од вистински лидери. Традиционалните организации по правило се структурирани така што грешките се сведени на минимум, лидерот е најодговорен да ги елиминира конфликтите во организацијата штом се појават, како и да ја претставува истата на секое место да биде нејзин портпарол. Кога лидерот покажува арогантност, им наредува на другите да се подобрат, тој став и однесување водат кон најниско ниво на раководење.

Преферирањето на самонатценувањето изразено преку употребата на личната замена јас (или ние неколкумина), наспроти ние односно сите нас, наложува пад на довербата помеѓу работниците и лидерот, работното задоволство, мотивација и ефикасност. Додека во високоразвиените компании

акцент се става на успешното комуницирање, промовирање на заеднички вредности, автономија во работата, лидерот ќе биде стимул што ќе ги води подредените во извршувањето на задачите.

За успехот на секоја организација е потребно да се развие модел на ефективно организациско однесување, модел каде што се преферираат етичките норми во работната средина за поддршка на вистинските и дистанцирање од псевдолидерите како клуч за успех на организацијата и зголемување на нејзината конкурентност, зашто денес, во современиот бизнис свет, не е доволно да се поседуваат висококвалитетни вработени, туку од огромно значење се вредностите кои ги поседува водачот во организацијата, а тоа е лидерот кој ќе ги води до целта.

1. Поим за лидерство

„Слабото лидерство може да ја уништи и најдобрата стратегија, додека силното лидерство и со слаб план може да донесе победа“

Сун Це - филозоф

Никогаш претходно во историјата на работата вистинскиот лидер немал поголема важност за функционирањето на успешните организации. И покрај галопирачкиот развој на информатичката инфраструктура, телекомуникациите и особено интернетот, според бројните истражувања, главната работа на денешните лидери и понатаму се состои во управување со човечките потенцијали.

Традиционалниот работен свет претпоставувал дека целта на лидерството била да ги контролира и лимитира луѓето, да бара стабилност и ефикасност, да дизајнира хиерархија од врвот надолу за управување со луѓето и да постигнува профитни резултати.

Меѓутоа, за да откријат иновативни способности и да постигнат висока перформанса на лидерите им се потребни различни способности за да ги вклучат срцата и умовите на работниците, искористување на креативноста и ентузијазмот на луѓето, изнаоѓање на заеднички визии и вредности, како и да ја искористат нивната физичка работа. Тимската работа, соработката, партиципацијата и учењето се водечки принципи кои им помагаат на лидерите и вработените да се движат по тешкиот терен на денешното турбулентно бизнис опкружување.

1.1. Дефинирање на лидерството

Постојат многубројни дефиниции за лидерството, кои го одредуваат овој поим и како таков привлекува внимание кај многумина експерти од различни области од социологија, психологија, економија, па и затоа ќе спомнеме неколку дефиниции коишто се среќаваат во современиот свет:

- ✓ Лидерството е способност на една индивидуа да ги води подредените, да влијае на нив и ги следи во остварувањето на поставените цели и остварување на посакуваните желби останатите да го следат и исполнат сè што ќе им биде предложено.¹
- ✓ Лидерството е комплексен инструмент со кој се претставува постоење на јасна визија преку што лидерот успева да ги убеди своите следбеници да преземаат акција којашто ќе придонесе во успешно остварување на поставените цели.²
- ✓ Лидерството е процес со кој личноста врши влијание над другите луѓе, ги инспирира, мотивира, и ги насочува нивните активности за да помогне да се остварат групните или организациските цели. Личноста која врши такво влијание е лидер.³
- ✓ Лидерството е процес на правење избор за тоа како да се постапува и влијае на луѓето во давањето на наредби, со цел потоа да се трансформираат во акција.⁴
- ✓ Лидерството е процес на влијанија кои делуваат на интерпретацијата на случувањата од страна на следбениците, организација на работните активности потребни за остварување на целите, избор на цели за групата или организацијата, одржување на кооперативни

¹ Radic, R., Osnove menadzmenta I preduzetnistva, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, 2008

² Milisavljevic, M., Liderstvo u preduzeću, ċigoja, Beograd 1999

³ Gareth R. Jones, Jenifer M. George, Contemporary Management, McGraw-Hill, 2008

⁴ Higgins, J. M., the Management Challenge, Macmillan College Publishing Company, N.York, 1994, 579

односи и тимска работа, како и обезбедување на поддршка и соработка со луѓето кои нè опкружуваат.⁵

Предмет на овој научноистражувачки труд претставува проучувањето на вредностите што ги поседува лидерот, односно ги преферира, кои му се неопходни во неговата улога во развојот на пазарот на труд, а со тоа и синтетизирање на проучувањата и давањата на својот придонес за креирање на ефикасна, ефективна и пријатна средина во организацијата. Лидерите се всушност клучни луѓе, главни фактори, иницијатори, креатори, духовен елемент со кој тој ги поттикнува своите цели кон создавање на морална, мотивирачка и социјална клима кај следбениците. За да го постигне тоа е потребно лидерот да поседува мудрост, дисциплина, како и способност да ги насочи во вистинска насока своите приврзаници, поданици и истомисленици. Водачот мора да се стреми кон стекнување сила и убедливост - особини барем за неколку октави повисоки од што ги бара секојдневниот живот.

Доколку лидерот поседува или ги развил лидерските вештини за управување со луѓе, неговата работа ќе биде полесна, а постигнатите резултати ќе бидат поголеми. Лидерот треба да биде пример и предводник на една компанија. Тој мора да поседува авторитет, да се држи до морални и етички принципи, да поседува доза на праведност и искреност, како кон вработените така и кон сите партнери со кои соработува. Лидерот може да послужи како пример, кој ќе влијае врз другите да ја зголемат продуктивноста.

Бидејќи знаењето и искуството се стекнуваат бргу, стравот да не се погреша ги парализира голем број менаџери, па доколку лидерот успее и тоа да го вгради кај своите подредени, тогаш може да се смета за успешен лидер.

Најголемите проблеми потекнуваат од луѓето, нивните желби, барања, однесувања и амбиции како индивидуални, така и групни. Лидерството претставува ефективно средство за мотивација на подредените, избирање на ефективен канал за комуникација и решавање на различни проблеми и

⁵ Yukl, G. „Leadership in Organizations“ Prentice Hall, New Jersey, 1998

конфликти. Ова не е едноставно и доколку би било едноставно не би постоеле неуспешни лидери.

Со оглед на својот карактер, знаењето, како и состојбата во компанијата и во општеството, лидерите применуваат разни начини на раководење кои се повеќе или помалку успешни. Лидерот е најодговорен да ги елиминира конфликтите штом се појават во организацијата, како и да ја претставува истата на секое место да биде нејзин портпарол. Кога лидерот покажува арогантност, им наредува на другите да се подобрат, тој став и однесување водат кон најниско ниво на раководење.

1.1.1. Карактеристики на лидерството

Денес не постои поважна тема за успехот на организацијата од лидерството. Лидерството е она што се вреднува. Лидерот треба да биде архитект кој ќе ја оформи културата во организацијата. Лидерството се дефинира како акт или однесување, како начин да се влијае на другите. Тоа е процес во кој поединецот влијае на група или организација заради постигнување на заедничка цел, што значи дека е во фокусот на влијанието на лидерството.

Најважните карактеристики на лидерството се:

- ✓ дефинирање на целите;
- ✓ афирмација и регенерација на важните вредности;
- ✓ управување со насока на процесот каде што се остваруваат колективните цели;
- ✓ мотивирање на подредените за остварување на целите;
- ✓ постигнување единство на напорите во контекст на плурализмот и разновидноста;
- ✓ создавање на атмосфера на меѓусебна доверба, учење и образование кои служат како симбол на групниот идентитет;
- ✓ реконструкција и адаптација на промените во животната средина во организацијата.

Доброто лидерство вклучува ефикасен процес на делегација и оспособување. Лидерството е динамичен процес. Односот помеѓу лидер-следбеник е реципрочен т.е. ефективното лидерство претставува двонасочен процес што влијае и на индивидуалните и организациските перформанси.

На пример, ќе го земеме тврдењето на господинот Lord Sieff кој тврди дека: *„Лидерството е од витално значење на сите нивоа во рамките на компанијата. Лидерството е од морална и интелектуална способност да се визуализира и да работат за она што е најдобро за компанијата и за нејзините вработени... Највитална работа на лидерот е да создаде тимски дух околу него и во негова близина, во вистински и реални услови. Да биде ефективно лидерството мора да дојде до израз, а најдобриот начин е преку дејствување на лидерот“*.⁶

Акцент на лидерството се става на меѓучовечкото однесување во поширок контекст, што често се поврзува со подготвено и ентузијастичко однесување на следбениците.

Додека лидерството во целина претставува процес на влијание, лидерот е лице кое зазема посебна позиција и има специфична улога во групата. Лидерите создаваат нови идеи, пристапи и методи, иновираат и промени неопходни за раст и развој на претпријатието, остварувајќи трајна конкурентска предност.

Лидерите се луѓе кои се способни да создадат визија за посакуваната иднина, имаат стратегија при управувањето со промените потребни за создавање на таа визија. Тие ги мобилизираат и инспирираат другите да ги следат доброволно, да влијаат на ставовите, мислењата, одлуките и активностите на другите. Лидерите веруваат во промени и иновации, како и да се реализираат важните предизвици за ефективно функционирање на организацијата.

⁶ Management and organizational behavior, Laurie J. Mullins, The business School, University of Portsmouth, 2005, 282

1.1.2. Стили на лидерството

Ефективно лидерство во организацијата настанува кога лидерите преземаат чекори да водат на начин кој е адекватен за ситуацијата или контекстот во кој настанува лидерството. Стилот на лидерството е она што го карактеризира секој лидер кој со своето однесување го обликува начинот на кој пристапува кон планирањето, организирањето и контролирањето и го прави препознатлив.

Стилот на лидерството е начин каде што се воспоставува однос помеѓу лидерот и соработникот, како и сите останати во организацијата, односно тоа е начин на кој лидерот го насочува однесувањето на подредените и средствата кои ги користи да ги придобие или принуди на посакуваното однесување.⁷

Водењето е една од четирите главни задачи на лидерите, тие го одредуваат правецот на акција на организацијата, привлекуваат, задржуваат, мотивираат, инспирираат и развиваат односи со вработените засновани на доверба и меѓусебна почит. Во пракса како најпознати се јавуваат следниве стилови на лидерство и тоа:

- ✓ авторитарен,
- ✓ демократски,
- ✓ либерален стил на раководење.

Кај *авторитарниот стил на раководење* лидерот ги донесува правилата на однесување, ги донесува одлуките без влијание на подредените, презема одговорност при имплементирањето на целите во организацијата. Лидерот презема позиција на авторитет и од своите соработници бара целосно придржување кон неговите инструкции и правила кон реализирањето на зададените задачи.

Лидерот е централна варијабла во организацијата, неговите одлуки мора да бидат почитувани и неговите подредени немаат никакво влијание врз процесот на нивното однесување. Тој нема доверба во подредените, авторитарниот стил на

⁷ Petković M., Janićijević N., Bogićević b., organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str. 301.

раководење покажува одбивност и не е омилен меѓу вработените. Авторитарното водење е карактеристично за малите компании кои се развиваат.

Кај *демократскиот стил на раководење* лидерот им дозволува партиципирање во донесувањето на одлуки, остварува високо ниво на задоволство кај вработените. Лидерот поседува висок степен на разбирање и тендира пријатна атмосфера за работење и сака да биде прифатен од подредените со респект и достоинство. Тој врши усогласување на барањата со можностите на подредените, се креира чувство на заедничка поддршка, одлучувањето е децентрализирано, авторитетот се делегира, обезбедува флексибилност и подобри перформанси во организацијата.

Овој стил на раководење води кон високо задоволство од работата, развива позитивни ставови за меѓусебна соработка кон ефикасно извршување на одредените цели и претставува идеален стил на лидерство. Демократското водење е карактеристично за средните и големите компании.

Либерален стил на раководење, овој стил на водење се одликува со целосна партиципација на вработени во кои лидерот има целосна доверба и тие слободно можат да дискутираат во однос на активностите и работните задачи, со цел поголема идентификација со организацијата и остварување на ефикасноста во работењето. Либералното водење се применува во сите организации независно од големината, структурираноста во работни тимови и групи во кои се воведуваат сложени задачи кои подразбираат софистицирани знаења и високообразовани луѓе кои не поднесуваат ограничување и одредени шаблони по кои треба да функционираат.

Традиционалните организации се креирани како простор каде што се извршуваат работни активности, но во денешницата т.е. ера на висока технологија, информации, учење, промени, традиционалните организации доживуваат метармофоза и се трансформираат во виртуелни организации кои се засноваат на концептот активност не место каде што само се работи. Овој феномен поттикнува кон потребата да се проучи лидерството наречено виртуелно лидерство.

1.1.3. Нови пристапи во лидерството

Новите пристапи во лидерството се појавија со цел да се обезбеди соодветен одговор на новите предизвици што го нуди лидерството кое се појавува во доцниот 20 и почетокот на 21 век, предвидувајќи го времето кое доаѓа. Ова се заснова на ставот дека лидерството е двонасочна улица, односно комплексен заемен однос меѓу лидерот и следбениците кои ги мотивираат и инспирираат вработените да работат надвор од нивните нормални нивоа на вредности и перформанси.

Овој став се базира на бројни современи студии кои покажаа дека ефикасното лидерство не може да биде поврзано само со лични карактеристики, преференции и однесување на лидерот од една страна и ефектот на ситуационите варијабли од друга страна, туку во оваа анализа од особена важност треба да им се даде на следбениците, односно вклучувајќи ја интеракција на лидер – следбеник.⁸

Креирани се следниве пристапи во лидерството: трансакциско, харизматично, трансформациско лидерство, тимско лидерство, интерактивно лидерство, инспиративно, етичко лидерство, услужно лидерство, интеркултурно лидерство, алфа лидерство итн. Меѓу овие најпознати се трансформациско и харизматично лидерство.

Како нов пристап во лидерството можеме да го претставиме трансформациското лидерство, посебно во услови на промени кои се чести во секоја организација. За да можеме попрецизно да го дефинираме трансформациското лидерство е потребно да се направи разлика помеѓу трансформациското и харизматичното лидерство.

Харизмата е неопходен елемент на лидерството, но како таков е недоволен да предизвика трансформација. Следбениците мора да се идентификуваат во популарноста на харизматична личност, но и тоа не е доволно во процесот на трансформација. Харизматичните личности настојуваат да ги направат своите

⁸ Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević – Boljanović J., Menadžment – principi, koncepti i procesi, str.455

следбеници слаби, лојални и зависни, додека трансформациските лидери настојуваат да мотивираат, поттикнуваат кон промени.

Успешното трансформациско лидерство ги содржи следниве карактеристики:

- Создавање на јасна и привлечна визија. Таа треба да биде идеализирана и да има уникатен имиџ кој ќе се стреми кон организациски промени, а не кон квантитативни цели и детални фази.
- Дефинирање на стратегија за остварување на визијата. Стратегијата е важен елемент во организациските промени и го покажува начинот на кој лидерот настојува да ја оствари визијата.
- Промовирање на визијата на вработените. Успехот не зависи само од промените на неговата содржина, туку и од подготвеноста на лидерите да комуницираат со вработените.
- Сигурност и оптимистички став на лидерот. Следбениците нема да имаат доверба во визијата доколку лидерот нема самодоверба и не покажува интерес кон промени.
- Довербата во вработените кои го носат товарот на промените. Ефектот на визијата зависи од степенот до кој тие следбеници се убедени во нивната способност за извршување на стратегија на промени.
- Организирање на формални и неформални церемонии по повод успешните завршувања на одредени фази на имплементација на промената. Ова е исклучително важно, бидејќи тоа го зголемува оптимизмот и единството во организацијата и остварувањето на визијата.
- Креирање на одредени видови на промоции (слогани, симболи, обреди), со цел истакнување на клучните вредности и промени, и повеќето успешни резултати, што ќе им помогне на вработените лесно да поминат преку процесот на трансформација.⁹

Трансформациското лидерство има позитивно влијание врз развојот и резултатите кои ги постигнуваат следбениците. Трансформациските лидери ги

⁹ Yukl, G. „Leadership in Organizations“ Prentice Hall, New Jersey, 2002

поттикнуваат следбениците да му веруваат на лидерот, да веруваат во својот потенцијал, да замислат и создадат една подобра иднина за организацијата.¹⁰

Прифаќањето на визијата на вработените е основен предуслов за успехот на процесот на трансформација. А добрата визија може да биде еден од најважните мотивирачки фактори, основа за развој на стратегијата, извор на самодоверба и тимскиот дух во тимот на работниците. Тој ги фали, охрабрува, а вработените добиваат награди, при што е свесен дека со особината љубезност се гради мрежа на позитивни односи што компанијата ќе ја движи кон прогрес.

Лидерите кон крајот на 20 век мораа да се справат со промените како основна и континуирана движечка сила. Техниките и принципите на лидерството придонесоа за континуирано и систематско следење на промените во опкружувањето и веднаш да одговори на нив.

1.2. Извори на лидерска моќ

Моќта претставува способност да се влијае на однесувањето на другите, способност да се предизвикаат промени кај една личност. Лидерите ја користат моќта како средство за остварување на заедничките цели. Во преглед на лидерството вообичаено е лидерите да се опишуваат како луѓе кои имаат моќ и се доминантни додека моќта се дефинира како средство кое лидерите го користат за остварување на личните интереси. Лидерите имаат моќ токму кога имаат способност да влијаат на верувањата на другите, на нивните ставови, вредности или врз однесувањето на другите.

Моќта е резултат на интеракцијата помеѓу лидерот и следбениците. Дел од моќта доаѓа од позицијата на личноста во организацијата. Таа може да доаѓа и од личните извори во кои не се вложува толку многу, како што се личните интереси, цели и вредности на лидерот.¹¹

¹⁰ Менаџмент- Ричард Л. Дафт, осмо издание, Универзитет Вандербилт 2008, стр. 507

¹¹ Ричард Л. Дафт, Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт 2008, стр. 507

Лидерот има моќ врз основа на неговата способност да го мобилизира вниманието на вработените, да го артикулира значењето на поставените цели на начин кој е прифатлив за нив, како и да се дефинира ефективната заедничка акција која ќе биде доброволно прифатена и успешно реализирана.

Во организациите постојат пет извори на моќ: легитимна, наградувачка, принудна, експертска и референтска моќ.

- ✓ Легитимната моќ се заснова на формалната позицијата во една организација и овој извор на моќ потчинетите го прифаќаат како легитимен и затоа го почитуваат.
- ✓ Наградувачката моќ се заснова на авторитетот на лидерот да ги награди подредените по заслуга. Лидерите имаат слобода да ги наградат подредените кои вредно работеле при извршување на определена работа со покачување на плата, унапредување, давање на признанија, пофалници или други бенифиции. Исто така, лидерите можат да ја употребат наградата за да влијаат и на однесувањето на подредените.
- ✓ Принудната моќ се однесува на авторитетот односно правото да казнува или се препорачува да се казни некој од вработените. Тој може да ги казни вработените на повеќе начини – да му го повлече покачувањето на платата, да ја повлече поддршката за унапредување, да додаде негативна препорака во неговото досие, да критикува, уназадуба и конечно има принудна моќ да му даде отказ.
- ✓ Референтската моќ произлегува од личните карактеристики на лидерот кои имаат влијание врз следбениците и тоа претставува моќ која потекнува од почитта и лојалноста на подредените.
- ✓ Експертската моќ е дериват на специјализираните знаења и вештини со кои располага лидерот во зависност од задачите што ги исполнуваат вработените. Моќта се стекнува со релевантните способности, знаења и вештини или со здобивање на централна позиција во хиерархијата.

Сите овие видови на моќ се базираат на перцепцијата на подредените врз кои се наметнува моќта, што значи моќта има и психолошки ефект. Исто така,

може да се забележи и определена инструменталност како способност да се обезбеди нешто за подредените (награда, казна)¹².

Моќта е вродена карактеристика на секоја организација и често е основана реалност покрај процесот на донесување на одлуки. Тоа има централна позиција во рамките на редот и контролата, преку што се извршуваат работните активности во организацијата преку работата на бирократските структури и спроведувањето на политики, правила и процедури на организацијата.

1.2.1. Пренесување на моќта

Менаџерите ги водат своите подредени по пат на пренесување на моќта со овластување на подредените. Пренесувањето на моќта се дефинира како овозможување на луѓето од сите нивоа на одговорност самостојно да дејствуваат и да донесуваат релевантни одлуки.¹³

Пренесувањето на моќта се состои од доверба на лидерот во способностите на подредените, односно да им се покаже дека од нив се очекуваат високи резултати при извршување на зададените задачи. Тоа претставува процес на обучување на вработените да поставуваат сопствени определени цели, да разговараат, одлучуваат и да ги решаваат проблемите во однос на сферата на одговорноста и авторитетот.

Зголемувањето на овластувањата е под дејство на потребата од брзо одлучување од оние кои добро го познаваат појавувањето на проблемите што бара донесување на одлуки и од пониските нивоа и од потребата на лидерите од соочување со барањата на зголемениот товар дел од таа моќ да ја пренесат на подредените. Со овластувањата на подредените се унапредува чувството на самодоверба кое сè повеќе ги мотивира да делуваат над сите свои очекувања.

¹² Група автори; Организациско однесување (2007); Постдипломски студии, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје

¹³ Лидерство, д-р Љубомир Дракулевски, Економски факултет – Скопје, 1999 г., стр.27

1.2.2.1. Видови на пренесување на моќта

Пренесувањето на моќта се врши озгора-надолу, кога лидерот им пренесува дел од својата моќ на подредените и оддолу-нагоре, кое исто така е потребно за постигнување на флексибилност во работењето. Но, за да се загарантира успехот на секоја организација е потребно да се вклучи можноста и за латерално лидерство кое е есенцијално во координирањето на работењето на многу организации.

Врз основа на личните квалитети, знаења и вредности се појавуваат неформални лидери кои го преземаат водењето на групите, со цел поуспешно и навремено извршување на поставените задачи. Тие стануваат лидери каде што другите природно им се обраќаат барајќи совет, водство, односно се избраници кои успешно ги спроведуваат промените.

Лидерство оддолу-нагоре - за негово остварување е потребно пренесување на моќта на вработените на пониско ниво, ниво во кое вработените можат да се вклучат при донесувањето на одлуки, да предлагаат решенија за проблемите од нивниот делокруг. Вработените треба да бидат слободни во нивниот став за она што е најдобро, без страв дека претпоставениот може да направи проблем.

1.2.2.2. Ефекти од пренесување на моќта

Лидерството како процес претставува клуч на секој успех во организацијата. Квалитетното лидерство вклучува и поврзување на чувствата на лидерот со оние на следбениците. Во организациите со успешни лидери пренесувањето на моќта се манифестира на неколку начини:¹⁴

- ✓ Луѓето се чувствуваат значајно. Секој чувствува дека прави нешто посебно за успехот на организацијата. Кога работниците се овластуваат за определена работа, тие сметаат дека работат нешто што има посебно значење и важност.

¹⁴ Лидерство, д-р Љубомир Дракулевски, Економски факултет – Скопје, 1999 г., стр.29

- ✓ Учење и компетенција. Лидерите го вреднуваат учењето и врвното мајсторство, а ова го прават и луѓето кои работат за лидерите. Лидерите јасно ставаат до знаење дека не постои неуспех, а грешките претставуваат фидбек кој ни казува што треба да се направи следно.
- ✓ Луѓето се дел на заедницата. Таму каде што има лидерство постои тим, фамилија, заедништво. Дури и луѓе кои не се сакаат го чувствуваат духот на заедништвото.
- ✓ Работењето е возбудливо. Таму каде што има лидери, работењето е стимулативно, предизвикувачко, фасцинантно и забавно. Ваквиот стил на лидерство ги привлекува луѓето, им дава енергија и ги поттикнува нивните визији за иднината.

Денес лидерите во секоја организацијата на сите нивоа имаат приоритетна задача на градење на добри односи и создавање на таква организациска архитектура која ќе ја направи организацијата пријатно место за работење на вработените.

1.2.2. Типови на лидери во согласност со својата моќ

Во согласност со својата моќ, која се рефлектира преку: легитимната, наградувачката, принудната, експертската и референтската призма, лидерите можат да бидат: автократски или демократски или пак комбинирани, во зависност од ситуацијата и задачите. Во пракса најмногу се пронаоѓаат следниве типови на лидери, во соогласност со својата моќ:

- ✓ автократски лидер,
- ✓ демократски лидер.

Автократскиот лидер е лидер кој поседува власт и неограничена моќ. Тој ги распоредува своите следбеници со јасно дефинирани работни задачи и очекува тие да бидат завршени. Не прифаќа мислења, сугестии и ставови на другите вработени и одлуката ја донесува сам. Комуникацијата тече строго хиерархиски озгора-надолу. Автократскиот лидер не е омилен кај вработените, бидејќи кај нив предизвикува страв и фрустрации.

Демократскиот лидер е лидер кој најмногу настојува да ги мотивира своите следбеници отколку да ги контролира. Тој се консултира со своите вработени, ги прифаќа нивните сугестии и ставови, го прифаќа партиципирањето на вработените во донесувањето на одлуки, создава пријатна работна атмосфера со добри меѓучовечки односи кои го зголемуваат задоволството на вработените, што резултира со зголемување на перформансите на организацијата. Демократскиот лидер доброволно се одрекува од својот авторитет, го пренесува на другите, но конечната одговорност и одлука ја донесува сам. Комуникацијата тече двонасочно, озгора-надолу и оддолу-нагоре.

1.3. Развој на лидерството во организациите

Во последните години главна тема за која сите дискутираат е областа на лидерството, посебно она што ги предизвикува брзите промени во опкружувањето, несигурноста на околината каде што многу организации ја вршат својата дејност да се практикува лидерството, со цел да се одреди на кој лидер општеството најмногу ќе му се восхитува.

Организацијата претставува збир на индивидуи кои заедно работат за остварување на заеднички цели и успеси, додека лидерот е поединец кој е способен да влијае врз другите, одговорен за создавање на ресурси за да помогнат во остварување на групните и организациони цели. Организацијата која сака да биде глобално конкурентна на пазарот мора да биде способна за брза трансформација, односно лидерот треба да има способност во рамките на компанијата да формира убедување од неопходноста на промени, способност во борбата против оние кои ги негираат тие промени, остварување на нови визии и реконструкции во компанијата во склад со новата визија.

Денес можеме да констатираме дека не постои успешна компанија без развој на успешното лидерство. Лидерите имаат многу важна улога во секоја организација, тие се личности кои не чекаат работите да се средат сами од себе или некој друг да ги реши, тие се личности кои не можаат да чекаат, бидејќи нивната желба за успех е поврзана со визијата што мора да се оствари.

Во суштина успешниот лидер треба да ги мотивира, поддржува, да ги наградува другите во извршувањето на одредени задачи, треба да ги идентификува бариерите и да работи на отстранување на истите. Во високоразвиените организации главното внимание е насочено кон поединците и тимовите што тие ги формираат, главната задача на лидерот се однесува на обезбедување на компетентни лица во тимовите кои вистински ќе ги разберат целите и соодветно на тоа ќе се поистоветат со нив во текот на своето работно искуство.

Во современи услови лидерството става акцент на успешно комуницирање, промовирање на заедничките вредности, создавање на услови во кои вработените имаат слобода и автономија во работењето, благодарение на доброволно усвоените вредности и високата свест и заедничките интереси и цели. Компанијата е успешна и добра само доколку се добри и поединците кои работат во компанијата. Во креативниот и иновативен дел од секоја компанија вработените имаат водечка улога во создавањето и одржувањето на конкурентата предност. Само високообучените и правилно мотивираните работници низ постојано и континуирано учење на новите вештини можат да одговарат на предизвикот што го наметнува новата работна средина.

Лидерството не е само суштински дел од процесот на управување, туку и составен дел на општествената и културната структура на една организација.

1.3.1. Авторитетот на лидерот како основен фактор на водењето

Авторитетот како димензија на културата е присутен во сите култури и се јавува како право да се донесе одлука и да се бара од другите да се однесуваат на начин кој ќе води кон остварување на заедничките цели на организацијата.

Авторитетот претставува важна детерминанта на секоја организација, тој подразбира моќ на лидерот, моќ што ќе влијае врз ставовите и однесувањето на другите. Со цел успешно да се извршуваат поставените задачи, лидерите мора да

имаат авторитет со кој ќе влијаат на ставовите и однесувањата на вработените кон остварување на целите на организацијата.

Притоа треба да се забележи дека авторитетот не треба да се сфаќа како „гола власт“ (превод од англискиот збор authority), туку како укажување углед во сопствената средина, меѓу следбениците, како резултат на поседувањето на сите други видови моќ и докажаноста на својата стручност и припадност кон организацијата.¹⁵

Повеќето лидери имаат свој внатрешен круг до каде се авторитарни. Се разбира, во тој круг тие мора да ги мотивираат своите луѓе, но во крајна линија тие можат да ги наградат за нивната посветеност.

Лидерите имаат авторитет, тие ја имаат контролата, тие можат да ја изберат или да ја користат во поголема или помала мера, но секој треба да ја знае крајната линија на авторитетот.¹⁶ Во целина луѓето кои се раководени од страна на лидерите се ориентирани да ги следат нивните идеи, дури и да не го дадат својот максимум во нивното извршување, освен ако не се доволно мотивирани и инспирирани од страна на тие лидери.

На слика 1 е претставен кругот на авторитетот.



Слика 1. Крајна линија на авторитетот¹⁷

Figure 1. The bottom line of authority

¹⁵ Проф. д-р Трајко Мицески, Лидерство, интерен материјал, УГД, Економски факултет - Штип, 2009

¹⁶ Beyond authority, Leadership in a Changing World, Julia Middleton, Common Purpose Charitable Trust 2007 no. 4

¹⁷ Beyond authority, Leadership in a Changing World, Julia Middleton, Common Purpose Charitable Trust 2007, no. 3-5

Најновите анализи поврзани со работењето на лидерот во современата средина која е предмет на различни негативни трендови велат дека авторитетот на лидерот е во постојан пад, па поради тоа посебно се посочува потребата за дополнителни напори насочени кон зајакнување на лидерската позиција преку зајакнување на довербата на вработените со имплементирање на конкретни сугестии кои се однесуваат на членовите од тимот. Еден лидер кој ја комбинира експертизата со други форми на моќ има висока пенетрација во организацијата, со посебни предуслови за создавање на организациска визија, која со голема веројатност ќе биде поддржана од вработените.

Авторитетот може полесно да биде делегиран, но многу проблеми произлегуваат од неуспехот да се обезбедат потребните информации и ресурси со цел да се постигнат очекуваните резултати, или од неуспехот на лидерот да делегира доволно авторитет за да се овозможи подредените да ги исполнат своите обврски. Вистинскиот успех на компанијата зависи и од авторитетот на лидерот, овозможувајќи им на вработените да ги изнесат своите мислења, предлози и погледи во работата, создавајќи атмосфера за соработка во процесот на менаџирање.

2. Вистинско лидерство - основни карактеристики, препознавање и соодветно однесување

Вистинското лидерство претставува една важна компонента којашто е од особена важност за успешно и флексибилно функционирање на организацијата, бидејќи тоа претставува и способност да се влијае на останатите во успешното остварување на целите на организацијата. Основниот фактор на лидерството е лидерот.

Лидерот е личноста која го спроведува тоа влијание на останатите и затоа тој треба примерно да раководи.

Вистинското лидерство се заснова на способноста на убедување. Но за да се убедат другите треба идејата што се дава, односно задачата што се извршува да се сфаќа и доживува како рационална и исплатлива со чувство на одговорност за неа и со претпознатливост на нејзините резултати и влијанија.¹⁸



Слика 2. Лидерот на чело и на крајот од колоната
Figure 2. Leader of the head and the end of the column

¹⁸ Проф. д-р Трајко Мицески, Лидерство, интерен материјал, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, 2009 година

Лидерството започнува и завршува со луѓето, а лидерот е тој што обезбедува надеж, разумност, доверба, почит и им дава важност на вработените.

Успешниот лидер има визија, тој е мотиватор, комуникатор, успешно се справува со луѓето, работи тимски, тој е решителен и внимателно истраен. Неговата успешна работа е потврдена во многу примери на организации, но околу неговата важност, карактеристики, однесување и улогата во организацијата се дискутира во многу литератури.

Како пример за успешен, харизматичен и натпреварувачки настроен лидер го посочувам Џек Велч, кој во текот на своето работење инвестирал во своите луѓе, притоа опремувајќи ги со сите неопходни вештини што им се потребни да се приспособат на условите кои ги налагаат корпоративните тимови, поставувајќи ја на тој начин својата компанија "General Electric" на својот врв. Обучувањето, охрабрувањето и предизвикувањето секој вработен да инвестира во целосната искреност во секојдневниот пристап кон различни нивоа на поддржување на културните вредности е она што се смета како највисоко вреднуван квалитет што е потребно да го поседува секој вработен во една компанија.¹⁹

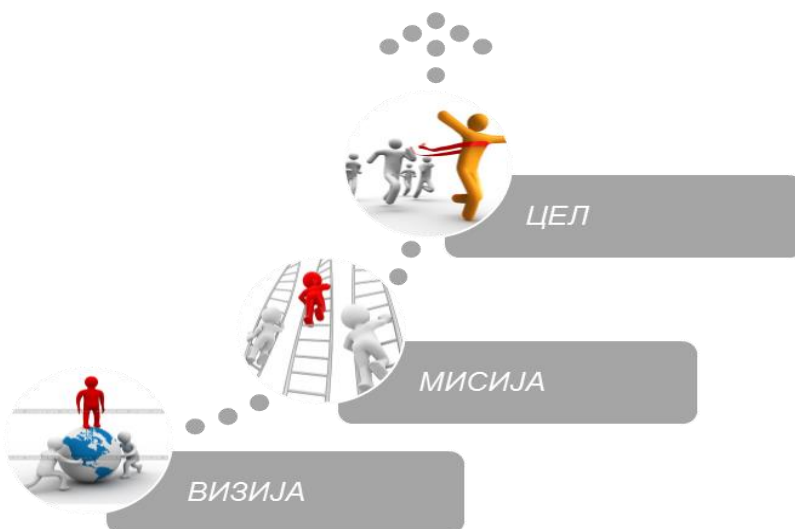
Многу автори се согласуваат со ставот дека вистинското лидерство во организацијата се движи кон градење на стратегија на имплементирање на високи стандарди на чесност и заедништво, што претставува клучен фактор во создавањето на организациската култура која ќе ја поддржи довербата на лидерот што ја има кон вработените. Ширењето на знаењето во рамките на една организација, глобализацијата и технолошкиот развој, бара лидер кој благодарение на посебни карактеристики и вештини во овие услови ќе успева да се справи со управување на организацијата и барања на променливите и турбулентни движења во светот. Лидерството претставува процес кој се врти околу поттикнувањето на сите вработени поуспешно да функционираат и да ѝ помагаат на организацијата да ги оствари своите визии и цели.

¹⁹ Група автори, Лидерство, Моќни потези, Скопје: Икона, 2008, стр.11

2.1. Лидерот како личност

Секоја личност има свое специфично однесување што се карактеризира со: доследност, единство и особеност.²⁰ Доследност значи дека човекот во слични ситуации се однесува на сличен начин, останува доследен на себеси. Единство значи дека неговото функционирање е организирано и дека одделните психички особини и процеси интегрирано и усогласено дејствуваат. Кога, на пример, ќе му се случи нешто трагично на човекот, тој не само што ќе развие соодветни чувства на тага и болка, туку и неговото мислење, неговиот темперамент, карактер, желби и мотиви ќе бидат усогласени со тој настан.

Постојат многу дефиниции за тоа што претставува поимот личност, но можеме да ја издвоиме следнава дефиниција: „личноста ги означува особините на поединецот кои му се својствени само нему, по кои тој се издвојува од сите останати поединци. Вистинскиот лидер има визија, мисија и цел и работи на нејзино јасно, едноставно и доследно изразување.²¹ Ова е клучот на успехот.



Слика 3. Правила за успех на вистинскиот лидер

Figure 3. Rules for success of real leader

²⁰ Веб-сајт: wikipedia.org/wiki/Психологија_на_личноста

²¹ Richard L. Daft, Organization theory and design, Tenth edition, South-Western Cengage Learning, 2009, no. 42

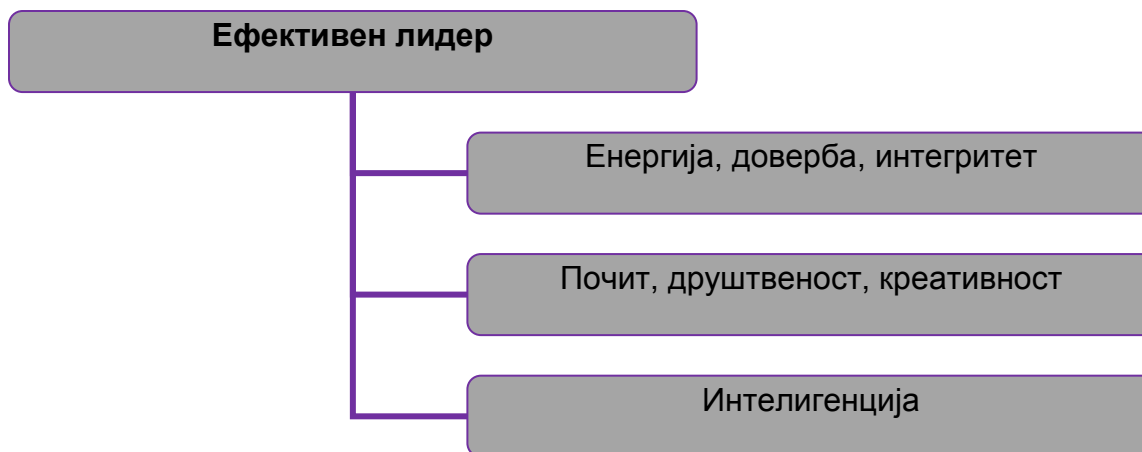
Доколку постојат лидери кои не се вклопуваат во овие особини, во тој случај не можеме да го дефинираме вистинскиот профил на ефективниот лидер. Лидерот треба да изобилува со шарм и блескав хумор, да се издвојува со негова доверба.

2.1.1. Особини на ефективниот лидер

Лидерскиот успех зависи од особините што ги поседува лидерот. Многумина сметаат дека успешните лидери се екстревртни, односно друштвени, и имаат пријатен карактер.

Но можеме да напоменеме дека многу успешни лидери се интровертни односно затворени личности, како Бил Гејтс и Стивен Спилберг, но сепак се успешни, што значи дека интровертноста како особина не влијае врз успешноста на лидерот. Многу компании го тестираат карактерот на кандидатите со цел да проценат дали ја имаат соодветната личност за таа работа, да проценат дали ќе се вклопат во нивниот систем и ќе бидат успешни.

Ефективниот лидер се одликува со енергија, доверба, почит, креативност, поседува желба за водење, интегритет.²²



Слика 4. Особини на ефективниот лидер

Figure 4. Features of effective leader

²² Nebojša Djokć, Slaviša Trajković, Sanja Dobrićanin Liderstvo u uslovima savremenog tehničkog okruženja, Ekonomski fakultet - Pristina, 2010, str. 436

Поседувањето особини на ефективен лидер многу придонесува за развивање на пријатна работна атмосфера, развивање на добри меѓучовечки односи во организацијата, за подигнување на мотивираноста во работењето и зголемување на задоволството на вработените.²³

Вработените уживаат во релаксираноста на работното место, пренесувањето на нивните желби, вреднувањето на нивните способности.

Секој лидер мора да го пронајде својот стил на ефективно раководење и не само тоа, тој треба да им дозволи да се стремат кон своите страсти и надвор од работното место, правејќи ги вработените позадоволни и покреативни во нивните вештини и знаења.

2.1.2. Принципи за развивање на лидерски способности

Способноста на лидерот подразбира капацитет за работа со луѓе, да ги разбере и оформи односите со вработените за извршување на определена активност, а притоа длабоко да влијае на мотивацијата и ефективноста во работата.

Постојат пет принципи за развивање на лидерските способности и тоа: самопочитување, планирање, мотивирање, делегирање и еманципирање.

- ✓ *Самопочитувањето* претставува способност на лидерот да ја зголеми вредноста на вработениот со почитување и верување во неговите способности при успешно извршување на поставените задачи. Ефективните лидери се грижат за благосостојбата на своите вработени, односно спроведуваат однесувања на почитувања и самодоверба што им помага во развивањето на самопочитта. Самопочитување не е само етички императив, туку претставува фактор кој влијае на задоволството од работа, како и постигнување на мотивација при остварување на индивидуалните и организациските цели на организацијата.

- ✓ *Планирањето* претставува основа за ефективно лидерство во кое се неопходни дефинирањето на целите на организацијата, како и развивање на сеопфатна хиерархија на планови за реализација на целите на организацијата. Без јасни планови вработените не можат да го искористат својот потенцијал потребен за да се постигнат целите. Постигнувањето на одделните цели е она што му овозможува на компанијата да постигнува високи резултати.
- ✓ *Мотивирањето* е дел од активностите на лидерот. Лидерот успешно може да ги реализира тековните работни процеси преку вработените. Со цел ефикасно да го постигне тоа, тој треба на соодветен начин да ги мотивира своите вработени. На зголемувањето на мотивацијата во голема мера влијаат зголемувањето на платата врз основа на успешно извршената работа, бонусите, пофалби, признанија и други бенифиции.
- ✓ *Делегирањето* претставува одлука која се користи за овластување на компетентни луѓе за одредена работа, која ќе овозможи квалитетно и навремено извршување на задачата. Делегирањето бара од лидерот да ги овласти подредените да ја извршат задачата, а со тоа одговорноста во извршувањето на истата да ја преземат членовите на тимот. Лидерот решава кому ќе му додели каква задача или ќе овласти за извршување на задачата. Делегирањето ги вклучува вработените во процесот на одлучување, кое влијае на подобрувањето на работната атмосфера во која се зголемува чувството на припадност.
- ✓ *Еманципирањето* е во тесна врска со делегирањето. Секој вработен е вклучен во работниот процес и има своја обврска и цел и ја сфаќа важноста од неговиот придонес во организацијата т.е. се еманципираат, а со тоа ја зголемуваат нивната креативност во извршувањето. Вработените имаат зголемена свесност за нивната меѓусебна поврзаност кон остварување на заедничките цели.

Сите овие принципи доколку правилно се применуваат имаат свое значење во унапредувањето на лидерските способности. Вистинските лидери се визионери

и токму поради оваа причина им се овозможува воспоставување на соодветна организациска структура со воспоставен систем на вредности и поставување на вработените во вистинска насока за развој на организацијата.

2.1.3. Влијанието на лидерот кој е автентичен на себеси

Вработените се однесуваат на начин на којшто се однесува лидерот. Доколку квалитетот на раководството е на високо ниво, во тој случај и квалитетот на работењето ќе биде на високо ниво и ќе кореспондира со успех.

Лидерот е човек кој поседува способност, вештина и знаење кои му се потребни за раководење со организацијата и вработените. Вистинскиот лидер ја сака својата работа, ужива во неа и таа негова енергија им ја пренесува на другите, тој влијае на нивната мотивација и работа.

Тој со неговото знаење, способност, ставови и креативност треба внатрешно да ги мотивира своите вработени, да ги почитува и да ја цени нивната продуктивност. Во тој случај и вработените ќе му се придружат и ќе му возвратат на ист начин, односно ќе ги почитуваат воспоставените правила. Лидерот секогаш треба да ги следи и воочува факторите кои влијаат на нивната мотивираност, креативност и продуктивност. Доколку вработениот знае дека неговите предлози и идеи ќе бидат респектирани од страна на лидерот, тој со своето задоволство квалитетно ќе работи и ќе се труди да даде поголем придонес за себе, а и за организацијата. Многу е значајно влијанието на вистинскиот лидер, кое е автентично на себеси и води кон високо извршување, флексибилност, големо задоволство, поттикнување на иновации и остварување на успешно лидерство.

Создавањето на флексибилна средина во којашто вработените не се само ценети, туку и охрабрувани, ќе овозможи да се вложи целосниот потенцијал за остварување на организациските цели. Квалитетот, флексибилноста и способноста за раководење ја сочинуваат главната лозинка за успешна иновативна организација.

2.1.4. Ефектите на вистинскиот лидер

Постојат повеќе мерила за одредување на ефективност на лидерот. Голем број истражувачи ја оценуваат ефективност на лидерите, гледајќи на последиците од извршените акции на следбениците и останатите учесници.

Во фокусот на вниманието лежи клучот на ефективност, а тоа се сведува на резултати добиени од извршувањето на одредена работа, а неговата основа се базира на успешната комуникација, тимската работа, креативноста и чесноста.

Главна задача на лидерите е да го балансираат односот меѓу две основни цели во бизнисот и тоа од една страна е испораката на супериорна вредност за потрошувачите, а втората е да се создаде економска вредност за акционерите.

Лидерот може да делегира ефикасност, но тој мора лично да придонесе кон ефикасно извршување на поставената цел на организацијата. Ефективниот лидер тоа може да го постигне преку своите соработници и вработени, преку неговото влијание на нив да го дадат својот придонес кон остварување на целите на компанијата. Ефективните лидери не само што влијаат на финансиските податоци, тие најголем дел од влијанието го насочуваат кон карактерот на меѓучовечките односи во претпријатието, како и задоволството на луѓето и нивната севкупна вредност. Обратно, пак, за неефективните лидери можеме да кажеме дека тие не само што можат да направат голема финансиска штета на компанијата, туку вршат принуда врз способниот кадар да ја напуштат компанијата. За секој успешен лидер од витално значење се перформансите на компанијата. Перформансите на лидерите зависат од неговата способност да се идентификуваат целите и да се создаде витален оддел за развој и да се овозможи правец по кој другите ќе го следат патот кон новите промени во светот.

Ефективниот лидер има развиено чувство на можности и вештини за она што треба да се направи во одреден момент, вклучувајќи го изборот за најкомпетентна личност што најдобро ќе ја изврши дадената задача. Тие квалитети зависат од експертизата на лидерот да направи добар стратешки план за остварување на

целите на компанијата. Ефектите на лидерите можат да се гледаат од две гледишта и тоа како:²⁴

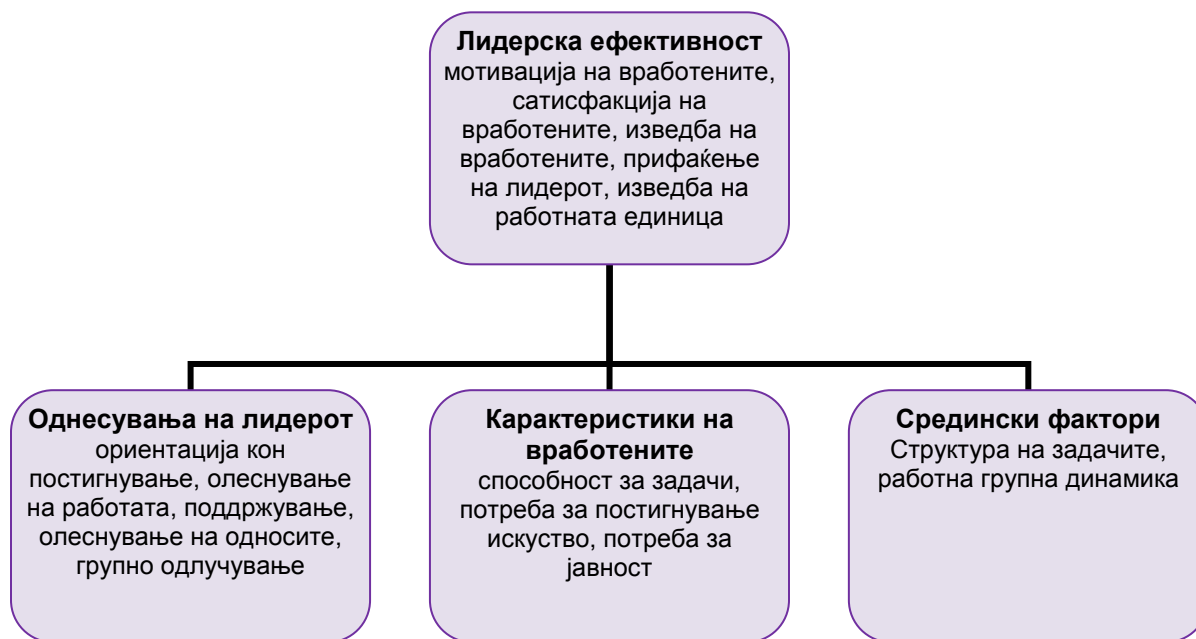
- директни ефекти кои се однесуваат на одлуките и активностите на лидерот, кои имаат директно влијание на она што се работи, она што е направено, како е направено и колку е задоволително остварувањето на задачата;
- индиректни ефекти се поврзани со одлуките и активностите на лидерот, кои се под влијание на повеќе интервентни варијабли во вообичаениот синџир. Тоа се резултати кои побавно и потешко се исполнуваат, но имаат повеќе траен ефект.

Ефективниот лидер има способност да создаде визија за посакуваната иднина, заедно со стратегијата за управување со предизвици и промени потребни за реализација на таа визија. Тој ги мобилизира и инспирира другите да го следат доброволно, тој влијае на нивните ставови, мислења и одлуки со цел да се сфати важноста на ефикасното функционирање на организацијата. Лидерот кој стои пред тимот треба да воспостави односи на заемна доверба како основа за носење на подобри решенија, а со тоа и водење на ефективна политика во организацијата.

Според теоријата на лидерската ефективност на Robert House, лидерот се однесува со почит кон целите и следбениците, а тоа влијае на лидерскиот впечаток. Лидерската ефективност е обликувана од ситуациските околности и се фокусира на обзирот на лидерот кон потребите на следбениците и структурата на задачата.²⁵

²⁴ Yukl, G. Leadership in Organizations, Prentice Hall, New York 1998, str.42

²⁵ Иванка Славковска, Асен Прличков, Придонесот на емоционалната интелигенција за трансформациското лидерство, Велес, 2010, стр. 25



Слика 5. Теорија на лидерска ефективност на Роберт Хаус ²⁶

Figure 5. Theory of leadership effectiveness by Robert House

2.2. Карактеристики и однесување на вистинскиот лидер

Првиот пристап кон проучувањето на лидерството е анализирањето на карактеристиките и однесувањето на вистинскиот лидер, што претставува и почетен напор да се заснова идејата дека лидерскиот успех зависи од карактеристиките на лидерот.

Според G. Yukl вистинскиот лидер ги поседува следниве карактеристики:²⁷

- самодоверба заснована на реалност;
- почит, кредибилитет и интегритет;
- доминантна личност;
- екстровертност;
- способност да објаснува;
- емоционална стабилност;

²⁶ House, R.J. 1996 Path-goal Theory of leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory no. 330-342

²⁷ Yukl, G. Leadership in Organizations, Prentice Hall, New York 1998, str.40

- ентузијазам;
- смисол за хумор;
- топлина во интерперсоналните односи;
- самосвесност и сомокритичност и
- толеранција за фрустрации.

Постојат повеќе истражувања за однесувањето на лидерот, но еве ќе го спомнеме примерот на истражувањата на Мичиген на чело со Рензис Ликурт, каде што врз основа на многубројните интервјуа со лидери на повеќе компании се откриени две форми на лидерско однесување и тоа:²⁸

- ✓ лидерско однесување фокусирано на работата,
- ✓ лидерско однесување фокусирано на вработените.

Лидерот со лидерското однесување кое е фокусирано на работата е насочено кон работните задачи и активности кои вработените треба да ги реализираат. Тие даваат инструкции, изработуваат план и распоред за извршување на задачите, спроведуваат методи за успешно остварување на целите на организацијата.

Лидерот со лидерско однесување кое е фокусирано на вработените е насочено кон благосостојбата на вработените. Тој се грижи за вработените, ги почитува нивните идеи и желби, ги третира со љубезност и достоинство, има доверба во нив, пријателски е настроен, едноставно се концентрира на човечките потребите на вработените, со цел да изгради тим кој успешно ќе работи и ќе ги води кон подобра иднина.

Вистинскиот лидер треба да ги поседува следниве карактеристики:²⁹

- ✓ лидерот треба да поседува и преферира љубов;
- ✓ лидерот треба да поседува и преферира разумност и совесност;
- ✓ лидерот мора да има визија;
- ✓ лидерот мора да поседува стручни способности;
- ✓ лидерот мора да ја цени комплетноста на личноста;

²⁸ Вовед во јавната администрација од Џеј М. Шафриц и Е.В. Расел Кристофер, стр. 287-289

²⁹ Проф. д-р Трајко Мицески, Лидерство, интерен материјал, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, 2009 година

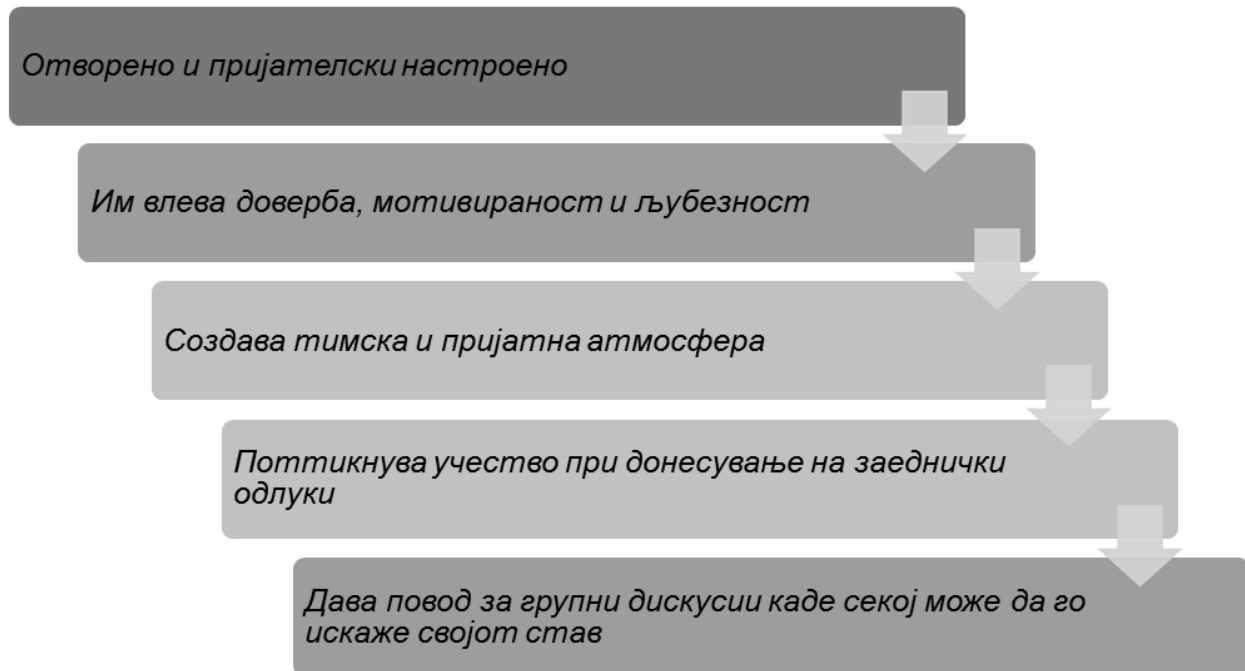
- ✓ лидерот мора да биде мотиватор;
- ✓ лидерот треба да биде самокритичен, реален и разумен;
- ✓ лидерот не смее да биде дволичен;
- ✓ лидерот треба да воспоставува и одржува високи стандарди на дигнитет;
- ✓ лидерот треба да префира исти критериуми и принципи спрема сите членови на организацијата.

Со оглед на фактот голем дел од вработените да бараат автономија и слобода во извршувањето на работните задачи, неопходен е извесен степен на насочување од страна на лидерот. Вистинското однесување на лидерот ги подобрува перформансите на следбениците, а ги елиминира непотребните напори и се фокусира кон клучните аспекти на извршувањето на работните задачи. Тој се фокусира кон прецизно дефинирање на улогата на секој поединец во организацијата, укажувајќи ги работните методи и техники за остварување на целите градејќи јасна претстава за она што треба да се направи за да биде завршена задачата. Следбениците кои се соочени со комплексни задачи често покажуваат подобри резултати кога се водени од лидерот кој искажува поддршка и доверба.

Охрабрувањето на вработените од страна на лидерот преку воспоставување на формална комуникација помага при надминување на анксиозноста која се појавува кај секој вработен при извршување на нова задача. Преку таквиот вид на комуникација многу полесно се одредува распоред на задолженија, при чиешто остварување лидерот може да создаде позитивна атмосфера, а со тоа и да ја зголеми мотивираноста кај вработениот за полесно извршување на поставената задача.

Вработените безрезервно веруваат во ставовите и изградениот систем на вредности на својот лидер. Тоа се докажува преку фактот што вработените се раководат од неговата визија за тоа како треба да напредува една организација. Во голем број случаи неговите идеи вработените ги доживуваат како свои, што води кон тоа реализацијата на поставените цели од страна на лидерот да биде исклучително висока.

Однесувањето на вистинскиот лидер е отворено и пријателски настроено, лидерот создава тимска атмосфера, поттикнува учество при донесување на заеднички одлуки, дава повод за групни дискусии каде што секој може да го истакне својот став, им дава доверба, ја зголемува мотивираноста и им дава идеална иднина којашто е достоина за организацијата.



Слика 6. Однесување на вистинскиот лидер³⁰
Figure 6. Attitude of real leader

2.2.1. Петте карактеристики на лидерот

Сите луѓе меѓу кои и лидерите имаат одредени трајни карактеристики кои влијаат како тие размислуваат, чувствуваат и се однесуваат на работа и надвор од работа. Овие карактеристики се особености на личноста, посебни тенденции да чувствуваат, размислуваат и делуваат на определени начини кои можат да бидат искористени за да ја опишат личноста на секој поединец. Разбирањето на

³⁰ John C. Maxwell, Developing the Leader Within you, Thomas Nelson, USA, 1993, no.15-16

личноста на лидерите е важно, бидејќи нивните личности влијаат на нивното однесување и нивниот пристап во управувањето со луѓето и ресурсите.

За личноста на поединецот можеме да кажеме дека е составена од пет општи особености и карактеристики:³¹

- ✓ екстровеерност,
- ✓ негативна афективност,
- ✓ согласување,
- ✓ совесност и
- ✓ отвореност за доживување.

Екстровеерност е тенденција лидерот да има убаво чувство за себе и останатите, да доживува позитивни емоции и расположенија. Лидерот кој е со високо ниво на екстровеерност е пријателски настроен, отворен, комуникативен, дружељублив и создава пријатна атмосфера за работа. Додека лидерот кој е со ниско ниво на екстровеерност има помалку позитивни погледи кон луѓето и е помалку наклонет кон социјалните интеракции. Тој е ефикасен и ефективен сè додека неговите задачи не бараат прекумерна социјална интеракција.

Негативната афективност е тенденција лидерот да доживува негативни емоции и расположенија, критички настроен кон себе и кон другите. Лидерот кој е со високо ниво на негативна афективност е огорчен и незадоволен, така што создава демотивирачка атмосфера за работа. Додека лидерите кои се со ниско ниво на оваа особеност се помали песимисти и критичари за себе и за останатите околу нив и не тендираат да доживеат многу негативни емоции и чувства.

Согласувањето е тенденција лидерот добро да се согласува со вработените. Лидерот кој е на високо ниво на согласување е љубезен, срдечен и работи за доброто на другите и нивните одговорности бараат да развиваат добри односи со другите. Додека лидерот кој е на ниско ниво на согласување е нељубезен и непријатен, па дури и повремено е антагонист.

³¹ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, „Современ менаџмент“, 2008

Совесност е тенденција лидерот да се биде внимателен, искрен, воздражан и истраен. Лидерот кој е на високо ниво на оваа особеност е организиран и самодисциплиран, додека лидерот кој има ниско ниво на совесност понекогаш може да има недостиг на насока и самодисциплина. Совесноста на лидерот му овозможува способност да поднесе многубројни активности и одговорности на организиран начин.

Отвореност за доживување е тенденција на лидерот да биде оригинален, храбар, смел и способен да презема ризици. Лидерите кои се на високо ниво на отвореност на доживување се особено погодни да преземаат ризици и да бидат иновативни во планирањето и донесувањето на одлуки. Додека лидерите кои се со ниско ниво на отвореност за доживување се помалку наклонети кон преземање на ризици и поконзервативни во нивното планирање и донесување на одлуки.

Поседувањето на одредени особини на личноста на лидерот е главен индикатор за тоа дали лидерот е ефективен или не е. Особината екстровертност се покажала како фактор кој е во најголема мера поврзан со лидерството и е меѓу најважните карактеристики на ефективниот лидер. Особината совесност е втор фактор кој е во поголема мера поврзан со лидерството. Следните се отвореност и согласување, а особеноста негативна афективност е во негативна корелација со лидерството.

Речиси сите студии кои ги испитувале личните карактеристики на луѓето кои станале лидери покажале дека имаат самодоверба, иницијативност, комуникација, одговорност, снаодливост, хумор, искреност, тоа се особините кои ги имаат најголем број лидери. Кога станува збор за односите помеѓу интелигенцијата, иницијативата и самодовербата и споредувањето на карактерните особини на успешните и неуспешните лидери во целина, се даде доволна основа за аргумент дека е можно да се класифицираат перформансите на повеќе успешни и неуспешни лидери.

Лидерот треба да формира правилна претпоставка за однесување на луѓето. Тој треба да знае дека однесувањето на луѓето може да се менува. На пример, доколку лидерот претпостави дека вработените сакаат поголема слобода во работењето и можности слободно да учествуваат во давањето на предлози на

нивно унапредување, тогаш треба да се сфати дека тие со тоа преземаат и поголема одговорност во работењето, како во себеси така и кон раководството и воопшто организацијата.

2.2.2. Перцепција и претпоставки за луѓето

Во објективниот свет постојат голем број различни видови енергија - физички дразби. Секоја од тие дразби со одредена јачина е во состојба да предизвика посебен сетилен ефект. Меѓутоа, од хаосот на тие дразби ние правиме извесен ред односно не реагираме на сите, туку само на мал дел и тоа на оние дразби кои од различни причини го привлекуваат нашето внимание, односно вршиме селекција помеѓу дразбите. Значи, дразбите ги примаме и забележуваме како одредени целини. На тие целини врз основа на искуството им даваме одредена смисла и ги перцепираме како одреден предмет, појава во својата средина. Според тоа, перцепирањето е сложен процес кој се состои од избор или селекција помеѓу дразбите кои влијаат врз нашите сетила, нивното организирање во целина и толкување на тие цели.³²

Перцепцијата ја разбираме како способност за забележување, селектирање и организирање на добиените информации за однесување на луѓето вработени во организацијата при извршувањето на нивните задачи во текот на работниот ден.

Исто така, перцепцијата претставува процес низ кој луѓето го селектираат, организираат и интерпретираат она што го гледаат, слушаат, допираат, мирисаат и вкусуваат, за да му дадат значење и ред околу нив.³³ Сите одлуки што ги преземаат лидерите се базираат на нивните субјективни перцепции. Кога овие перцепции се релативно точни близу до вистинската природа на она што било забележано, веројатно е дека ќе бидат донесени добри одлуки и ќе бидат преземени соодветни акции.

Кога перцепциите на лидерите се релативно непрецизни, лидерите се склони да донесуваат лоши одлуки и да преземаат неадекватни акции кои ја повредуваат

³² Верица Трајкова, „Општа психологија“, Скопје, јули 1995 година, стр.117

³³ H.R. Schiffmann, Sensation and Perception: An Integrated Approach, New York Wiley, 1990

организациската ефективност. Но одлуките кои се однесуваат на разновидноста поради возраста, етничката припадност, образованието вклучуваат:³⁴

- да не се најмуваат квалификувани луѓе;
- недоволно да се унапредуваат подредени со врвно извршување, кои потоа одлучуваат да ги применат нивните вештини за натпреварување на организациите;
- унапредување на менаџерите со послабо извршување, кои имаат ист „разновиден профил“, како и менаџерот или менаџерите кои ја донесуваат одлуката.

За правилно да се забележуваат односно да се примаат целосните и вистинските информации, основен фактор е отвореноста на лидерот за реално гледање, слушање и примање на информациите.

Под селектирање се подразбира способноста да се прифатат оние информации кои се потребни за оформување на одредена претставата за однесување на вработените.

Според претпоставките на *теорија X*, просечниот работник е мрзлив, одбива да работи и се обидува да работи што е можно помалку. Покрај тоа, работниците имаат мала амбиција и посакуваат да ја одбијат одговорноста. За да го одржи извршувањето на работникот на високо ниво, лидерот мора внимателно да ги надгледува работниците и да го контролира нивното однесување со посредство на награди и казни.

Многу се важни претпоставките што лидерот ги има за вработените и нивното однесување на работа. Даглас Мек Грегор сметал дека овие претпоставки го определуваат стилот на однесување на лидерот во однос на подредените и затоа изведува две теории *теорија X* и *теорија Y*, каде што вработените ги дели во две групи.

Лидерите кои ги прифаќаат претпоставките на *теорија X* создаваат и обликуваат работна средина, за да ја максимизираат нивната контрола над однесувањето на работниците и да ја минимизираат контролата на работниците. Овие лидери за да го контролираат однесувањето на вработените се фокусираат

³⁴ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, „Современ менаџмент“, 2008

на развивање на правила, прописи и добро дефиниран систем на награди и казни да се принудат да го направат она што е неопходно за успехот на организацијата. Лидерите на оваа теорија ја гледаат нивната улога како внимателно надгледување на работниците за да се уверат дека придонесуваат во процесот на производството и не го загрозуваат квалитетот на производот.

Теорија Y претпоставува дека работниците не се својствено мрзливи, ненаклонетоста кон работата не им е наклонета и доколку им е дадена можност ќе направат сè што е добро за организацијата. Според оваа теорија, лидерите немаат потреба внимателно да го контролираат однесувањето на вработените, за да ги принудат да работат на повисоко ниво, бидејќи работниците кога се посветени на организациските цели применуваат самоконтрола. Задачата на лидерот е да креира пријатна работна средина, каде што ќе ја поттикнува посветеноста на вработените при реализација на организациските цели и ќе обезбедува можности тие да бидат креативни и да применуваат иницијативата и самонасочување.

Претпоставки на однесување на луѓето според теоријата Y: ³⁵

- природно е да се вложува физичка и умствена енергија во некоја работа, како што е природната потреба од одмор и разонода;
- вработените можат да бидат креативни во решавањето на проблемите и постигнувањето на целите на организацијата;
- човекот сам се посветува на остварување на целите, заради наградата која се добива по нивното реализирање;
- просечниот човек не само што прифаќа одговорност, туку и бара одговорност;
- многу луѓе повеќе се подготвени да внесат многу размислување, инвентивност и креативност во решавањето на проблемите;
- избегнувањето на одговорноста, недостатокот на амбиција и на сопствена сигурност не се вродени човечки карактеристики;

³⁵ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, „Современ менаџмент, 2008, стр. 67

- претпоставка е дека со сегашниот начин на управување просечниот човечки интелект е само делумно искористен.

Улогата на лидерот е да обезбеди поддршка и совет, да ги оцени нивните способности со цел поефективно извршување на работните задачи, да внесе ентузијазам за иновации и пред сè да биде фундаментален водач на нивното однесување.

2.2.3. Ставови и однесувања поттикнати од карактерот

На прашањето за карактерот на лидерот и неговото раковоство се претпоставува дека раководењето на лидерот треба да се сфати како улога која подразбира обврска што има одредени одговорности.

Лидерството е всушност неутрална вредност, а однесувањето на лидерот произлегува од карактерот на лидерот. Карактерните црти се дел од вештината што ја поседува лидерот да влијае на луѓето, да развие и поттикне позитивни ставови помеѓу сите вработени кои придонесуваат за успех на поединците и организацијата.

Карактерност на една личност е множество од карактеристики кои придонесуваат за релативно стабилно однесување, кое всушност е одговор на идеи, објекти или луѓе од средината.³⁶

Ставовите претставуваат механизми преку кои луѓето ги изразуваат своите чувства за одредени идеи, ситуации или за други луѓе. За лидерот најинтересни ставови кои се однесуваат на вработените се ставовите во врска со:

- ✓ задоволството од работа;
- ✓ посветеноста кон организацијата.

Работно задоволство го претставува позитивниот став на вработените кон работата. Поединците кои чувствуваат задоволство од работата имаат висок морал, чувствуваат ентузијазам, мотивираност, имаат добра комуникација со колегите и позитивен став кон лидерот. Кога организацијата има задоволни

³⁶ Менаџмент- Ричард Л. Дафт, осмо издание, Универзитет Вандербилт 2008, стр. 463

работници е поефикасна и лидерот функционира со минимум проблеми и постигнува повисоки перформанси.

Посветеноста кон организацијата претставува лојалност на работникот кон организацијата. Тој е задоволен од организацијата и се обидува да придонесе за нејзиниот успех, правилно и ефективно ги завршува работите, работи за довербата и интегритетот на лидерот. Лидерот ја промовира посветеноста со работа со ангажирање и информирање на вработените, ги вклучува во одлуките, се однесува коректно со нив, добрите работници ги наградува за вредноста, вклучува и други ресурси со цел успешно остварување на целта на организацијата.

Успешните лидери настојуваат да ги поттикнат позитивните ставови на вработените, затоа што позитивните луѓе позитивно гледаат на работата, тие се поефикасни и продуктивни, работните проблеми ги решаваат повесело, покажуваат повеќе ентузијазам и посветеност кон извршувањето на работните обврски.

Постојат четири типови на однесување поттикнати од карактерот и тоа³⁷:

- ✓ Центар на контрола – претставува тенденција да се посочи првенствената одговорност за нечиј успех или неуспех на личноста;
- ✓ Апсолутизам – верување дека разликите во статусот и моќта треба да постојат во организацијата;
- ✓ Макијавелизам – тенденција да се насочи поединечно однесување кон стекнување на моќ и манипулација на останатите за сопствена придобивка;
- ✓ Стиливи за решавање на проблеми – секој поединец се разликува во начинот на решавање проблеми и донесување на одлуки. Луѓето собираат информации преку претчувство или интуиција. Во првиот случај работат со факти и цврсти податоци и преферираат ред и рутина при секоја постапка, додека во вториот случај работат со

³⁷ Менаџмент- Ричард Л. Дафт, осмо издание, Универзитет Вандербилт 2008, стр. 468

можности и преферираат решавање на проблеми и употреба на апстрактни концепти.

Со формирање на позитивна атмосфера лидерот ја истакнува визијата и го покажува патот до неа, се однесува со голема почит и оптимизам и ги охрабрува останатите да ја достигнат визијата.

2.2.4. Емоционална интелигенција

Лидерот за да биде успешен во своето раководење треба да биде емоционално стабилна личност и да ги контролира своите емоции. Лидерот кој е премногу емотивен како личност не се смета дека е емоционално интелигентен. Многу истражувања покажуваат дека приоритетот во почетокот на 20 век за мерење на рационалната интелигенција IQ сè повеќе се повлекува во однос на мерењето на емоционалната интелигенција EI. IQ каде постои мала релација за тоа како се работи и напреднува во кариерата.

Лидерите со висока емоционална интелигенција се весели, друштвени и отворени, не се склони на страв и анксиозност. Тие се екстремно лојални, одговорни и имаат етички начин на однесување и нивните односи се полни со разбирање и внимание. Нивниот емотивен живот е богат и разновиден, тие се во согласност со себеси, со другите, како и на општеството во коешто живеат.

Емоционалната интелигенција претставува способност да се управува со сопствените емоции, расположенија и чувства и способност да се управува со емоциите, расположенијата и чувствата на другите луѓе. Таа им помага на лидерите да ги одражуваат ентузијазмот, храброста и довербата на подредените за заедничко остварување на поставените цели на организацијата.

Емоционалната интелигенција е од особена важност за будење на креативноста на вработените. Емоционална интелигенција претставува и капацитет да се препознаат своите емоции и емоциите на другите, само да се мотивираат и да управуваат со емоциите во себе и во другите. Постојат пет домени на талент за изразување на емоционалната интелигенција и тоа:³⁸

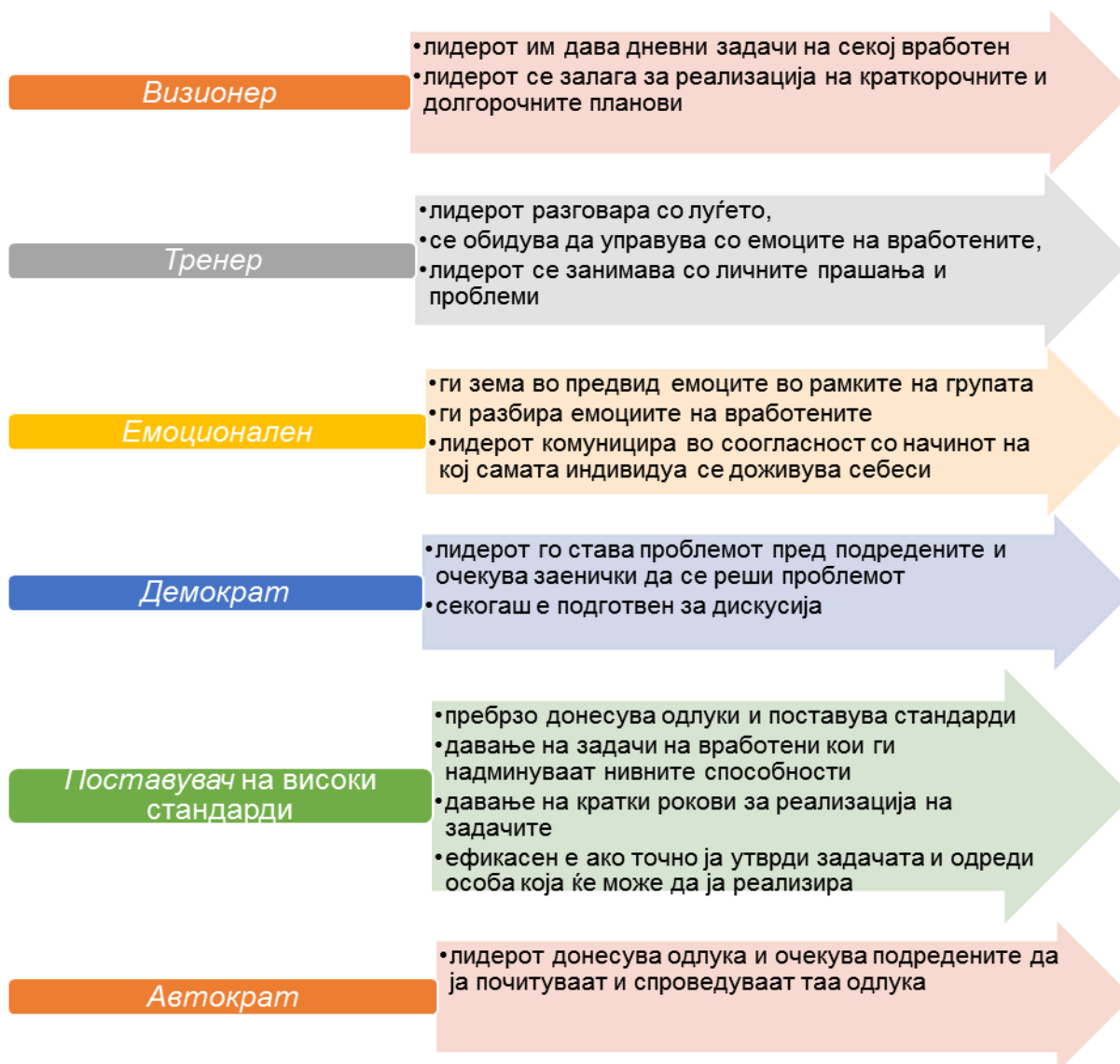
³⁸ Slobodan Adžić, Lider u marketingu, Ekonomski institut Beograd, 2004

1. Разбирање на сопствените емоции – способност да се биде свесен за сопствените емоции и чувства. Самосвеста е заедничка свест на нашите сопствени чувства и нашите сопствени мисли за тоа расположение.
2. Управување со емоции – претставува посебен талент за контролирање на емоциите и балансирање на расположението, чувствата, лутината и стравот потребен за правилно донесување на одлуки. Оние луѓе кои не знаат да управуваат со емоциите постојано се оптоварени со многу емоции и се под стрес, додека оние кои се вешти со управувањето на емоциите се полни со надеж и оптимистички го совладуваат проблемот.
3. Самомотивација – управувањето на емоциите кои водат кон одредена цел претставува и подлога за самомотивација, за совладување на одредена вештина, како и развивање на креативноста. Постигнувањето на состојбата „смиреност“ овозможува остварување на целта во секое поле.
4. Препознавање на емоциите кај другите – емпатијата е фундаментална човечка вештина која се базира на самосвеста, односно да се биде отворен кон сопствените емоции за да се биде способен за читање на емоциите кај другите.
5. Разбирање на емоциите кај другите – способност лидерот да ги препознае емоциите кај другите.

Организациите преку емоционалната интелигенција можат да поттикнат доверба кај своите клиенти да изградат основа за добра клиентела, да обезбедат иднина на своите вработени, да ја користат својата креативност и иновативност, а со тоа и лидерот ќе ги искористи нивните емоционални и интелектуални способности во успешното реализирање на поставените цели.

Емоционално интелигентните тимови покажуваат соработка, посветеност и лојалност, што е многу значајно за организациската ефективност. Додека ефективните претпоставени се способни да раководат со сопствените емоции и расположенија, што резултира со тоа што вработените му веруваат и се чувствуваат убаво во однос на работењето со нив.

Постојат шест типа лидери во однос на емоционалната интелигенција и тоа: визионер, тренер, емоционалист, демократ, поставувач на високи стандарди и автократ³⁹:



Слика 7. Типови лидери во однос на емоционалната интелигенција
Figure 7. Types of leaders in against of emotional intelligence

³⁹ Nasa škola, Zbornik radova direktora, prva kniga, Podgorica 2007, str.244

2.2.5. Однесување на лидерите во зависност од начинот на донесување на одлуките

Однесувањето на лидерот треба да биде отворено и пријателски настроено. Лидерот треба да настојува да прави пријатна и мотивирачка атмосфера, да поттикува учество при донесувањето на одлуки, да има доверба во подредените и да ги учи како се остваруваат високи цели.

За лидерите постојат повеќе теории, концепти и тези. Сите од нив, во целина, се резултат на различни пристапи кон проучување на однесувањето на лидерите, односно насока на дефинирање на најдобар модел или стил на однесување на лидерот.

Најважни пристапи за проучувањето на однесувањето на лидерите се:⁴⁰

1. Пристап на карактерни особини кој е заснован на сфаќањето дека однесувањето на лидерот зависи од определените перформанси на неговите карактерни особини.
2. Бихевиористичкиот пристап кој се заснова на ефикасноста на лидерот во извршувањето на задачата, каде што во центарот на вниманието се става однесувањето на лидерот кое е условено од перформансите на интеракцијата помеѓу лидер-следбеник.
3. Ситуациониот пристап го поврзува однесувањето на лидерот со нивото на подготвеност на вработените во извршување на поставената задача, ги споделува своите идеи, им помага во донесувањето на одлуки и нивното имплементирање.

Државниот универзитет во Охајо направил истражувања за да го проучи лидерското однесување, при што откриле два начина на однесување и тоа: ⁴¹

- ❖ обзир,
- ❖ воведување на структура.

⁴⁰ Ranko Lončarević, Branislav Mašić, Jelena Đorđević – Boljanović, Menadžment – principi, koncepti i procesi, Beograd, 2007, str. 436

⁴¹ Ричард Л. Дафт, Менаџмент, осмо издание, Универзитет Вандербилт 2008, стр. 495

Обзирните лидери се ориентирани кон создавање на пријатна работна атмосфера каде што постои отворена комуникација и развиваат тимска работа. Лидерот е обзирен спрема вработените, ги почитува нивните потреби, идеи и чувства.

Воведувањето на структура е степенот до кој начинот на однесување е насочен кон активностите кои се потребни за реализација на конкретната задача. Лидерите даваат инструкции, изготвуваат планови и распореди за успешно остварување на целите на организацијата.

Високиот степен на воведување на структура и силната обзирност спрема вработените дава поголеми резултати во работењето на организацијата.

Додека истражувањата направени на Универзитетот во Мичиген резултирале во две димензии на однесување на лидерот и тоа:⁴²

- ❖ лидери кои биле ориентирани на производството;
- ❖ лидери кои биле ориентирани на вработените.

Лидерите кои биле ориентирани на производството биле фокусирани на работните задачи, нивното извршување и помагале на вработените при остварување на организациските цели на организацијата.

Додека, пак, лидерите кои биле ориентирани кон вработените ги нагласувале добрите меѓучовечки односи и настојувале да создадат пријатен работен амбиент во својата организација. Нормално, резултатите од истражувањето јасно го фокусирале однесувањето на лидерот базирано на вработените.

Подоцна овие истражувања и двете димензии на однесување на лидерот ги искористиле Blake и Mouton конструирајќи графички приказ наречен мрежа на управување. Димензиите на овој приказ го претставуваат двете димензии на однесување на лидерот, ориентирани на производството и ориентирани на вработените.

⁴² R. Likert, "Journal of Management 5", From production and employee, Centeredness to Systems 1-4, 1979, str.149



Слика 8. Мрежа на управување ⁴³

Figure 8. Network Management

Овој приказ покажува дека лидерите кои успеваат да постигнат висока позиција во мрежата на управување по двете димензии на однесување значи да одржуваат баланс измеѓу големото задоволство од потребата за работа и потребата на вработените.

Ефективните лидери донесуваат ефективни одлуки и се концентрирани на оние кои се најважни. Тие претпочитаат да размислуваат стратешки и генерички и нивната одлука се заснова на принципи.

Значи, работењето на работниците треба да се заснова на креативност, доверба и послушност кај лидерот. Затоа лидерот не може да се придржува кон одреден стил на раководење, мора да биде способен да ги открива потенцијалите кај работниците и неговите одлуки да се балансираат измеѓу идеализмот и прагматизмот.

2.2.6. Однесување на вистинскиот лидер како мотиватор во водењето

Под мотивација се подразбира енергија која е потребна да се оствари поставената цел. Способноста на лидерот да создаде визија, мисија и цел, за да

⁴³ Извор: Robbins S., Organizational Behavior, Englewood, NJ: Prentice Hall Inc, 2003

се оствари целта му е потребна енергија за голема мотивирачка сила. Лидерите поседуваат мотивација односно мотив за постигнување на успех и таа мотивација им овозможува совладување на сите препреки, овозможувајќи ја целта, притоа создавајќи пријатна и позитивна работна атмосфера за останатите. Додека неговите особини, како што се одлучноста, интегритетот, вредностите, ставовите, интелигенцијата претставуваат клуч за прифаќање на авторитетот и моделот на однесување на лидерот, основа за градење на позитивни односи со вработените што има мотивирачко дејство за постигнување на поставените цели.

Мотивацијата претставува сложена активност и доколку лидерот сака да успее во улогата на мотиватор треба да:

- да има соодветни знаења за она што претставува мотивацијата како процес и кои се нејзините ефекти и последици;
- да ја спознае природата и значењето на мотивацијата;
- да влијае на продуктивноста и да се насочи кон достигнување на целите на организацијата;
- да пробуди ентузијазам и истрајност што ќе резултира во дејства за исполнување на потребите на организацијата.

Вистинскиот лидер треба го разбере што е она што ги поттикнува вработените да се активираат односно мотивираат во извршувањето на задачите. Тој мотивираноста ја насочува кон успешното извршување и достигнување на целите. Лидерите мораат да ја пронајдат вистинската комбинација на техники на мотивираност за да ги одражат вработените задоволни, креативни и продуктивни. За да го постигнат тоа тие треба да ги наградуваат вработените, односно да добиваат стимул од награди, како што се унапредувања, зголемување на плати или бонуси, пофалби, признанија и други бенифиции. Вистинските лидери се стремат да им помогнат на луѓето и истовремено да ги поттикне да постигнуваат високи резултати.

Лидерите поседуваат и внатрешна мотивација, односно самомотивација т.е. мотив за постигнување што им овозможува истрајност и совладување на препреки

кои можат да се јават при остварувањето на целите и позитивно влијае на создавањето на добра работна атмосфера.⁴⁴

Создавањето на работна средина богата со можности, предизвици и награди води кон една единствена цел успех на компанијата.

Лидерот има клучно и мотивирачко дејство при градењето на позитивните односи со вработените за развивање на здрава и пријатна култура во организацијата.

2.3. Раководењето како фактор за ефикасно ефектуирање на вработените

Лидерството е процес кој е од особена важност, бидејќи претставува способност на лидерот да влијае на вработените со цел ефикасно остварување на поставените цели.

Лидерите се луѓе кои се способни да создадат визија за посакуваната иднина, имаат стратегија при управувањето со промените потребни за создавање на таа визија. Секој лидер преку своите способности и стил на раководење има посебна и значајна улога во развојот на една организација, што претставува силен поттик за вработените да се стремат кон постигнување на некој позначаен успех, што од друга страна претставува основен фактор за нивно ефикасно ефектуирање. Лидерите треба добро да се соочуваат со секојдневните промени кои се случуваат во внатрешното и надворешното опкружување на организацијата, а со тоа и да ја развијат способноста да ги пренесат новите случувања и промени на своите вработени, креирајќи на тој начин едновремени ограничувања и можности.

Компанијата Foreign Candy од Ајова на чело со својот лидер на прво место ги става потребите на своите вработени. Преку спроведување на анкети и секојдневно комуницирање со вработените, лидерот се трудел да дознае што е можно повеќе за тоа што тие мислат за компанијата, вклучувајќи ги на тој начин и

⁴⁴ Northouse, Peter G., Leadership – theory and practical, Western Michigan University, Data status, Belgrade, 2007, str. 30

во процесот на одлучување. Ваквиот начин на раководење ѝ овозможил на оваа компанија брз напредок и можност истатата да го одржи постигнатиот успех

Ставовите и способностите на лидерот можат да влијаат на начинот на кој вработените сакаат да работат, нивната мотивираност и нивната ефикасност во извршувањето на задачата.

Способноста на лидерот да ги мотивира подредените, а и себеси, е еден од најважните фактори кои овозможуваат остварување на организациските цели. Тој мора да има компетенции кои се неопходни за дизајнирање, градење, водење на ефективни тимови, кои ќе придонесат кон остварување на вкупните перформанси на организацијата.

Комуникацијата претставува една од најважните активности во животот на луѓето и претставува клучен фактор за ефективно и успешно раководење со нив.

Таа претставува средство за изразување на визијата, ставовите и вредностите, пат каде што се остварува влијание врз ефикасното ефектуирање на вработените.



Слика 9. Фактори што влијаат врз успешното ефектуирање на вработените

Figure 9. Factors affecting successful effectuation of employeee

Во овој поглед, ќе ги наведиме десетте Семови правила, како што се:⁴⁵

1. Да се биде посветен на компанијата;
2. Соработниците и вработените треба да се третираат како партнери и профитот треба да биде заеднички поделен;
3. Вработените треба постојано да се мотивираат;
4. Секогаш треба да се разговара со вработените околу секојдневните случувања;
5. Лидерот треба да покаже дека трудот на соработниците и вработените е секогаш вреднуван;
6. Успехот на компанијата треба заеднички да се прослави;
7. Идеите на вработените секогаш треба да бидат ислушани;
8. Треба секогаш да се надминуваат очекувањата на клиентите;
9. Трошоците на компанијата треба подобро да се контролираат од конкурентите;
10. Секогаш треба да се стреми кон успехот.

Цврстото држење и верување на Сем кон овие правила ја издигна неговата компанија до нависоко ниво на пазарот на трудот.

Мотивацијата, градењето на ефикасни тимови, комуникацијата, задоволството на вработените, со еден збор изградениот вредносен систем на лидерот претставува основен фактор кој влијае на успешното и ефективно ефектуирање на вработените.

2.3.1. Вредности што ги поседуваат и применуваат лидерите во своето раководење

Вредносниот систем на лидерот го сочинува комплекс на вредности што ги применува при извршувањето на својата лидерска улога. Лидерот преку сопствените вредности ги изразува своите интереси, постапки и дејствувања.

⁴⁵ Sem Volton, Made in America – my story, The New York Times Book Review, USA, 1992

Секоја вредност има своја содржина и интензитет. Содржината на вредноста покажува што лидерот мисли дека е добро и важно, а интензитетот колку тоа го смета за добро и важно. Кога овие вредности на лидерот се подредат по приоритет и поврзаност се добива индивидуален вредносен систем кој ги покажува predisposициите на лидерот да се однесува на одреден начин.

За лидерството и неговото искуство извршниот директор на McDonald's рекол:

„Мислам дека лидерите се создаваат. Морате да бидете паметни. Морате да бидете отворени. Процесот на учење никогаш не завршува, тој продолжува. Реално, мислам дека повеќе учам кога работам, отколку кога сум бил студент, затоа што надворешното опкружување (средина) во секоја минута се менува“.

Лидерот ги дефинира организациските цели, ја артикулира реалноста и создава визија за иднината на организацијата, ги насочува членовите на организацијата да веруваат во оваа визија. Лидерот со изграден систем на вредности мора да знае како да ги инспирира членовите на организацијата, да ги мотивира и да го подигне нивото на енергија за да може да се оствари неговата визија.

Вредности на лидерот кои се ценети од страна на вработените се:

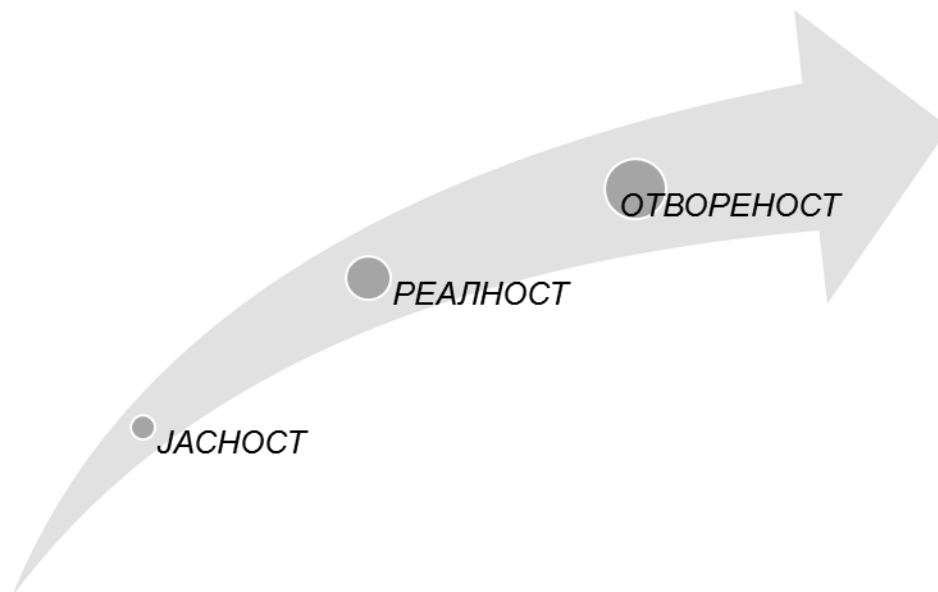
- ✓ ентузијазам,
- ✓ почитување,
- ✓ поддржување,
- ✓ интегритет,
- ✓ го практикуваат она што го зборуваат,
- ✓ ги слушаат идеите или проблемите,
- ✓ активно ја охрабрува повратната информација,
- ✓ работат на развој на вработените.

Компетентноста на организацијата произлегува од вредностите што ги поседуваат лидерите. Вредностите, верувањата и ставовите на лидерот имаат значајно влијание како врз организациските процеси така и врз мотивацијата и задоволството на вработените.

2.3.2. Комуницирање на вистинскиот лидер во турбулентни времиња

Комуникацијата може да се дефинира како процес на пренесување на информации од една кон друга личност. Притоа правилната комуникација подразбира не само пренесување на информациите, туку и примање и правилно разбирање на истите и враќање одговор или прашување за појаснување ако таа не е доволно јасна.

Правилната комуникација подразбира јасност, реалност и отвореност.



Слика 10. Правилна комуникација

Figure 10. Proper communication

„Комуникацијата го подигнува моралот со тоа што ги информира луѓето, на лидерите им обезбедува информации кои им се потребни заради подобро донесување одлуки и го олеснува координирањето на напорите на членовите на целата организација. Комуникацијата е средство со кое информираме. Убедуваме, мотивираме и ги водеме поединците спрема заедничка цел“.⁴⁶

Нема комуникација ако пренесената информација не се разбере и не се примени. Значи комуникацијата подразбира испраќање, примање и разбирање.

⁴⁶ Константин Петковски „Водство и ефективна комуникација“, Битола, 2000: 42

Комуникацијата е секојдневна, вообичаена работа. Сите ние имаме право да знаеме што се случува околу нас и сè што е поврзано со нас.

Без комуникација сето она што го мислиме и го имаме стекнато како знаење ќе престане да постои, а секоја наредна генерација ќе биде посиромашна за искуството на претходната. Непотребно ќе се губи време за минување на истиот пат на учење на исти работи, а напредокот би изостанал. Без комуникација нема да опстанат нити организациите, нема ниту управување, ниту водење.⁴⁷

За ефикасно изведување на кои било бизниси или организации добрата комуникација е од приоритетна важност. Разменување (давање и примање) информации, факти, мислења, ставови и чувства би можела да биде дефиницијата за добра комуникација.

Причина за запознавање со комуникациските вештини не е во поентата да се добие компетентност во различните вештини на читање, пишување, слушање и говор. Многу позначајна цел е да се научи како да се употребуваат овие вештини во праксата на секојдневното комуницирање.⁴⁸

Сериозните проблеми во комуницирањето на менаџерите можат да настанат во случај кога лошо се изразуваат. Затоа зборовите мора да бидат внимателно одбрани, реченицата логично склопена, стилот соодветен на соговорниците. На тој начин пораката ќе биде јасна и очекувањата ќе носат коректност во примањето и нејзино правилно разбирање.

Комуникацијата не е еднонасочна акција, секогаш имаме реакција, односно повратна информација од примачот на пораката. Таа е одговор до испраќачот за тоа дека пораката е примена и разбрана.

Имајќи го предвид претходно изнесеното, уште еднаш потенцираме дека за успешно функционирање на една организација (од кој било вид), неопходно е да има добро развиена меѓусебна комуникација, стабилна, позитивна и мотивирачка атмосфера и добро организирана распределба на трудот на работниците.

⁴⁷ Константин Петковски „Водство и ефективна комуникација“, Битола, 2000: 44

⁴⁸ Маркхам Урсула „Управљение на конфликта“, Софија, 1999: 64

3. Псевдолидерство - основни карактеристики, препознавање и соодветно однесување

Во нашиот живот во секој период се соочуваме со низа улоги, положби и ситуации, нови настани и предизвици, се поврзуваме со различни луѓе, стануваме дел од некоја организација која сама по себе може да биде предизвик да напредуваме или опасност која ќе ни се закани по нашата физичка, ментална и социјална благосостојба.



Слика 11. Однесување што го бара псевдолидерот
Figure 11. Behavior that requires pseudo leader

Псевдолидерите се индивидуи кои можат да бидат агресивни и импулсивни и кај нив се присутни заеднички и социјално прифатени лични карактеристики, но се искривени и пренагласени. Зад нивното навредливо однесување или комуникација обично се крие слабости во други сфери од животот (приватен живот, брак, осаменост итн.).⁴⁹

Псевдооднесувањето на лидерот претставува структуриран напад врз слободата и личниот интегритет, честа и угледот на еден поединец. Тоа започнува со непријателска и неетичка комуникација, која е системски насочена

⁴⁹ Prof. d-r Ivana Simić, Upravljanje mobingom, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, 2011, str.555

против еден поединец и го турка во позиција каде што е невозможно да се одбрани.

Псевдолидерите се несигурни, со слаб карактер, но како основни карактеристики можеме да ги истакнеме:⁵⁰

- ✓ тие се незадоволни со себеси, со своите способности и со својата кариера;
- ✓ начинот на живот не ги научил за љубов, да даваат, добиваат, почитуваат и да чувствуваат емпатија за другите;
- ✓ тие се недоволно стручни и компетентни;
- ✓ тие се чувствуваат немоќно и субординирано;
- ✓ психопати или социопати.

Овие т.н. псевдолидери обично се нафрлуваат кон поединци кои се исклучително способни и креативни луѓе кои не се склони на расправи.

3.1. Дефинирање на псевдолидерството

Псевдолидерството претставува комплексна, широко распространета појава која има разурнувачки ефект врз менталното и физичкото здравје на поединецот и работната атмосфера. Ваквото однесување ги уништува основните човечки вредности и ги нарушува добрите човечки односи кои директно влијаат на продуктивноста, мотивацијата, креативноста и задоволството од работа, како и безбедноста и здравјето на вработените.⁵¹

Проучувањето на псевдолидерството е започнато од пред скоро 30 години од страна на Хајнц Лајман (Heinz Leymann). Тоа значи толпа со деструктивно и непријателско однесување, создадено е од истражувањата на Конрад Лоренц (Konrad Lorenz), кој го опишал начинот на однесување на некои животни кога ќе се

⁵⁰ Ujedinjeni granski sindikati “ Nezavisnost”, Mobing i kako ga sprečiti, Priručnik za regionalne poverenike UGS, “Nezavisnost” str. 8

⁵¹ Kostelić Martić Andrea, Mobing- psihičko maltretiranje na radnom mjestu, Zagreb, 2005, str. 10

здружат против еден од членовите во глутницата, го напаѓаат, истеруваат од заедницата и понекогаш го водат кон смрт.⁵²

Псевдолидерството почнува непријателски, со неетички начин на комуникација на едно или повеќе лица, а системски е насочен кон поединец кој е беспомошен, мирен, повлечен, не е склон кон дискусија и не може да се брани и останува во таа позиција за да не ја изгуби својата работа. Психичките притисоци, понижувањата и малтретирањето на вработените кои го нарушуваат психичкото и физичкото здравје го карактеризираат псевдолидерство во организациите.

Во организацијата во која има застапено псевдолидерство нема продуктивност.

3.1.1. Опкружување на деструктивното лидерство

За да го дефинираме деструктивното лидерство ќе ја искористиме дефиницијата на Illies и Reiter-Palmon, каде што деструктивното лидерство го дефинираат како наштетување на организациските членови или залагање на лидерот за добивање на краткорочни добивки наспроти долгорочните организациски цели.⁵³

Деструктивното лидерство се карактеризира со повторени, систематски и неморални однесувања на лидерот, како што се некарактеристични испади на неоправдана лутина, бес и агресија. Но повремено лидерот може да донесе погрешна одлука или да направи некоја грешка поради „лош ден“ на работа. Доколку ваквото однесување стане систематско и постојано се повторува и лидерите прават постојано грешки или постојано дејствуваат агресивно кон вработените, во тој случај станува збор за деструктивно лидерство.

Постојат и лидери кои предизвикуваат штета во организациите преку измама или нечесни игри или интриги кои се впуштаат во насилнички акти. Како пример можеме да ги наведеме лидерите Kenneth Lay од Enron и Martha Stewart

⁵² Leyman Heinz, The mobbing Encyclopedia, www.leymann.se

⁵³ Jody J. Illies and Roni Reiter-Palmon, Responding Destructively in Leadership Situations: The role of personal Values and Problem Construction, 2007, 252

од Martha Stewart Living, кои со лаги и мамење сакале значително повеќе да го зголемат нивниот профит.⁵⁴

Деструктивното лидерство најчесто се појавува во организациите кои ги имаат следниве карактеристики:⁵⁵

- Висококонкуретна работна средина со култура на кариеризмот со строга хиерархиска структура;
- Организација фокусирана исклучиво на зголемување на економската добивка, а не за создавање работна атмосфера и градење на заемни односи меѓу вработените;
- Авторитарен стил на лидерство и управување;
- Лошо планирање на организациските цели;
- Слабите и неконзистентни вклучувања и учество на вработените во донесувањето на одлуки;
- Недостаток на јасни правила на однесување;
- Недостаток на дефинирани улоги и недостаток на професионализам;
- Недостаток од професионална обука и едукација;
- Недостаток на заемно почитување и почитување на културните разлики.

Недоволната транспарентна атмосфера во која владее завист и злоба, понижување, деградирање, однесување кое индицира агресија и неостварени амбиции на лидерот, се причина опкружувањето да ги карактеризира како неспособни и деструктивни личности.

Постојат пет основни фази за развој на деструктивното лидерство:

- ✓ Прва фаза – како потенцијална основа за деструктивно лидерство се појавува нерешениот конфликт помеѓу лидерот и вработените што на крајот завршува со нарушување на меѓучовечките односи.
- ✓ Втора фаза – поттиснатата агресија ескалира во деструктивно однесување. Во вртологот на интриги, понижување, закани и психичка злоупотреба жртвата го губи своето професионално и човечко

⁵⁴ D.L. Eubanks and M.D. Mumford, Destructive leadership, Mistakes and etical Failures, USA, 2010, 26

⁵⁵ Birgit Schyns and Tiffany Hansbrough, When Leadership goes wrong, Destructive Leadership mistakes and ethical failures, 2010, no 5

достоинство и во својата работна околина ги губи поддршката, угледот и правото на глас.

- ✓ Трета фаза – со таквото однесување на лидерот злоупотребуваното лице станува „жртвено јагне“ за сите грешки и неуспеси на организацијата.
- ✓ Четврта фаза – се карактеризира со борба за опстанок или синдром на хроничен замор и депресивни нарушувања кај жртвата.
- ✓ Петта фаза – по неколку месеци или години на тероризирање на жртвата, таа на крај се откажува и ја напушта организацијата.

Економската криза, големата конкуренција на пазарот, воведувањето на современата технологија, недостатокот од работа и вработување на црно, секојдневни структурни промени доведоа до сè поголемо опкружување на псевдолидерство во организациите.

3.1.2. Идентификување на псевдолидерот

Псевдолидерите според многумина психолози се луѓе со растројство на личноста. Тие претставуваат моќни поединци без капацитет на љубов, забава и креативност.⁵⁶

Псевдолидерот поседува специфична форма на однесување на работното место, каде што психолошки злоупотребува друга личност, со цел да и го загрози угледот, честа, човечкото достоинство и интегритет, па сè до елиминација на загрозената личност од работното место. Тој е личност која не е сигурна во себе, сака да доминира во секој поглед, очекува и сака да биде почитуван од вработените и околината. Проблемот секогаш го бара во другите и не е свесен дека проблемот лежи во него т.е. во неговата личност.

Нарцисоидна личност која нема разбирање за проблемите на другите, неспособен е за емпатија, личност која доживува задоволство кога навредува и

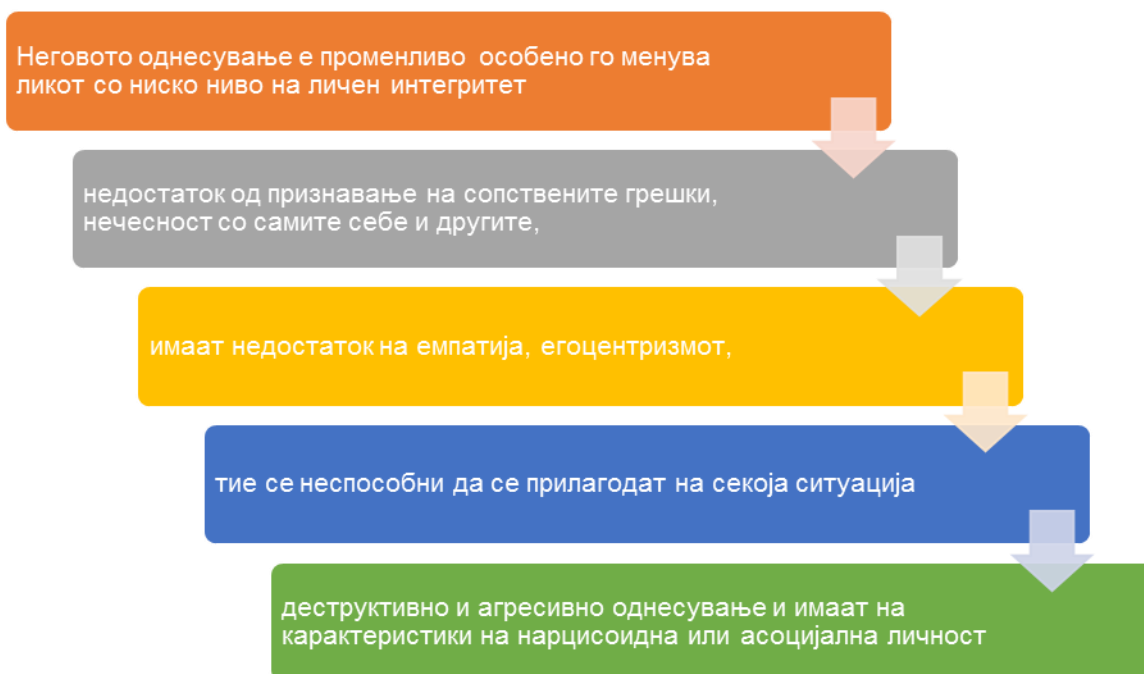
⁵⁶ Prof. d-r Ivana Simić, Upravljanje mobingom, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, 2011, str.549

напаѓа.⁵⁷ Исфрустирана личност која се самозадоволува со чувството на повисок статус, ги тероризира другите со цел да се чувствува безвредно, не помислувајќи на нивните чувства и расположенија.

Поради ваквото однесување жртвата го губи своето професионално и човечко достоинство, почнува да се чувствува помалку вредно, станува помалку вреден субјект кој во својата работна околина ја губи потпората, достоинството, статусот и правото на глас.

Псевдооднесувањето има значителни последици за оние кои директно го доживуваат, а исто така и за оние кои го сведочат таквото однесување. Влијанието врз поединците вклучува широк спектар на нарушување на здравјето, како од психички и физички аспект така и од финансиски поглед, бидејќи во некои случаи поединците имаат долгорочни здравствени проблеми.

Карактеристи со кои се идентификуваат псевдолидерите се:⁵⁸



Слика 12. Карактеристики на псевдолидерите

Figure 12. Characteristics of pseudo leaders

⁵⁷ Birgit Schyns and Tiffany Hansbrough, When Leadership goes wrong, Destructive Leadership mistakes and ethical failures, 2010, no 248

⁵⁸ Vesna Simovič, Mobing (pojam, uzorci, posledice, mahanizmi i zaštite), Pravni zbornik br. 1/2010, Pravnom fakulteta pri Univerzitetu Crne Gore, 2010, str. 3-4

Генерално, псевдолидерите се помалку способни но многу влијателни личности во организацијата, кои чувствуваат дека имаат најмногу права во однос на колегите, без чувство на припадност кон колективот. Тие својата моќ ја покажуваат за да обезбедат доминантна позиција на сметка на предизвиканиот страв кај вработените за да можат да манипулираат со нив. Тоа претставува непријателски чин, создавање на непријателска работна средина не затоа што лидерот го условил неговиот личен капацитет, туку поради негови лични ставови, мотиви, непријателство, допадливост или недопадливост.

3.2. Типови на псевдолидери

Од искуството на стотици современи случаи на лоши лидери во јавни или приватни сектори, домашни и странски компании, се издвоени седум групи на псевдолидери⁵⁹:

1. Некомпетентен лидер;
2. Манипулант лидер;
3. Ригорозен лидер;
4. Неконтролиран лидер;
5. Нечесен, корумпиран лидер;
6. Ограничен лидер;
7. Злобен лидер.

Со оглед на нивните заеднички и посебни карактеристики, за секој вид на лидер ќе се осврнеме посебно.

⁵⁹ Barbara Kellerman, Bad leadership, Harvard Business School Publishing, Harvard Way, Boston, 2004, 38

3.2.1. Некомпетентен лидер

Некомпетентното лидерство го претставуваат лидерите и нивните следбеници кои имаат недостиг на волја или вештина (во некој случај и двете) да одржат или обезбедат ефикасна акција. Со исклучок на некој важен лидерски предизвик, тие во најголемиот дел од времето не создаваат позитивни и креативни промени.

Некомпетентните лидери не се нужно некомпетентни во секој аспект. Постојат многу начини да се биде неспособен. Кај некои од нив недостасуваат практични знаења или емоционална интелигенција. Додека, пак, некои се крајно неконцентрирани и расеани, мрзливи, невешти и несигурни, не знаат ефикасно да комуницираат со вработените, не знаат да обучуваат, делегираат итн. Влијанието на некомпетентното лидерство е многу променливо и понекогаш тоа може да води до големи пропусти во организацијата или во крајност да се случи катастрофа (грешката на пилотот може да создаде само катастрофа).

Barbara Kellerman истакнува случај на некомпетентно лидерство во International Olympic Committee, каде што претседател бил Juan Antonio Samaranch, во текот на 1981 до 2000 год. Неговите достигнувања биле значителни сè до крајот на неговиот мандат, каде што се појавила корупција. Ваквите случувања во компанијата Samaranch и неговите следбеници ја игнорираа и не преземаа мерки против раширената корупција во Olympic и со таквото однесување се дозволи да се нарушат правилата и прописите во „International Olympic“ и да се осрамотат многу игри што требаше да се одржуваат и почитуваат.⁶⁰

3.2.2. Манипулант лидер

Манипулатниот лидер е лидер кој постојано манипулира со вработените. Тој неговата грешка ја решава со манипулирање со вработениот предизвикувајќи

⁶⁰ Barbara Kellerman, Bad leadership, Harvard Business School Publishing, Harvard Way, Boston, 2004, 40

повеќе чувство на вина, отколку страв, наоѓајќи подобри решенија за себе лично отколку да мисли за чувствата на вработениот. Тие се многу несигурни личности и се обидуваат да комуницираат со другите од позиција на супериорност и авторитет. Манипулира со него сè додека тој не попусти, а попустливоста претставува подобро решение отколку што е и објективно. Попустливоста под притисок предизвикува олеснување, бидејќи го поштедува од неизвесност и загриженост, но и очекување дека лидерот ќе ја цени и почитува попустливоста и во иднина ќе покаже повеќе разумност. Но овие очекувања се нереални и лидерот не го сфаќа како знак на добра волја, туку како знак на слабост и поставува поекстремни барања.

3.2.3. Ригорозен лидер

Ригорозниот лидер и неговите следбеници се ригорозни, вкочанети и непопустливи. Тие не можат да создадат пријатна работна атмосфера во која сите ќе бидат креативни, друштвени и ќе партиципираат во донесувањето на одлуки со цел ефективно остварување на целите на организацијата. Тие природно гравитираат кон својата професија што им гарантира авторитет со кој го дополнуваат своето егo. Иако имаат надлежност да раководат со организацијата, тие не се способни и подготвени да се приспособат на нови идеи, информации или да се приспособат на новите промени кои ги опкружуваат. Тие можат да бидат успешни, но доколку одбиваат да се приспособат на новите промени што секојдневно се случуваат во светот тие можат да пропаднат.

Исто така, Barbara Kellerman истанува пример на ригорозно лидерство за случајот со Mary Meeker која била финансиски аналитичар. Во текот на 90-тите години на 20 век, кога цените на акциите поврзани со технологијата „скокнаа до небото“, таа се искачи многу високо. Но кога условите на пазарот се променија, таа не го прифати тоа. Не сакајќи или не можејќи да прифати дека сè е готово

Меекер и нејзините истомисленици им кажаа на своите следбеници да се држат до своите акции и покрај тоа што пазарот тонеше.⁶¹

3.2.4. Неконтролиран лидер

Неконтролираниот лидер е лидер кој нема самоконтрола и често е поддржуван од неговите следбеници кои не можат или не знаат ефикасно да интервенираат. Тие не можат да ги контролираат своите чувства и често создаваат непријатна работна атмосфера.

Ronald Heifetz и Marty Linsky во нивната книга *Leadership on the Line* ги предупредува лидерите да ги контролираат своите импулси и велат:⁶²

„Сите ние имаме кризи кои се израз на нашите нормални човечки потреби, но мораме да ги контролираме, бидејќи доколку не можеме во тој случај тие кризи можат да ја нарушат нашата способност да дејствуваме мудро и ефективно со новите предизвици“.

3.2.5. Нечесен, корумпиран лидер

Нечесните, корумпираните лидери се измамници, користат лаги или крадат. Нивниот интерес го ставаат пред интересот на вработените и јавноста. Нечесните лидери користат методи, како што се закани, понижување, омаложување не реагираат на добрина или срам, додека евентуалните испади на љубезност ги доживуваат како слабост. Тие често се мотивирани од моќта или алчноста особено за да се здобијат со ограничени ресурси, ресурси кои ќе им помагаат во нивните нечесни цели. На пример, за да направат повеќе пари, корумпираните лидери земаат мито, одбегнуваат даноци, корпоративните приходи ги вклучуваат

⁶¹ Barbara Kellerman, *Bad leadership*, Harvard Business School Publishing, Harvard Way, Boston, 2004, no. 42

⁶² Barbara Kellerman, *Bad leadership*, Harvard Business School Publishing, Harvard Way, Boston, 2004, no. 43

во валкани бизниси, разни проневери и на други начини ги заобиколуваат и навредуваат правилата и го кршат законот.

3.2.6. Ограничен лидер

Ограничениот лидер е лидер кој воопшто нема контакт со други лидери или со вработените. Тие имаат ограничена визија која не може да создаде одржлива вредност, не може да ги мотивира и инспирира вработените за подобрување на перформансите во организацијата. Еден лидер кој нема карактер или интегритет не ќе може да го издржи тестот на времето. Не е важно колку ќе биде интелегентен и убедлив лидерот ако е склон кон рационализирање на неетичкото однесување врз основа на сегашните или идните потреби, кога на крајот ќе биде жртва на сопственото ограничено размислување и водење. Над изобилство на него, гордост и ароганција, ограничениот лидер не може да се приспособи на предизвиците со кои се соочува секоја организација.

3.2.7. Злобен лидер

Злобниот лидер е исфрустрирана личност која се самозадоволува со чувството на повисок статус, ги тероризира другите со цел да се чувствуваат безвредно, не помислувајќи на нивните чувства и расположенија. Тие имаат тенденција да измислат пропусти кај своите вработени што може да се третира како огледало на неговите големи недостатоци. Нивниот инструмент на раководење е само нанесување на болка. Тие претставуваат класичен модел на насилник во училиште, кој во текот на детскиот развој не е спречен и е научен дека со малтретирање може да постигне сè и така функционира и на работно место. Некои експерти тврдат дека нивниот начин на раководење не е само моментално тероризирање, навредување или омаложување, туку и продолжуваат да го употребуваат тоа искривено однесување сè додека поединецот или групата не ја напуштат организацијата.

3.3. Конфликтни состојби и пристап кон нив

Конфликтот е фокусиран на личните, а не на работните прашања и доколку не е успешно управуван е штетен за моралот и продуктивноста на организацијата.

Конфликтот се дефинира како интерактивен процес кој се манифестира со некомпатибилност, несогласување или дисонанца во или меѓу социјалните лица (т.е. поединецот, група, лидерот, организација).

Конфликтот делува деструктивно врз вработените и ја намалува ефикасноста, а ја зголемува напнатоста која ја нарушува работната клима во организацијата.

Разликата помеѓу личните сфаќања, определувања, интереси или различните нивоа на образование стимулираат основа за појава на конфликти.

Еве неколку најзначајни причини за појава на конфликт:⁶³

✓ Погрешна перцепција и атрибутизација, перцепцијата претставува процес на интерпретирање на однесувањето на одредена личност, додека при процесот на атрибутизација се воочуваат намерите или акциите на другата личност. Конфликтите настануваат поради искривена слика на лидерот за некои намери или интереси.

✓ Грешка во комуникација претставува еден од главните извори на конфликт. Неправилната комуникација е комуникација која во себе содржи изрази на непочитување или закани, предизвикувајќи кај примачот навредливост и лутина. Како резултат на лошата комуникација се јавуваат конфликти, заради различни очекувања, интереси, желби и амбиции. Многу конфликти на работното место можат да бидат заобиколени и избегнати, ако лидерот познава подобри начини на меѓусебно комуницирање. Одредени информации на лидерот лошо се примаат и не се разбрани согласно со очекувањата на испраќачот. Типичен пример за тоа е кога неформалните забелешки од страна на лидерот се интерпретираат погрешно и се превртуваат, а со тоа се шират и гласини и се нарушува

⁶³ Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R, Organizational Behavior, New York, John Wiley & Sons, 2005,

работниот амбиент, во фирмата паѓа угледот, моќта и довербата на лидерот.

✓ Недоверба е состојба која ги поттикнува конфликтите во организацијата. Кога постои недоверба меѓу лидерот и вработениот конфликтите се многу интензивни.

✓ Персонални карактеристики и вредносниот систем, кога две личности се со различни карактерни особини и способности, а се принудени да работат заедно, логично е дека може да дојде до конфликт. Персоналните разлики кои се јавуваат како причина за конфликт можеме да ги класифицираме како разлики во личните карактеристики и разлики во вредносниот систем кои одредени личности ги искажуваат при непосредниот контакт.

Според изворите или причините од кои настануваат конфликтите може да се класифицираат десет вида конфликти и тоа: афективен конфликт, суштински конфликт, конфликт на интереси, конфликт на вредности, конфликт на цели, реален наспроти нереален конфликт, институционален наспроти неинституционален конфликт, одмаздувачки конфликт.⁶⁴

Класификацијата на конфликтот во зависност со организациските нивоа при анализа на конфликтите покажа дека конфликтите можат да бидат ефективни во зависност од природата на проблемот.

Конфликтот претставува отстапување од нормалната состојба и се манифестира со неправилно работење на организацијата. Конфликтот се доживува како доказ дека постои проблем во дизајнирањето на системот на организацијата или се појавуваат грешки во функционирањето. Лидерот е тој кој треба да ги управува, разрешува конфликтите и да се посвети на нив. Како лидерот ќе се однесува во конфликтот зависи од степенот на неговото настојување, дали да ги прифати интересите на другите (интеграција) или да ги прифати неговите сопствени интереси (дистрибуција) кои ќе произлезат од настанатиот конфликт. Доколку поединецот или групата ги прифатат туѓите

⁶⁴ M.Afzalur, Managing Conflict in Organization, Third edition, USA, 2001, 33

интереси, а ги отфрат сопствените, во тој случај тие се приспособуваат, но доколку ги прифатат сопствените во тој случај тие се натпреваруваат и настапува ситуација наречена конкуренција.

Затоа лидерот треба да знае етички да го реши конфликтот, но академскиот интерес за етиката на управување со конфликти во организациите е толку далеку што и значително заостанува. Искуството покажува дека лидерските техники за решавање на конфликтот се користат за неетички цели.

3.3.1. Видови конфликти и стратегии за управување со конфликтите

Урсула Маркхам во својата книга „Управување со конфликтите“ нагласува: „Ако не сте способни сами да се справите со конфликтите, трошоците за хонорар на еден професионалец да одржи дури и само еднодневен семинар по комуникациски вештини ќе бидат и повеќе од оправдани поради намалувањето на недоразбирањата и конфликтите кои одземаат многу од работното време“.

За да може одредена ситуација да се дефинира како конфликт, потребно е да бидат присутни четири елементи:⁶⁵

1. Претходни услови за појава на конфликт: недостаток на ресурси, погрешна политика на лидерот, погрешен систем на наградување, искривени перцепции на лидерот.
2. Афективни состојби на поединецот: стрес, тензија, непријателство, анксиозност.
3. Когнитивна состојба на поединецот: верување, свест, сознание дека постои конфликтна ситуација и другата страна може да ги загрози интересите на субјектот.
4. Конфликтно однесување: од пасивен отпор до агресија на другата страна.

Конфликтите се доживуваат како доказ дека системот не е добро дизајниран во организацијата или се појавуваат грешки во раководењето на лидерот. Ниеден

⁶⁵ Pondy L., Organizational Conflicts: Concept and Models, Administrative Science, vol.2, no.2

конфликт не е добродојден во организацијата и луѓето кога се вработуваат во организацијата со себе го носат и негативниот став спрема конфликтите. Ваквиот став има свое место во класичните теории на организациското однесување. Макс Вебер во својата теорија на бирократија конфликтот го третира како симптом на организациска дисфункционалност.

Можеме да разликуваме интраперсонален конфликт, интерперсонален конфликт, интергрупен конфликт и интерорганизациски конфликт.⁶⁶

- ✓ Интраперсоналниот конфликт претставува конфликт кој е поврзан со психолошкиот процес на единката од кој се обликуваат емоциите, перцепцијата и доживувањата, како таа се соочува со одредените препреки. Овој конфликт е последица на неадекватната организациска структура и се манифестира во вид на психолошка последица (како што се апатија, фрустрација, анксиозност) и физичка последица (како што се умор, агресија, незадоволство).
- ✓ Интерперсонален конфликт претставува конфликт кој се јавува меѓу две или повеќе индивидуи кои се во интеракција. Можат да бидат предизвикани од лична нетрепеливост или повреда на лични интереси или поради разликите во мислењата, ставовите и перцепцијата.
- ✓ Интергрупен конфликт претставува конфликт кој се јавува меѓу членовите на една група или организациона единица. Причините за неговото појавување најчесто се поврзани со дистрибуцијата на ретките ресурси, организациската структура, неможноста да се задоволат интересите на единките од различните групи итн.
- ✓ Интерорганизацискиот конфликт претставува конфликт кој се јавува меѓу организациите.

Интерперсоналните конфликти многумина психолози ги дефинираат како ситуација во која личноста е мотивираната да се впушти во две или повеќе активности, се јавува кога постои некомпатибилност или непостојаност меѓу

⁶⁶ Pondy L., Organizational Conflicts: Concept and Models, Administrative Science, vol.2, no.2

когнитивните елементи на поединецот со што се имплицира дека когнитивните елементи се во спротивност со претходното објаснување или очекување.

Најчести стратегии за управување и разрешување на конфликтите кои се користат во праксата се:⁶⁷

- Формулирање на заедничка цел – доколку на учесниците во конфликтот им се понуди една заедничка цел во која ќе партиципираат и двете страни, во тој случај најлесно може да се пронајде решение за настанатиот конфликт. Заедничката цел, исто така, може да се формулира во пронаоѓање на заеднички непријател каде што поединецот или групата која е инволвирана во конфликтот ќе почнат да соработуваат и да го победат непријателот, а со тоа и ќе се реши конфликтот.
- Лидерот може да го реши проблемот со принуда, односно со користење на неговиот формален авторитет. Тој со неговата одлука го пресудува конфликтот. Тоа претставува многу ефективна и едноставна стратегија, но подоцна можат да се појават проблеми, бидејќи едниот или дури и двајцата инволвирани во конфликтот ќе сметаат дека со истата пресуда ќе бидат оштетени.
- Преговарање меѓу инволвираните лица во конфликтот што се води во облик на медитација и арбитажа. Медијацијата е облик на преговарање во која понудената трета страна нема авторитет да наметне одредено решение за конфликтот, освен да помогне со пренесување на одредена порака, или приближува ставови или решенија. Арбитажа претставува процес на преговарање во која третата страна има авторитет и строго препорачува одредено решение за конфликтот. Преговарањето со други зборови претставува компромис во кој и двете страни доброволно отстапуваат од некои лични барања до кои доаѓаат до конфликт во корист на барањата до кои и двете страни доаѓаат до соработка и решение на конфликтот.

⁶⁷ M. Afzalur, *Managing Conflicts in Organization*, Third edition, USA, 2001, no 35

- Интерактивно решавање на проблемот кој претставува и најдобар начин за решавање на конфликтот и елиминирање на проблемот. Инволвираните лица или група се доведуваат во ситуација заеднички да се соочат и заеднички да го пронајдат решението за настанатиот конфликт.

Секоја организација се соочува со конфликти, затоа лидерите мораат да бидат способни да го препознаат конфликтот и способни ефикасно да ги решат без да се направат негативни последици кои ќе бидат на товар на организацијата.

3.3.2. Разбирање на причините за псевдооднесувањето на лидерот

Во почетокот на 90-тите години на 20 век, оваа појава беше психолошки феномен кој првенствено се гледа како еден од социјалните причини за стрес во организацијата. Но експертите преупредуваат дека „нормално“ стрес по правило важи за сите вработени во една организациска единица, но оваа психолошка карактеристика е насочена кон одредени поединци. Некои експерти тврдат дека агресивното однесување е вкоренето во многу сторители на психичко насилство и дека тоа најмногу се манифестира особено кај псевдолидерите. Психолошкото насилство се случува во организациска култура што толерира, па дури и го наградува ваквото однесување и поттикнување авторитарен режим на владеење. Тоа претставува и продолжување и скалирање на нерешениот конфликт. Решавањето на конфликтите и проблемите во организацијата претставува и спречување на психичко малтретирање и намалување на неговите негативни последици.

Псевдооднесувањето на лидерот ги нарушува легитимните интереси на организацијата преку саботирање на цели задачи, соработници и вработени. Псевдолидерите имаат себични цели, ги контролираат вработените и ги принудуваат да ги реализираат тие цели загрозувајќи им го квалитетот на животот.⁶⁸

⁶⁸ Prof. d-r Drenka Vukovic, Mobing na radnom mestu, Viktimizacija na radnom mestu, Fakulteta politickih nauka Beograd, 2006, str. 7

Поволен амбиент за појава на псевдооднесување создаде и голем број други организациски фактори кои влијаат на работната клима и тоа слаб организациски тек особено во комуникација, заматени барања и очекувања, неетички и сомнителни стратегии, работење прекувремено, меѓусебна недоверба итн.

3.3.3. Лидерот како најслаба алка во синџирот

Неефикасното лидерство не успева да се справи со предизвикот на новите промени. Причина за тоа е што постојат лидери со недостаток на визија, мисија и цел, лидери со лошо замислени стратегии и тактики, слаби вештини, слаби карактеристики.

Ако идеалниот лидер има карактеристики, како што се интелигенција, упорност, флексибилност и креативност, што тој ефикасно ќе ги оствари организациските цели, но доколку не ги поседува во тој случај најверојатно ќе најде на проблеми. Истото важи и за лидерските вештини.

Ако идеалниот лидер е способен да комуницира, мобилизира, да соработува и донесува добри одлуки, тој ќе биде поуспешен во однос на слабиот лидер кој е со помала веројатност да се претстави добро пред своите вработени и да се справи со предизвикот на новите опкружувања во бизнисот.

Лошо лидерство се карактеризира со обидот да се контролираат вработените преку наредби, политики, правила, цели, извештаи, визии и бирократија, каде што ја исклучува креативноста, иновациите, како и продуктивноста на секој вработен и ја игнорира основната потреба на секој вработен да биде сослушан и почитуван, а со тоа ги деморализираат поставените цели на организацијата.

3.3. Препознавање на псевдолидерите и однесување со нив

По својата структура псевдооднесувањето е напад на угледот и честа на работникот, содржи клетва и кршење на основните човечки права на работење.

Недоволната транспарентна атмосфера, силната хиерархија, несоодветното однесување, големите недостатоци при внатрешната комуникација, недоволната

разграниченост на надлежностите и поделба на задачите, лошата работна атмосфера во која преовладуваат завист, омраза и притисоци, претставува организација која ја е водена од псевдолидер. Тој е човек со неисполнети амбиции, немање на капацитет за љубов, креативност и претставува човек кој има моќ но посакува да има поголема моќ и контрола. Често псевдолидерот манипулира со вработените и кога е во контакт со жртвата се однесува брутално и агресивно, додека со другите вработени се однесува пристапно и пријатно.

Најважно е доколку не може да се избегне таквото однесување да се препознае псевдолидерот. Најчести однесувања кои ги карактеризираат псевдолидерите се:⁶⁹

- ✓ постојано критикување на работа;
- ✓ недоделување на работни задачи;
- ✓ неможност за изразување;
- ✓ озборување;
- ✓ имитирање;
- ✓ недозволена комуникација со „жртвата“;
- ✓ работење на приватни работи (на псевдолидерот) кои се надвор од доменот на работните обврски;
- ✓ доделување на работа кои се надвор од доменот на неговите способности.

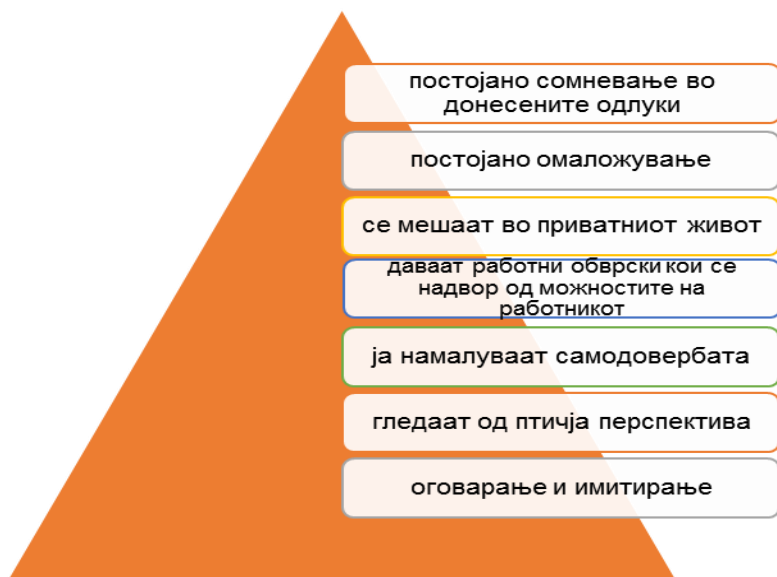
Псевдооднесувањето може многу лесно да се препознае, но понекогаш е тешко да се направи разлика дали лидерот е строг и авторитарен или се работи за псевдооднесување. Но доколку постојан сомнежи, во тој случај работникот треба да се консултира со другите колеги дали таквото однесување е прифатливо или се работи за нешто друго.

3.4.1. Препознавање на псевдолидерите

Помалку способни, но моќни луѓе без капацитет за љубов, радост, креативност, давање и споделување. Псевдолидерите често се чувствуваат

⁶⁹ <http://mobing.mk/kako-da-go-prepoznaete>

инфериорно и на тај начин ја осигуруваат нивната доминантна позиција, секој кој ќе му го попречи патот кон успехот го отстранува. Честопати тоа го прават од личен страв дека нема да бидат почитувани. Нивното насилничко однесување почнува несвесно, на пример со груби и вулгарни шеги кои ја навредуваат жртвата, бидејќи тие и не знаат да употребуваат друг начин на однесување. Еве неколку знаци за препознавање на псевдолидери:⁷⁰



Слика 13. Знаци за препознавање на псевдолидери

Figure 13. Signs recognition of pseudo leaders

Деструктивното лидерство придонесува до недоволно транспарентна атмосфера во којашто владееат злоба, омраза, притисоци и завист. Неостварените амбиции на лидерот може да бидат причина за појава на деструктивно лидерство, каде што 80% од случаите се поради несоодветни и неетички лидер.

3.4.2. Однесување на псевдолидерите

Псевдооднесувањето започнува со комуникација која е непријателска, неетичка, односно неморална. Таквата комуникација треба да се запре или да се

⁷⁰ Kati Kozlevcar, Preprečavanje mobinga, Zbornik 6 Studentske konference, Fakultet za menadžment Koper, 2009, str. 424

спречи нејзиното формирање. Таа може да биде вербална (говорна или писмена) и невербална комуникација (гестови или говор на телото) и најефикасен начин да се запре псевдооднесувањето лежи во рамнината на комуникацијата. Вработените се најчесто принудени сами да го пронајдат начинот во решавање на интерперсоналните проблеми за да не ги изгубат привилегиите или работното место. Влошувањето на општата работна клима и меѓучовечките односи придонесуваат до зголемување на несигурноста, неуспехот да се префрли на другите, ширење на интриги и создавање на конфликти кои со текот на времето прераснуваат во псевдооднесување. Организациската структура има одлучувачка улога во процесот на приспособување на побарувањата на вработените и притисоците на работното место.

Од многу истражувања кои се направени во организации каде што раководат псевдолидери се покажа дека поединците кои поседуваат голема мотивираност и одговорност во работата, оние кои укажуваат на грешките и пропустите, поседуваат борбеност и чесност се жртви на псевдолидерите.

Конфликтите започнуваат доколку овие вредни, стрпливи и лојални вработени побараат признавање на направените резултатите, награда за нивниот вложен труд и напредување во работата. Соочени со ваквата промена, изненадените псевдолидери ги одбиваат, омаложуваат, настојуваат ваквите барања да ги прикажат како неоправдани. На тај начин се создаваат услови врз основа на личните мотиви да се ослободат од „непожелните работници“.

3.4.3. Распространетост на однесувањето на псевдолидерите

Психолошката клима на организацијата се состои од сите аспекти на психолошки односи помеѓу лидерот и вработените. Околностите под кои работат, неговиот систем на оценување на вредностите на вработените, неговите ставови и разбирања на животот се искривени. Истражувањата покажуваат дека вработените во организациите во кои управуваат псевдолидери покажуваат два вида реакции - едните стануваат жртви на псевдолидерите, а другите развиваат

одреден одбранбен механизам во вид на ласкање. Но и во двата случаја остварува еден нов предизвик, продуктивноста и креативноста се на многу ниско ниво.

На ниво на ЕУ се објавени истражувања кои се направени во 2000 година на 21.500 вработени и се добиени следниве резултати:⁷¹



Слика 14. Резултати од направените истражувања
Figure 14. Results of the research conducted

Велика Британија, Холандија и Финска се водечки земји во кои е распространето псевдооднесувањето на лидерите, потоа следат Шведска, Франција, Ирска, Литванија, Чешка и Словачка. Во овие земји секојдневно однесување на лидерот при доделување на работни задачи на вработените е на авторитативен начин, со повишен тон и психичко малтетирање. И затоа 15-25% од вработените имаат здравствени проблеми поради ваквото однесување и лесно може да се пресмета колку пари годишно се губат на боледувања.⁷²

⁷¹Web site: http://mobing.rs/articles.php?article_id=14

⁷² Prof. d-r Drenka Vukovic, Mobing na radnom mestu, Viktimizacija na radnom mestu, Fakulteta politickih nauka Beograd, 2006, str. 8

Додека пак во одделни сектори процентот на распространетост на псевдолидерите се:⁷³

Распространетост на псевдо лидерство во одделни сектори



Слика 15. Распространетост на псевдолидерите

Figure 15. Distribution of pseudo leaders

Македонија бележи висока стапка на вработени кои се соочуваат со психичко малтретирање на работното место, дури 40 отсто од вработените, што претставува двојно повеќе од просекот во Европа. Причина за ваквата стапка е поради нецелосно уредена законска регулатива и поради неурамнотежниот пазар на трудот каде што понудата на работна сила ја надминува побарувачката, а тоа

⁷³ Web site: http://mobing.rs/articles.php?article_id=14

резултира со голема стапка на невработеност. Затоа поединецот се одлучува да го трпи таквото однесување од страв да не го изгуби работното место.⁷⁴

3.4.4. Ефектите од однесувањето на псевдолидерот

Однесувањето на псевдолидерот има негативни последици, како за вработените така и за организацијата како целина. Се намалува продуктивноста, ефективностa во извршувањето на работните задачи, креативноста, се нарушува угледот на организацијата, се намалува работната сила на вработените поради честите боледувања на вработените. Во екстремни случаи организацијата може да дојде до стечај или ликвидација.

Еве неколку ефекти кои настануваат при однесување на псевдолидерите:⁷⁵

- ✓ нарушени односи меѓу вработените;
- ✓ се намалува ефикасноста на работата;
- ✓ се намалува продуктивноста;
- ✓ се зголемува бројот на боледувања;
- ✓ трошоци за нови вработување;
- ✓ се нарушува угледот на организацијата;
- ✓ се зголемуваат трошоците за парници, отпремнина и надоместок.

Поради псевдооднесувањето работникот со ентузијазам и желба да биде успешен ги менува своите ставови за работата и губи енергија, идеализам, креативност и едноставно не ја чувствува суштината на неговата работа. Што значи се губи желбата, мотивираноста, продуктивноста и ефикасноста во работата.

Напнатоста, индиферентноста и незадоволството, исто така, влијаат врз односите помеѓу вработените. Како резултат на тоа продуктивноста на трудот значително се намалува, како и квалитетот на работата. Привременото отсуство од работа и заминувањето на вработените во други организации значи и дополнителни трошоци за нови вработувања, дополнителни средства за пребарување, распоредување, обука и едукација на новите вработени.

⁷⁴ Web site: <http://plusinfo.mk/mislenje/650/Makedoncite-trpat-mobing-za-da-ne-ostanat-bez-rabota>

⁷⁵ Prof. d-r Ivana Simić, Upravljanje mobingom, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, 2011, str.555

Истражувањето направено во (ILO) Меѓународна организација во САД покажаа дека секоја година се губат околу 200 милјарди долари само од причина „стрес и страв на работно место“ или пресметано поединечно се губи 30.000 до 100.000 долари по работник годишно. Можеме да забележеме дека загубите и последиците во организацијата се големи, што доведува до големи економски загуби. Губењето на мотивацијата, задоволството од работа и креативноста се одраз на работата на жртвата во форма на намалена ефективност и продуктивност, но исто така и за другите вработени кои се во непосредна работна средина ваквиот начин на однесување создава негативна работна средина⁷⁶.

Потребно е да се разбуди свеста на псевдолидерите, тие мора да бидат претпазливи со управувањето на разните дисонантни однесувања, како што се малтретирање на вработените на работно место, навредување, исмејување, затоа што не само што се создаваат финансиски трошоци на организацијата, туку со таквиот однос ги нарушува човечките ресурси во организацијата.

3.4.5. Псевдопромени

Важно е да напомене дека личната и општествената толеранција на псевдооднесувањето е особено присутна во транзициските земји кои се карактеризираат со висока стапка на невработеност, структурни адаптации, високи стапки на невработеност, приватизација, како и недостаток на правни субјекти за заштита на правата на вработените.

Превенцијата и справувањето на псевдооднесувањето во организацијата мора да се базира на усвојување на политика која треба да почне со декларација за посветеност кон решавање на проблеми. Во неа треба јасно да се дефинираат главните правила и принципи на работење и однесување. Исто така, превенцијата треба да биде заеднички интерес на нас сите, вработени, поединци, па и

⁷⁶ Vučević Tijana; Mobing kao devijantna pojava u radu; Novi Sad, 2008 god., str. 15-16

државата. Затоа што последиците се одразуваат на квалитетот на работа кој е нестабилен, ефикасноста на работното место опаѓа, а се зголемуваат трошоците на организацијата.

Секој вработен треба да биде добро информиран за она што претставува псевдооднесување. Во секоја организација треба да постои претставник од синдикатот кој ќе биде обучен да го препознае псевдооднесувањето на лидерот и да биде подготвен да и помогне на жртвата.

Со цел да се укаже на значењето на проблемот треба да се научи како да се препознае псевдолидерот, бидејќи псевдооднесувањето може да спречи со соодветна примарна превенција, едукација, подобрување на комуникациските вештини, семинари и конференции.

4. Емпириско истражување

4. 1. Методологија на емпириското истражување

Предмет на овој научноистражувачки труд претставува проучувањето на вредностите на лидерот што ги поседува односно ги преферира и кои му се неопходни во неговата улога во развојот на пазарот на труд, а со тоа и синтетизирање на проучувањата и давањата на својот придонес за креирање на ефикасна, ефективна и пријатна средина во организацијата. Лидерите се всушност клучни луѓе, главни фактори, иницијатори, креатори, духовен елемент со кој ги поттикнува своите цели кон создавање на морална, мотивирачка и социјална клима кај следбениците. Водачот мора да се стреми кон стекнување сила и убедливост- особини барем за неколку октави повисоки отколку што секојдневниот живот ги бара. Најголемите проблеми потекнуваат од луѓето, нивните желби, барања, однесувања и амбиции како индивидуални, така и групни.

Раководењето претставува ефективно средство за мотивација на подредените, избирање на ефективен канал за комуникација и решавање на различни проблеми и конфликти. Ова не е едноставно и доколку би било едноставно не би постоеле неуспешни лидери. Со оглед на својот карактер, знаењето, како и состојбата во компанијата и во општеството, лидерите применуваат разни начини на раководење кои се повеќе или помалку успешни.

Лидерот е најодговорен да ги елиминира конфликтите во организацијата штом се појават, како и да ја претставува истата на секое место да биде нејзин потпарол. Кога лидерот покажува арогантност, им наредува на другите да се подобрат, тој став и однесување водат кон најниско ниво на раководење. Комбинацијата од ние наспроти нив наложува пад помеѓу работниците и лидерот, работното задоволство, мотивација и ефикасност.

Добриот менаџмент се заснова врз професионалности, доброоспособени и изградени лидери кои со својот однос, став и впечатливи настапи предизвикуваат кај вработените чувство на идеал. Предмет на ова теоретско и емпириско истражување претставува препознавањето на вистински лидер, како и нивото на

ефикасност и ефективност во извршување на задачите од страна на вработените и дистанцирање од псевдолидерите.

Во рамките на ова истражување, на почетокот теоретски се елаборираат основите на лидерството, значењето, предностите и недостатоците на лидерите, поради големото значење што истата го има во зголемување на индивидуалните знаења, ослободување на креативниот и иновативниот потенцијал на вработените од сите нивоа, како и зголемување на брзината и флексибилноста на одговор на барањата од страна на клиентите и пазарите.

Лидерството е процес со кој личноста врши влијание над другите луѓе, ги инспирира, мотивира и ги насочува нивните активности за да се остварат групните или организациските цели. Личноста која ја има таа улога е лидерот. Кога лидерите се ефективни нивното влијание им помага на групата или организацијата да ги оствари целите на извршувањето. Кога лидерите се неефективни нивното влијание не придонесува и честопати го намалува достигнувањето на целите.

Вистинскиот лидер ја зголемува организациската способност да се соочува со сите современи предизвици, вклучително и потребата од негување на етичкото однесување, потребата да се оствари конкурентската предност и потребата праведно и еднакво да се управува со разновидната работна сила.

Во овој труд внимание се фокусира на идентификување на личните карактеристики кои предизвикуваат ефективно лидерство, и препознавањето на вистинскиот и псевдолидерот, неговото однесување и во однос на теоретските елаборации се третираат причините кои придонесуваат за појавување на проблеми и конфликти во рамките на тимот, како и можните пристапи за решавање на истите.

Откако е разработен научно-теоретскиот дел, истражувањето понатаму продолжува со осознавање на фактичката состојба во некои наши организации во однос на однесувањето на лидерите и препознавање на вистинскиот и псевдолидерот. Истражувањето ќе се врши индиректно преку претходно подготвен прашалник и лично интервју со неколку лидери и вработени. Намерата на ова истражување е да се дијагностицира моменталната состојба присутна во

македонски организации во однос на примената на етичките норми и вредности од страна на вистинскиот лидер односно подигнување на организациското однесување на лидерите како фактор за ширење на позитивни импулси на вработените, а дистанцирање од псевдолидерите, водачи со искривени вредности и ставови, што значи општествено одговорно однесување.

Доколку се погледне подетално ова истражување, може да се каже дека лидерството е обид да се влијае врз однесувањето на другите: кои правила се користат за донесување на етички одлуки, дали постои притисок за неетичко однесување и доколку постои од каде доаѓа, кои се факторите што поттикнуваат псевдооднесување. Голем дел од луѓето долго верувале дека лидерите се етички луѓе, меѓутоа по скорешните корпоративски скандали довербата кај нив е на стаклени нозе. Дојде време кога високите стандарди на етичко однесување се предуслов за успешно лидерство. Поточно на лидерите им се препорачува да одражуваат високи етички стандарди за сопствено однесување, секогаш да се однесуваат етички и истото да го бараат и од другите во организацијата. Чувствителната природа на псевдооднесувањето го отежнува неговото проучување, нудејќи причини кои се необјективни и нелогични, но факт е дека ваквите лидери создаваат непријатен деловен однос.

4.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување

Основната (генерална) хипотеза на ова емпириско истражување е дека вистинското лидерство влијае позитивно врз ефикасноста на вработените и создавањето на повисоки деловни резултати, додека псевдолидерството влијае негативно врз ефикасноста и продуктивноста на вработените.

Притоа како посебни хипотези ќе ги наведеме следниве:

- Лидерот со изграден систем на вредности ја зголемува довербата и мотивацијата на членовите на организацијата, не врши поделба на вработените на пријатели и непријатели, преферира тимско работење и создава добри меѓучовечки односи;

- Практикувањето на псевдолидерството ја намалува продуктивноста на вработените и организацијата;

- Вистинското лидерство претпоставува постојана перцепција на вработените, забележување на нивните емотивни состојби, расположенија, вознемиреност, мотивираност, демотивираност и сл.

4.3. Користени методи при емпириското истражување

Заради заокружување на целиот процес на истражување во текот на подготовката на магистерскиот труд, на почетокот ќе се пристапи кон определување на целта на истражувањето, односно проблемот на истражување, врз основа на кој ќе се постави хипотеза и ќе се дефинираат истражувачките варијабли.

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување при изработката на магистерскиот труд, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, ќе се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување. Резултатите од истражувањата ќе се комбинираат и обработат врз основа на што ќе се донесат финални заклучоци.

Некои од методите кои ќе бидат користени се: анализа, анкета, интервју, набљудување, компарација, статистика.⁷⁷

Анализата ќе се врши врз основа на претходно проучувана научно-теоретска содржина, што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на вистинското лидерство како основа за успех на секој бизнис, како и улогата на лидерот во креирањето на етички принципи во работната средина. Овие материјали вклучуваат литература, книги, списанија и весници, извештаи, релевантни публикации, онлајн бази на податоци, како и сите други објавени материјали од областа на тимската работа.

⁷⁷ Мицески, Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 112

Анкетата како метод на истражување ќе биде спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања, кои ќе бидат поделени во неколку групи искази.

Иако како метод на истражување анкетата бара студиозна, правилна и организирана подготовка и поради чувствителноста на исказите бара реален одговор, сепак оправданоста за нејзино користење лежи во тоа што истата се изведува релативно брзо поради можноста за истовремено и писмено собирање на податоци од голем број испитаници. Анкетирањето ќе биде спроведено врз вработените, а анкетираните ќе бидат лидерите.

Врз основа на анкетните прашања, заради добивање на појасна претстава за состојбата во истражуваните тимови и организации, се планира да биде спроведено и **интервју** со членовите на тимот и лидерот на тимот. Интервјуата кои ќе бидат спроведени во голема мера ќе бидат структурирани, но доколку во текот на интервјуто испитаникот иницира нови прашања со своите исказувања, ќе се премине и кон неструктурирано интервју. Интервјуто е метод на истражување кој од една страна нуди можност да се добијат дополнителни одговори за оформување појасна слика за состојбите, но од друга страна одзема време и напор за воспоставување на отворена и пријателска атмосфера со почит и доверба меѓу испитаникот и испитувачот. Со одреден број на испитаници, особено менаџери и лидери на тимовите, се планира да се спроведе т.н. **длабинско интервју** за одредени осетливи прашања кои не се погодни за групна дискусија, а со цел да се истражат одредени ставови, убедувања, доживувања и мотивации на испитаниците.

Набљудување на испитаниците како квантитативен метод, ќе се спроведе врз селектирани испитаници, заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање на комплетна претстава за состојбата, која е присутна во моментот на спроведување на истражувањето.

Компарацијата како метод на истражување ќе се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба.

Собраните податоци ќе бидат статистички обработени заради изведување на заклучоци. **Статистичката обработка** овозможува рангирање, табеларно и

графичко обликување на обработените податоци со користење на компјутерската програма MS Office Excel.

4.4. Обработка и анализа на собраните информации

Истражувањето беше спроведено во приватни и државни институции на територијата на Општина Штип. Ова истражување беше спроведено во периодот од февруари до мај 2013 година.

Заради утврдување на поврзаноста помеѓу варијаблите ќе го искористиме χ^2 - тестот, кој претставува еден од најпознатите тестови врз база на контингенција.⁷⁸

Тестот се применува за да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на анкетирани испитаници и теоретските фреквенции. Претставува збир од квадрирани разлики на анкетирани испитаници и очекуваните, поставените фреквенции во однос на очекуваните фреквенции при поставена хипотеза и се пресметува според следнава формула⁷⁹:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_o)^2}{f_o}$$

од каде:

f_i - претставува испитуваните фреквенции кои се добиени со емпириско истражување;

f_o - претставува очекуваните фреквенции при поставена хипотеза.

Во нашиот случај изнесува 5,991 и доколку пресметаната вредност на χ^2 е поголема од истата во тој случај заклучуваме дека исказите на лидерите и вработените се разликуваат. Додека пак пресметаната вредност на χ^2 е помала

⁷⁸ Контингенција, случајност, неизвесност, моќност, нешто да биде поинаку отколку што е (латински „contingentia“)

⁷⁹ Мицески Трајко, Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип (2009) стр.155

од табличната вредност, во тој случај исказите на испитаните лидери и вработени не се разликуваат туку имаат исти искази.

4.5. Резултати, констатации, коментари и препораки по спроведеното истражување

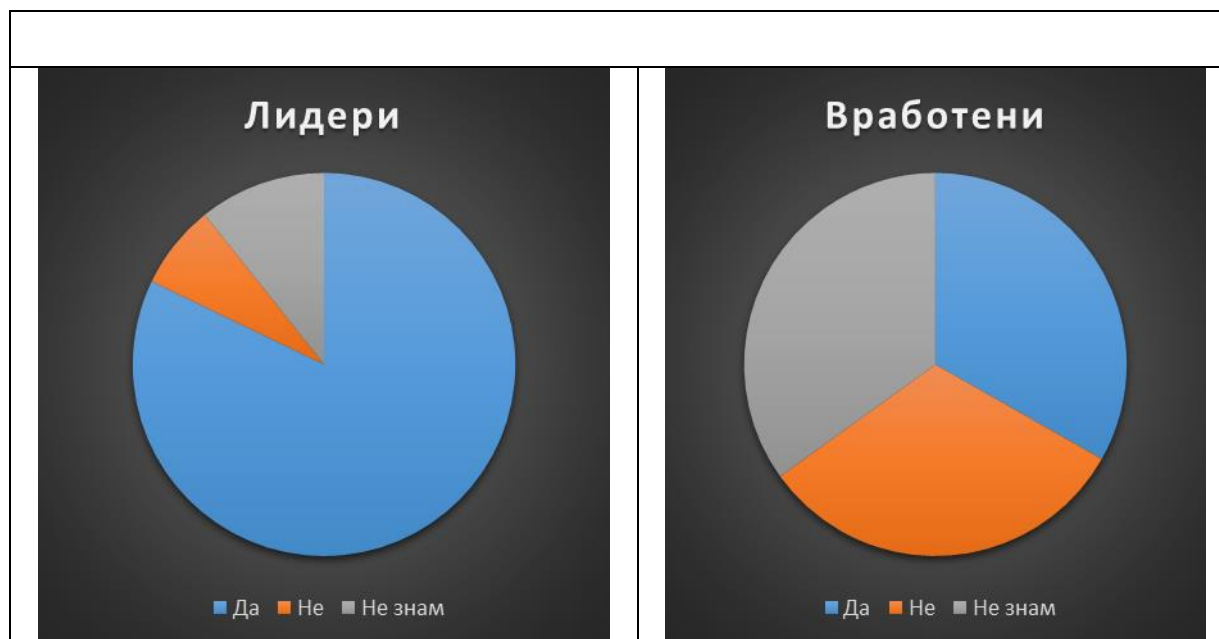
Заради испитување на присутноста на вистинското и псевдолидерството во нашите организации беа спроведени 330 анкетни прашалници од кој 30 беа наменети за лидери, а 300 за вработени. Анкетните прашалници беа составени од девет прашања со три еднакви понудени одговори и тоа со: *да*, *не* и *не знам*. Од вкупните 30 дистрибуирани прашалници кои беа наменети за лидерите, одговорени и валидни за обработка беа 28 прашалници и од вкупно 300 дистрибуирани прашалници кои беа наменети за вработените, одговорени и валидни за обработка беа 292 прашалници.

Првото прашање кое се однесува за лидери и вработени беше формулирано на следниов начин: Дали лидерот поседува позитивни вредности, како што се: отвореност, почит, разумност, комуникативност, создаваат пријатна атмосфера и сл.?

Прашања	Одговори					
	Менаџери			Вработени		
		Вредности	%	Вредности	%	
Дали лидерот / вработените поседуваат позитивни вредности, како што се: отвореност, почит, разумност, комуникативност, создаваат пријатна атмосфера и сл.?	Да	23	82%	97	33%	
	Не	2	7%	93	32%	
	Не знам	3	11%	102	35%	
		28	100	292	100	
Пресметаниот χ^2-тест изнесува:						26,128

Табела 1. Искази на анкетирани испитаници по прашање
Table 1. Statements of interviewed respondents in question

Графичкиот приказ за ова прашање изгледа вака:



Графикон 1. Графички приказ на анкетираните испитаници за првото прашање
Graph 1. Graphical presentation of respondents surveyed for the first question

Во однос на поставеното анкетно прашање дали лидерот поседува позитивни вредности, како што се: отвореност, почит, разумност, комуникативност, создаваат пријатна атмосфера и слично, добиените одговори помеѓу анкетираниите лидери и вработени не соодејствуваат. Така, додека лидерите одговориле 82% дека поседуваат позитивни вредности, а наспроти нив 33% од вработените одговориле дека нивните лидери поседуваат позитивни вредности, што и χ^2 -тестот тоа го покажува со неговата добиена вредност од 26,128 што е многу поголема од теоретската вредност која за 2 степени на слобода и веројатност од 95 % (односно ризи 0,05) изнесува 5,991. Значи дека претпоставките во согласност со генералната хипотеза дека вистинското лидерство влијае позитивно врз ефикасноста на вработените и создавањето на повисоки деловни резултати и помошната хипотеза која гласеше лидерот со изграден систем на вредности ја зголемува довербата и мотивацијата на членовите на организацијата, не врши поделба на вработените на пријатели и непријатели, преферира тимско работење и создава добри меѓучовечки односи, не се исполнети. Тоа значи испитуваните вработени сметаат дека нивните лидери не поседуваат доволно изграден вредносен систем со вистински вредности.

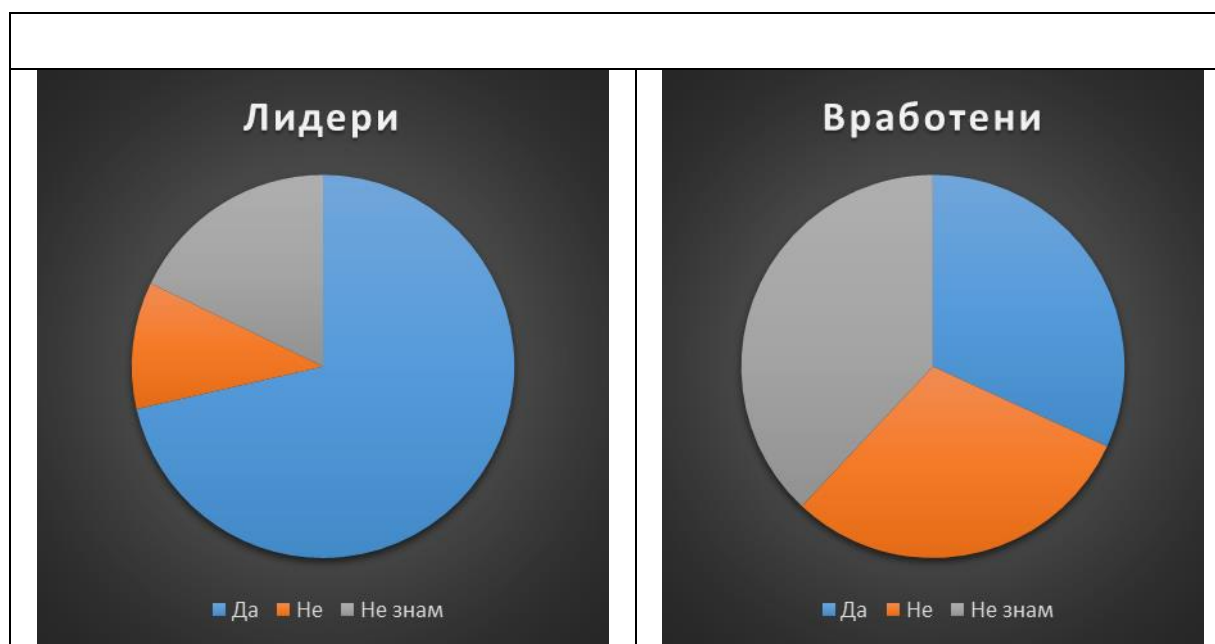
Второто прашање кое е наменето за лидери и вработени гласи: Дали лидерот создава доверба кон вработените со својот авторитет, со своите трајни и позитивни вредности?

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
			Вредности	%	Вредности
Дали лидерот создава доверба кон вработените со својот авторитет, со своите трајни и позитивни вредности?	Да	20	71%	93	32%
	Не	3	11%	88	30%
	Не знам	5	18%	111	38%
		28	100%	292	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува:					17,587

Табела 2. Искази на анкетирани испитаници по прашањето: Дали лидерот создава доверба кон вработените со својот авторитет, со своите трајни и позитивни вредности?

Table 2. Statements of surveyed respondents on the question: Does the leader creates trust in employees with their authority, their lasting and positive values?

Графичкиот приказ за второто прашање:



Графикон 2. Графички приказ на анкетирани испитаници за второто прашање
Graph 2. Graphical presentation of respondents surveyed for the second question

Од табеларниот приказ може да се забележи дека 71% од лидерите сметаат дека создаваат доверба кај вработените додека кај вработените овој процент е значително помал и изнесува 32%. Пресметаната вредност на χ^2 -тест тоа го покажува со неговата добиена вредност од 17,587 што е многу поголема од теоретската вредност која за 2 степен на слобода и веројатност од 95 % (односно ризи 0,05) изнесува 5,991, што значи дека во согласност со генералната хипотеза и помошната хипотеза која гласеше лидерот со изграден систем на вредности ја зголемува довербата и мотивацијата на членовите на организацијата, не врши поделба на вработените на пријатели и непријатели, преферира тимско работење и создава добри меѓучовечки односи и во ова прашање не се исполнети. Тоа значи дека првиод дел од нашата генерална хипотеза и целосно нашата помошна хипотеза не е потврдено.

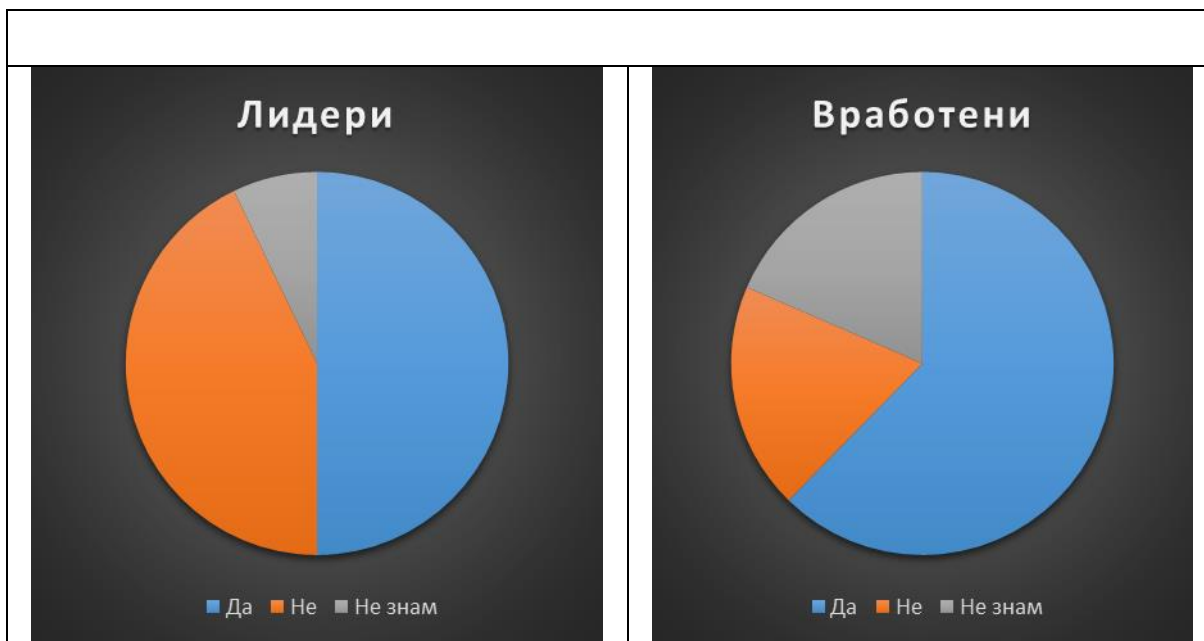
Третото прашање кое беше упатено за лидери и вработени беше формулирано на следниов начин: Дали лидерот ги гледа вработените како пријателски наклонети (лојални) и непријателски наклонети (нелојални)?

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
			Вредности	%	Вредности
Дали лидерот ги гледа вработените како пријателски наклонети (лојални) и непријателски наклонети (нелојални)?	Да	14	50%	182	62%
	Не	12	43%	56	19%
	Не знам	2	7%	54	18%
		28	100%	292	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува:					9,257

Табела 3. Искази на анкетирани испитаници по прашањето: Дали лидерот ги гледа вработените како пријателски (лојални) и непријателски наклонети (нелојални)?

Table 3. Statements of interviewed respondents the question: Are leaders viewed as friendly employees (loyal) and hostile biased (unfair)?

Графичкиот приказ за третото прашање е:



Графикон 3. Графички приказ на анкетираниите испитаници за третото прашање
Graph 3. Graphical presentation of respondents surveyed for the third question

Во однос на поставеното анкетно прашање дали лидерот ги гледа вработените како пријателски наклонети (лојални) и непријателски наклонети (нелојални), добиените одговори помеѓу анкетираниите лидери и вработени не соодејствуваат. Така, додека лидерите одговориле 50% дека ги гледаат вработените како пријателски наклонети (лојални) и непријателски наклонети (нелојални), а наспроти нив 62% од вработените одговориле дека нивните лидери ги гледаат вработените како пријателски наклонети (лојални) и непријателски наклонети (нелојални).

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот изнесува 9,257 што претставува поголема вредност од табличната вредност. Тоа значи дека првиот дел од нашата генерална хипотеза и целосно нашата помошна хипотеза не е потврдено, само се потврдува вториот дел од генералната хипотеза кој гласеше дека псевдолидерството влијае негативно врз ефикасноста и продуктивноста на вработените, бидејќи поголемиот дел од анкетираниите вработени одговориле дека лидерот ги гледа вработените како пријателски наклонети (лојални) и непријателски наклонети (нелојални), што значи дека врши поделба на вработените на лојални и нелојални.

Четвртото прашање кое го поставивме за лидерите и вработените е прикажано во табела 4 во која се прикажани резултатите и гласи:

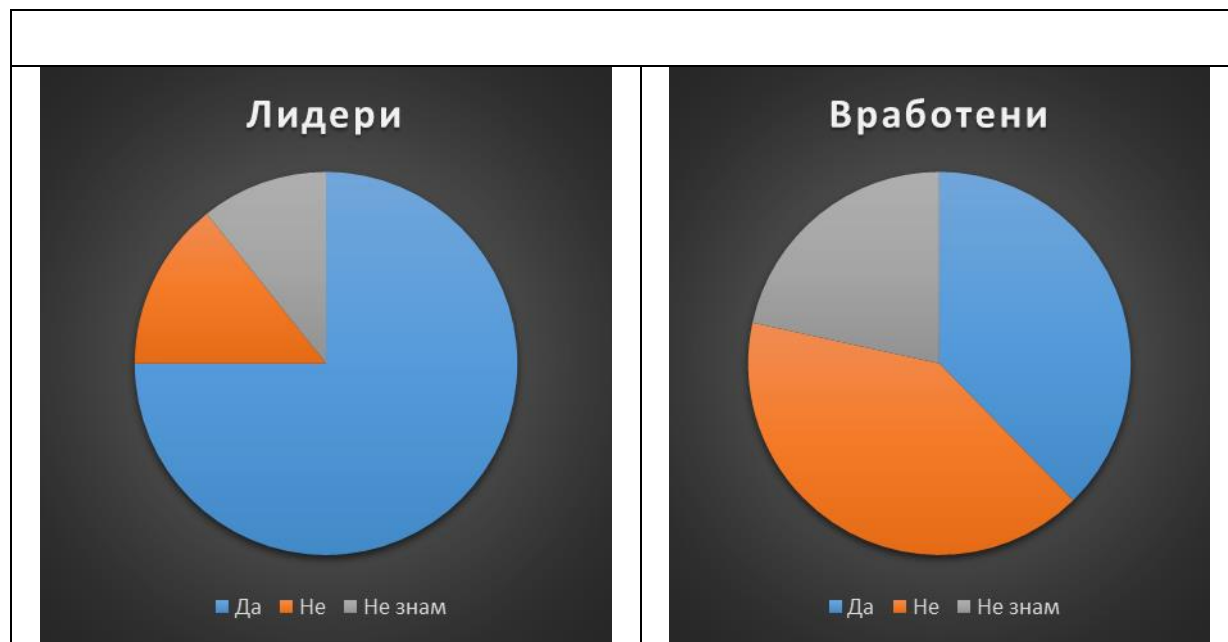
Дали во организацијата владее тимска и пријатна работна атмосфера со вклучување во тимовите на вредни и способни кадри?

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
Дали во организацијата владее тимска и пријатна работна атмосфера со вклучување во тимовите на вредни и кадри?	Да	21	75%	110	38%
	Не	4	14%	119	41%
	Не знам	3	11%	63	22%
		28	100%	292	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува:					14,815

Табела 4. Искази на анкетирани испитаници по прашањето: Дали во организацијата владее тимска и пријатна работна атмосфера вклучувајќи ги вредните и способните кадри?

Table 4. Statements of surveyed respondents on the question: Does the organization team rules and pleasant working atmosphere including valuable and capable staff?

Графичкиот приказ за четвртото прашање:



Графикон 4. Графички приказ на анкетираниите испитаници за четвртото прашање
Graph 4. Graphical presentation of respondents surveyed for the fourth question

Во однос на поставеното анкетно прашање дали во организацијата владее тимска и пријатна работна атмосфера со влучување во тимовите на вредни и способни кадри, добиените одговори помеѓу анкетираниите менаџери и вработени не соодејствуваат. Така, додека лидерите одговориле 75% дека во нивната организација владее тимска и пријатна работна атмосфера, а наспроти нив само 38% од вработените одговориле дека во нивната организација владее тимска и пријатна работна атмосфера, што и самиот χ^2 -тест го покажува тоа со неговата добиена вредност од 14,815. Тоа е многу поголема од теоретската вредност која за 2 степени на слобода и веројатност од 95 % (односно ризи 0,05) изнесува 5,991, што значи дека во согласност со помошната хипотеза која гласеше лидерот со изграден систем на вредности ја зголемува довербата и мотивацијата на членовите на организацијата, не врши поделба на вработените на пријатели и непријатели, преферира тимско работење и создава добри меѓучовечки односи, не се исполнети, бидејќи според исказите над 60% од вработените изјавиле дека во организацијата не владее тимска и пријатна работна атмосфера, со вклучување во тимовите, вредни и способни кадри.

Петтото прашање е формулирано на следниов начин:

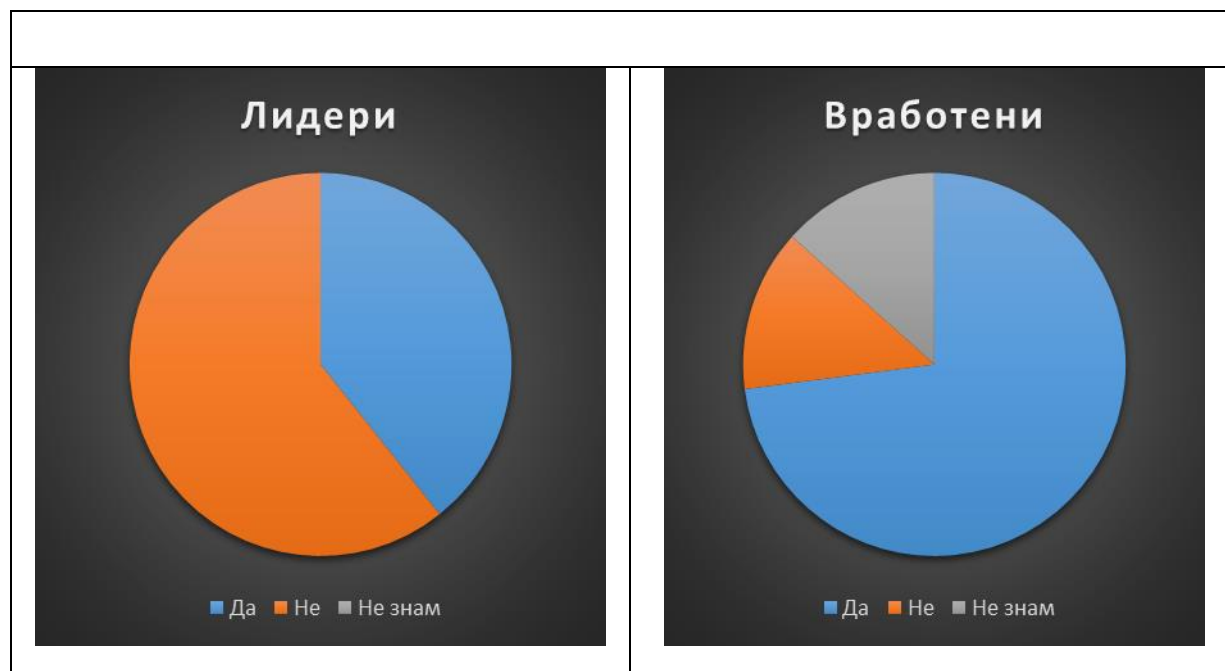
Дали лидерот го применува авторитарниот режим (држи сè во свои раце без да користи совети од други способни кадри)?

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
Дали лидерот го применува авторитарниот режим (држи сè во свои раце без да користи совети од други способни кадри)?	Да	11	39%	213	73%
	Не	17	61%	40	14%
	Не знам	0	0%	39	13%
				28	100%
				292	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува:					39,582

Табела 5. Искизи на анкетирани испитаници по прашањето: Дали лидерот го применува авторитарниот режим (држи сè во свои раце без да користи совети од други способни кадри)?

Table 5. Statements of surveyed respondents on the question: Does the leader applies authoritarian regime (holds everything in their hands to use tips from other skilled staff)?

Графичкиот приказ за петтото прашање е:



Графикон 5. Графички приказ на анкетираните испитаници за петтото прашање
Graph 5. Graphical presentation of respondents surveyed for the five question

Од табеларниот приказ може да се забележи дека 73% од лидерите сметаат дека лидерите го применуваат авторитарниот режим, додека кај вработените овој процент е значително помал и изнесува 39%. Пресметаната вредност на χ^2 -тест го покажува тоа со неговата добиена вредност од 39,582. Таа е многу поголема од теоретската вредност која за 2 степени на слобода и веројатност од 95% (односно ризи 0,05) изнесува 5,991, што значи дека лидерите не применуваат вистинско лидерство, туку користат искривени вредности кои се својствени на псевдолидерството, со тоа се во согласност со помошната хипотеза која гласеше дека практикувањето на псевдолидерството со тоа се негира првиот дел од генералната хипотеза дека вистинското лидерство влијае позитивно врз ефикасноста на вработените и создавањето на повисоки деловни резултати, а се потврдуваат претпоставките дека псевдолидерството влијае негативно врз ефикасноста и продуктивноста на вработените.

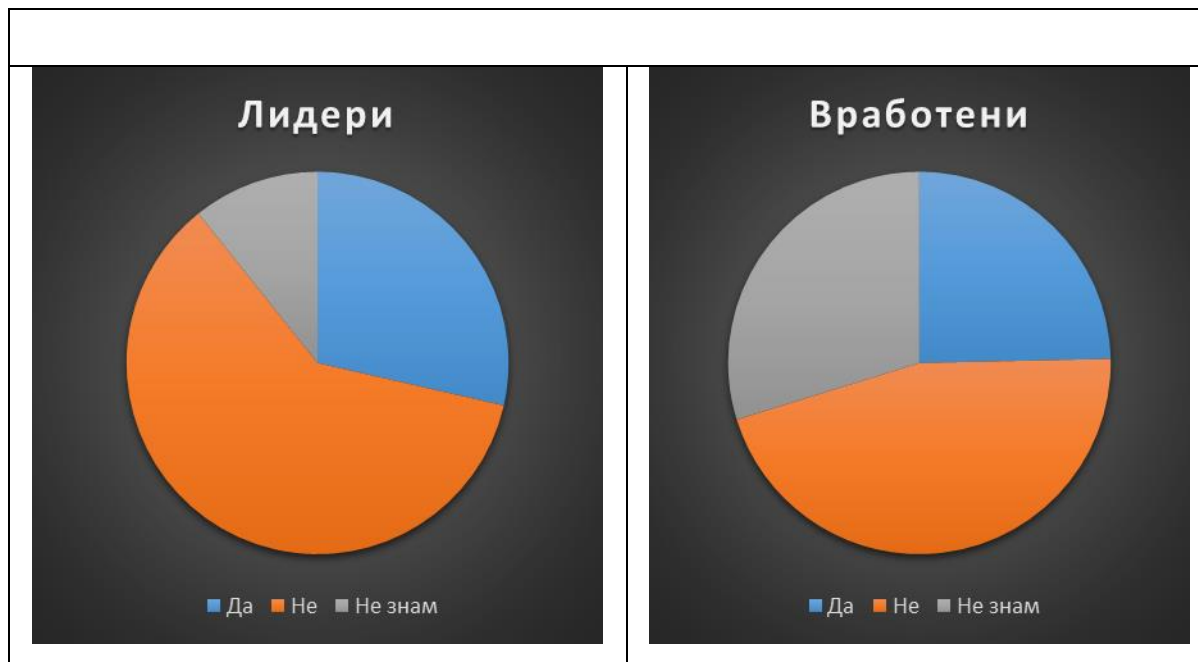
Шестото прашање кое се наменети за лидери и вработени, резултатите се прикажани во табела 6.

Дали лидерот забележува некои облици на психичко малтретирање во вашата организација?

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
Дали лидерот забележува некои облици на психичко малтретирање во вашата организација?	Да	8	29%	72	25
	Не	17	61%	133	45
	Не знам	3	10%	87	30
		28	100%	292	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува:					4,718

Табела 6. Искази на анкетирани испитаници по прашањето: Дали лидерот забележува некои облици на психичко малтретирање во вашата организација?
Table 6. Statements of surveyed respondents on the question: Does the leader noted some forms of psychological harassment in your organization?

Графичкиот приказ за шестото прашање е:



Графикон 6. Графички приказ на анкетираниите испитаници за шестото прашање
Graph 6. Graphical presentation of respondents surveyed for the sixth question

Добиената вредност χ^2 -тест изнесува 4,718 што е помала од табличната вредност, односно 29% од лидерите сметаат дека забележуваат некои облици на психичко малтертирање во испитуваните организации. Наспроти нив 25% од вработените сметаат дека лидерот забележува одредени облици на психичко малтеретирање.

Тоа значи дека во согласност со вториот дел од генералната хипотеза дека псевдолидерството влијае негативно врз ефикасноста и продуктивноста на вработените и помошната хипотеза која гласеше дека практикувањето на псевдолидерството ја намалува продуктивноста на вработените и организацијата се потврдуваат.

Следното прашање кое се однесува за лидери и вработени гласи:

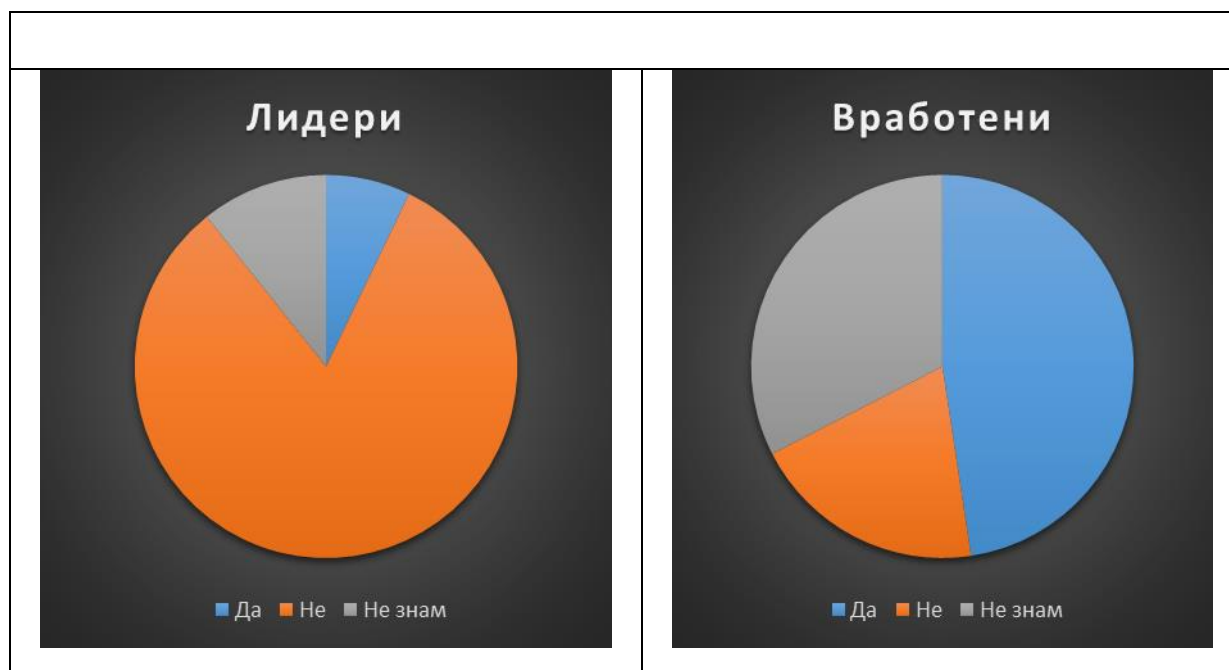
Дали лидерот врши психички притисок врз одредени вработени?

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
Дали лидерот врши психички притисок врз одредени вработени?	Да	2	7%	139	48%
	Не	23	82%	58	20%
	Не знам	3	11%	95	32%
		28	100%	292	100%
Пресметаниот χ^2-тест изнесува:					52,616

Табела 7. Искази на анкетирани испитаници по прашањето: Дали лидерот врши психички притисок врз одредени вработени?

Table 7. Statements of surveyed respondents on the question: Does the leader performs certain psychological pressure on employees?

Графичкиот приказ за седмото прашање е:



Графикон 7. Графички приказ на анкетираниите испитаници за седмото прашање
Graph 7. Graphical presentation of respondents surveyed for the seven question

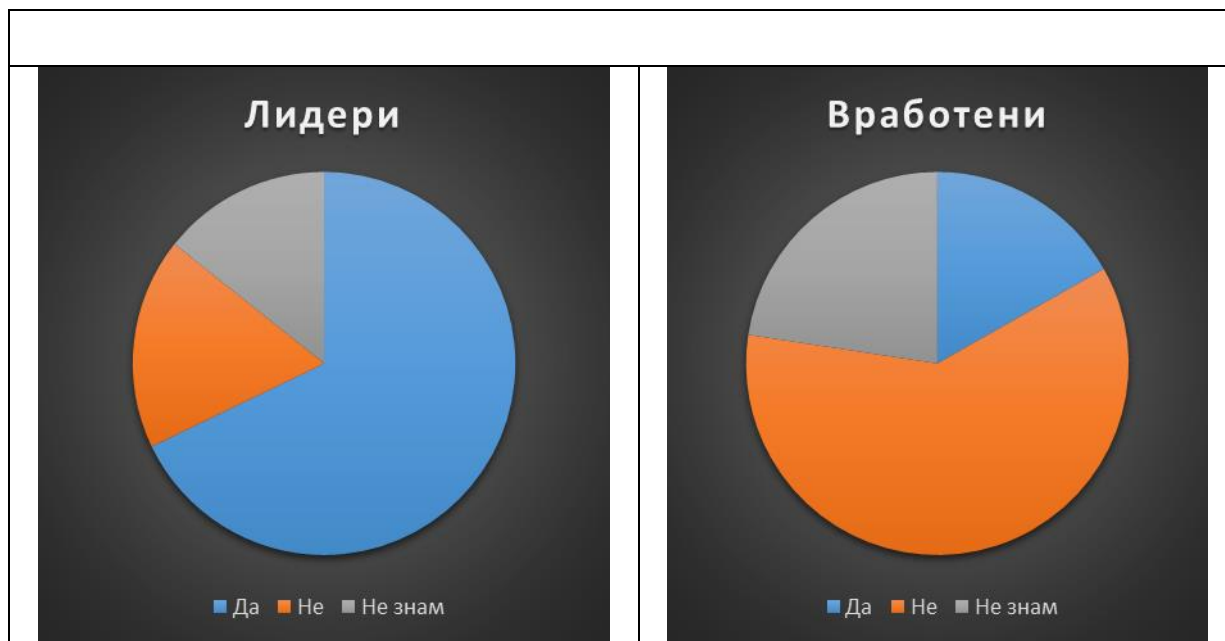
Од табеларниот приказ може да се забележи дека 7% од лидерите сметаат дека вршат психички притисок врз одредени вработени, додека кај вработените овој процент е значително поголем и изнесува 48%. Пресметаната вредност на χ^2 -тестот го покажува тоа со неговата добиена вредност од 52,616. Таа е многу поголема од теоретската вредност која за 2 степени на слобода и веројатност од 95% (односно ризи 0,05) изнесува 5,991, што значи дека во согласност со помошната хипотеза која гласеше дека вистинското лидерство претпоставува постојана перцепција на вработените, забележување на нивните емотивни состојби, расположенија, вознемиреност, мотивираност, демотивираност и слично не се потврдува. Според исказите на анкетираниите вработени, можеме да заклучиме дека околу 80 % (48% + 32%) од вработните сметаат дека лидерите во работните организации вршат психички притисок врз одредени вработени и претставува контрадикторност во однос на исказите на анкетираниите лидери кои над 90% од лидерите сметаат дека во нивните организации не се врши психички притисок врз вработените, односно тие така перцепираат.

Осмото прашање гласи: Дали лидерот забележува одредени промени кај своите вработени во однос на нивното расположение (вознемиреност, немотивираност, некооперативност и неефективност)?

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
Дали лидерот забележува одредени промени во однос на нивното расположение (вознемиреност, немотивираност, некооперативност и неефективност)	Да	19	68%	49	17%
	Не	5	18%	177	61%
	Не знам	4	14%	66	23%
		28	100	292	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува:					40,388

Табела 8. Искази на анкетирани испитаници за осмото прашање
Table 8. Statements of interviewed subjects for eighth question

Графичкиот приказ за осмото прашање е:



Графикон 8. Графички приказ на анкетираните испитаници за осмото прашање
Graph 8. Graphical presentation of respondents surveyed for the eighth question

Во однос на поставеното анкетно прашање лидерот забележува одредени промени кај своите вработени во однос на нивното расположение (вознемиреност, немотивираност, некооперативност и неефективност), добиените одговори помеѓу анкетираниите менаџери и вработени не соодејствуваат. Така, додека лидерите одговориле 68% дека во нивната организација забележуваат одредени промени кај своите вработени во однос на нивното расположение, а наспроти нив 17% од вработените одговориле дека во нивната организација лидерот забележува одредени промени кај вработените. Тоа го покажува χ^2 -тестот со неговата добиена вредност од 40,388 што е многу поголема од теоретската вредност која за 2 степени на слобода и веројатност од 95 % (односно ризи 0,05) изнесува 5,991, што значи дека во нашата помошната хипотеза која гласеше дека вистинското лидерство претпоставува постојана перцепција на вработените, забележување на нивните емотивни состојби, расположенија, вознемиреност, мотивираност, демотивираност и сл. не се потврдува. Тоа значи дека испитуваните лидери и вработени имаат различни спротивставени гледања.

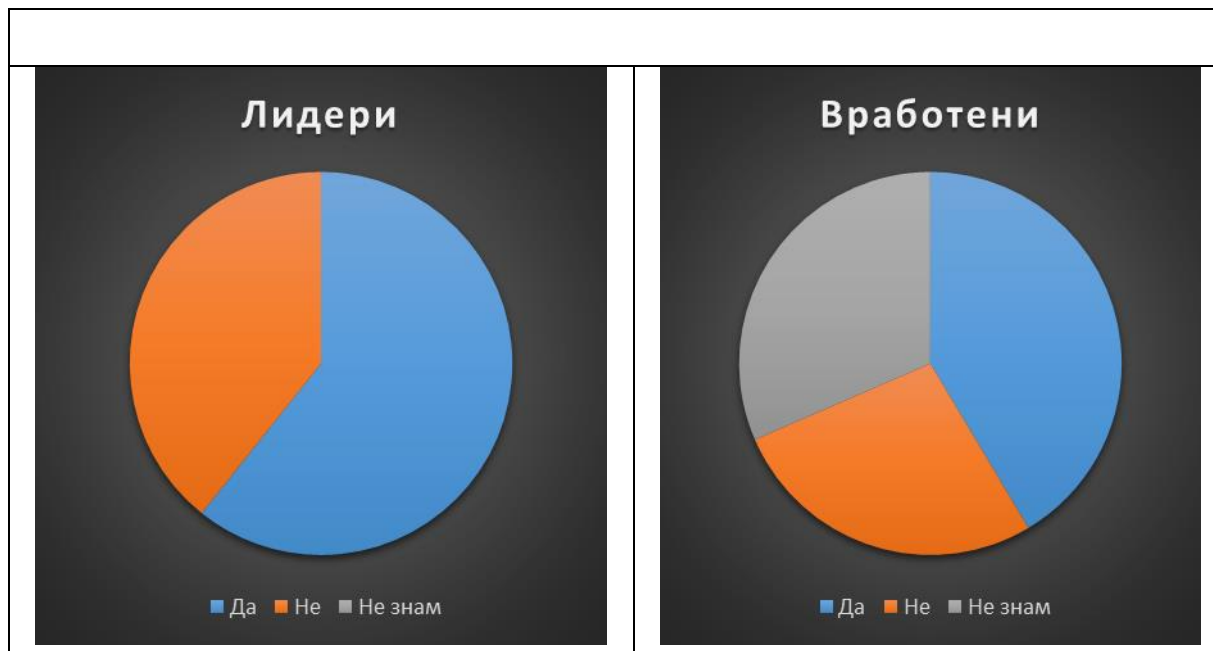
Деветтото прашање беше формулирано на следниов начин: Дали лидерот забележува почести отсуства кај вработените?

Прашања	Одговори	Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
Дали лидерот забележува почести отсуства кај вработените?	Да	17	61%	121	41%
	Не	11	39%	79	27%
	Не знам	0	0%	92	32%
		28	100	292	100
Пресметаниот χ^2-тест изнесува:					12,382

Табела 9. Искази на анкетирани испитаници по прашањето: Дали лидерот забележува почести отсуства кај вработените?

Table 9. Statements of surveyed respondents on the question: Does the leader observes frequent absences among employees?

Графичкиот приказ за деветтото прашање е:



Графикон 9. Графички приказ на анкетираните испитаници за деветтото прашање
Graph 9. Graphical presentation of respondents surveyed for the ninth question

Од табеларниот приказ може да се забележи дека 61% од лидерите сметаат дека ги забележуваат почестите отсуства кај своите вработени, додека кај вработените овој процент е значително помал и изнесува 41%. Пресметаната вредност на χ^2 -тестот го покажува тоа со добиената вредност од 12,382. Таа е многу поголема од теоретската вредност која за 2 степени на слобода и веројатност од 95 % (односно ризи 0,05) изнесува 5,991, што значи дека повторно нашата помошна хипотеза која гласеше дека вистинското лидерство претпоставува постојана перцепција на вработените, забележување на нивните емотивни состојби, расположенија, вознемиреност, мотивираност, демотивираност и сл. не се потврдува, што произлегува од различните искази на менаџерите и вработените.

5. Придонес кон препознавање на лидерите и формирање на начин на однесување кон нив

5.1. Развивање на систем за препознавање на лидерите

Вистинскиот лидер раководи со внимание и почит. Спонтано вработените ги насочува во права насока, со што добива почит и доверба да го следат. Знае да им го предочи задоволството од работата. Покрај развивање на модел, таквите луѓе можат да ги убедат другите во суштината на вистинското лидерство и дека постојат и други начини на раководење кои се соочуваат со бледа имитација, понудена од страна на луѓе без вистински способности на раководење.

Лидерот во организацијата мора да има љубов кон својата професија и улога, да има способност врз основа на своите вредносни квалитети да ги поведе потчинетите да станат негови следбеници. Водството кое е стекнато врз основа на изграден вредносен систем на квалитети на лидерот односно во согласност на неговата љубов, знаење, талент и реална убедливост е единствената реална и трајна форма на водство.⁸⁰ Овие лидери дејствуваат во согласност со легитимните интереси на организацијата, им даваат поддршка на вработените, се стремат кон подобрување на целите и усовршување на стратегијата на организацијата, како и за оптималното користење на организациските ресурси. Тие постојано ги мотивираат вработените, се грижат за нивната благосостојба и задоволството, придонесуваат во поголемо развивање на креативноста на вработените и ги вклучува во одлучувачките процеси. Што значи дека овие лидери се грижат за доброто на своите вработени, додека истовремено се фокусирани на постигнувањето на целта и употребата на ефективната употреба на ресурсите во организацијата. Нашата цел е да се користи широка концептуализација на вистинското раководство да повлече внимание за полесно препознавање на лидерите и да се направи разлика меѓу вистинското и деструктивното лидерство.

⁸⁰ Мицески, д-р Трајче: *Менаџмент и лидерство* – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009, стр. 157

Моделот претставува комплексна целина од неколку активности кои се потребни за да се согледа значењето на организациското однесување на вистинскиот и псевдолидерот, преферирањето на етичките норми во работната средина за поддршка на вистинските лидери:

- Поставување на основите на лидерството како еден од најважните елементи во сите фази на процесот. Врз основа на теоретските концепции за лидерството да се согледа посебната улога на лидерот кој вистински се грижи за благосостојбата на неговите подредени и да спроведе однесување на почитување;
- Согледување на улогата на вистинскиот лидер - поединец со изграден вредносен систем на квалитети. Лидерот како личност и неговите вредносни карактеристики да се истакнат квалитетите што ги карактеризираат успешните лидери. Лидерот треба да биде стимулатор кој ќе ги мотивира и ќе ги води подредените во извршувањето на задачите;
- Да се истакне како од теоретски така и од практичен аспект вистинските вредности што треба да ги поседува вистинскиот лидер, да се продре во нивната суштина, нивното значење, нивното стекнување и нивната улога во правилното менаџирање со вработените;
- Вистинскиот лидер креира пријатна работна атмосфера која ќе ја обезбедува силна визија и поттикнувачки ентузијазам;
- Препознавање на лицемерно, манипулативно, насилно, бескрупулозно и нестабилното однесување на лидерот – лидер кој поседува вредносен систем со искривени вредности, кај кого преовладува чувство на самобендисаност, омраза и измама.

Овој модел и активностите придонесуваат за наше разбирање на вистинското лидерство и псевдолидерството, нудејќи широк и сеопфатен концепт кој претставува суптилна слика на однесувањето на вистинскиот и псевдолидерот. Исто така, овој модел претставува таксономија на вистинското однесување и псевдооднесувањата на лидерот, што јасно ги дефинира и разликува главните

форми на ваквите однесувања. Нашето верување дека предложениот модел има потенцијал да послужи како основа за интегрирање на истражувањето за препознавањето на вистинските и псевдолидерите и емпириски да се направи разлика во однесувањата меѓу нив и ќе се преферираат етичките норми во работната средина за поддршка на вистинските и дистанцирање од псевдолидерите како клуч за успех на организацијата и зголемување на нејзината конкурентност. Денес, во современиот бизнис свет, не е доволно да се поседуваат висококвалитетни вработени, туку од огромно значење се вредностите што ги поседува водачот во организацијата, а тоа е лидерот кој ќе ги води до целта. Се надеваме дека овој модел ќе придонесе кон стимулирање на понатамошните истражувања за развој на вистинското, а дистанцирање од псевдолидерството.

5.2. Карактеристики на вистинските и псевдолидерите

Вистинските лидери ги инспирираат вработените, нивната работа е високо ценета и работниците се чувствуваат значајно и дел од вистинскиот тим на една организација. Лидерите се луѓе кои имаат јасна идеја за она што сакаат да го постигнат. Вистинскиот лидер е способен да размислува, да дејствува креативно и да влијае на активностите, верувањата и чувствата на другите. Тие се способни да ги изразат своите вистински вредности, да комуницираат, мотивираат и да ги почитуваат своите вработени со цел да ја добијат нивната соработка и поддршка.⁸¹ Тие знаат како да ги постигнат своите цели и затоа се така етикетираны како големи или ефективни лидери со изграден систем на вредности.

Вистинскиот лидер треба да поседува и преферира љубов, разумност, совесност и да воспоставува и одржува високи стандарди на чесност, достоинство и углед и во него се вградени вистинските вредности кои како трајни елементи ги создаваат перформансите со високи и трајни вредности.

Како што напоменавме, карактеристики на вистинскиот лидер се:⁸²

⁸¹ Warren Bennis, *Why leaders can't lead*, University of Southern California, San Francisco, 2010

⁸² Проф. д-р Трајко Мицески, *Лидерство*, интерен материјал, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, 2009 година

- ✓ самодоверба,
- ✓ дружељубливост,
- ✓ иницијатива, интелигенција, мотивација,
- ✓ почит, кредибилитет и интегритет,
- ✓ доминантна личност,
- ✓ приспособливост, флексибилност,
- ✓ екстровеерност,
- ✓ решителност,
- ✓ способност да објаснува,
- ✓ емоционална стабилност,
- ✓ ентузијазам, самосвесност и сомокритичност,
- ✓ смисол за хумор,
- ✓ топлина во интерперсоналните односи.

Вистинските лидери кои ги поседуваат овие карактеристики можат да се сметаат како успешните архитекти на својата организација.

Вака изградена организациска култура каде што лидерите се грижат за вработените, ги почитуваат нивните идеи и желби, ги третираат со љубезност и достоинство, имаат доверба во нив, пријателски се настроени, едноставно се сконцентрирани на човечките потреби на вработените, претставува модел на организација што секој треба да ја следи и успешно да ги води кон подобра иднина.

Кога во работната организација се применуваат нееднакви принципи и критериуми кон сите вработени, кога правилно не се вреднуваат нивните способности, кога се врши перципирање на вработени на лојални или нелојални, пријатели или непријатели, доаѓа до ескалација на лошото раководење на лидерот.⁸³ Така се влошуваат меѓучовечките односи, се нарушува климата во

⁸³ Менаџмент на човечки ресурси, Трајко Мицески, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, 2009 година, стр.188

организацијата, лидерот со употребата на перфидни игри, лаги и интриги се фокусира кон одредени поединци ја намалуваат нивната креативност и мотивација, а со тоа ја намалуваат нивната продуктивност.

Псевдолидерите ги поседуваат следниве карактеристики: ⁸⁴

- ✓ рамнодушност и нечувствителност;
- ✓ начинот на живот не ги научил за љубов, да даваат, добиваат и почитуваат ;
- ✓ тие се недоволно стручни и компетентни;
- ✓ се чувствуваат немоќно и субординирано пред моќниците;
- ✓ изразување на горделивост и препотетност кон подредените;
- ✓ нарцисоиди личности;
- ✓ променливо однесување;
- ✓ недостаток на емпатија, егоцентризам;
- ✓ тие се незадоволни со себеси, со своите способности и со својата кариера.

Генерално, псевдолидерите се помалку способни но многу влијателни личности во организацијата, кои се чувствуваат дека имаат најмногу права во однос на колегите, без чувство на припадност кон колективот. Тие својата моќ ја покажуваат за да обезбедат доминантна позиција на сметка на предизвиканиот страв кај вработените за да можат да манипулираат со нив. Тоа претставува непријателски чин, создавање на непријателска работна средина, не затоа што лидерот го условил неговиот личен капацитет, туку поради негови лични ставови, мотиви, непријателство, допадливост или недопадливост.

⁸⁴ Ujedinjeni granski sindikati “ Nezavisnost”, Mobing i kako ga sprečiti, Priručnik za regionalne poverenike UGS “ Nezavisnost” str. 8-9

5.3. Подигнување на организациското однесување на лидерите како фактор за ширење на позитивни импулси на вработените

Да се биде лидер мора да се има разбирање за она што претставува дефиницијата за вистинскиот лидер. Тој ги мобилизира и инспирира другите да го следат доброволно, тој влијае на нивните ставови, мислења и одлуки со цел да се сфати важноста на ефикасното функционирање на организацијата. Вистинскиот лидер има јасна и едукативна визија што ќе ја поттикнува љубовта на учење, создава атмосфера на заемно почитување и постојана демонстрација на посакуваното однесување. Ова значи дека создавањето на пријатна атмосфера и соработка го претставува клучот на успехот на секоја организација. Тоа ја претставува визијата што го обликува моето разбирање на она што треба да претставува вистински лидер.

Реализацијата на позитивното и ефективното ефектуирање на вработените се постигнува со водство од страна на вистински лидер. Вистинскиот лидер знае како да ги мотивира членовите на организацијата и да го подигне нивото на енергија, со цел да биде во можност да се реализира неговата визија.

Нема сомнение дека за да се биде вистински лидер треба да биде способен да осмисли и пренесе предизвикувачката визија на своите вработени и го да го поттикне нивниот ентузијазам кон нејзино остварување.⁸⁵ Тоа бара и максимизирање на ангажираноста и поголемо учество на вработените во одлучувањето и реализирањето на работните процеси.

Задоволството на вработените и добрите човечки односи претставуваат услов за постигнување на поголем успех на компанијата. Задоволството се постигнува со соодветно исполнување и вреднување на професионалните, креативните, интелектуалните и моралните вредности на вработените.⁸⁶

Доколку вработениот знае дека неговите предлози и идеи ќе бидат респектирани од страна на лидерот, тој со своето задоволство квалитетно ќе

⁸⁵ Michael Armstrong, Tina Stephens A Handbook Of Management And Leadership: A Guide To Managing For Results, Kogan Page USA 2005

⁸⁶ Joyce Huth Munro: Organizational Leadership, McGraw-Hill Higher Contemporary Learning Series, USA, 2008

работи и ќе се труди да даде поголем придонес за себе, а и за организацијата. Многу е значајно влијанието на вистинскиот лидер кој ги води вработените кон високо извршување, флексибилност, големо задоволство, поттикнување на иновации и остварување на успешно лидерство.

Разбирливи и едноставни изрази на вистинскиот лидер придонесуваат вработените да бидат флексибилни, креативни и задоволни, усогласувањето на стилот кон потребите на вработените и употребата на вистинските вредности придонесуваат кон зголемувањето на мотивацијата и ефикасното реализирање на целите на организацијата.

5.4. Преферирање на етички принципи во работната средина за поддршка на вистинските лидери, а дистанцирање од псевдолидерите

Многу автори се согласуваат со ставот дека организацијата се движи кон градење на стратегија на имплементирање на моралните норми и принципи како клучно прашање во создавањето на организациска култура која ќе ја поддржи соработката и довербата на лидерот со вработените. Лидерството е вештина која инспирира доверба и поддршка помеѓу луѓето на начин на којшто лидерот ќе ги мотивира и влијае врз нив при остварувањето на организациските цели. Во срцето на секое лидерство треба да лежи лидер кој ќе се придржува до кодексот на етичките, моралните, уметничките или други вредности, кој во себе ќе открива искреност, чесност и отвореност.

Вистинските лидери со своето големо ангажирање во работата, доброто однесување и почитување на моралните и етичките принципи претставуваат пример за вработените. Авторитетот го градат врз основа на својата експертиза, во однос на своите вработени мора да бидат фер и правични без одредени исклучоци или пристрасни чувства, бараат стручност и одговорност од своите вработени, неопходно е да ја поттикнат тимска работа и да ја откриваат способноста на поединецот и обезбедат максимален придонес кон остварување

на целите на организацијата без фаворизирање на одредени поединци. Мораме да потенцираме дека лидерите со своите ставови, вредности, емоции и расположенија влијаат на етичките принципи на своите вработени, што претставува и важен фактор за развивање на етичко однесување во организацијата. Вистинскиот лидер е лидер со изградени вистински и трајни вредности, со висок степен на морално и етичко однесување и како таков треба да биде пример за она што ќе го фасцинира секој вработен.

Културата во една организација претставува шема на вредности, норми, однесувања кои понекогаш не можат јасно да се артикулираат или опишат. Но се прашуваме колку вработените ја доживуваат како добра или лоша, односно како работната атмосфера се одразува на нивната работа. За жал, негативните последици се на товар на лидерот и организацијата каде што настануваат трошоци поради слабите резултати на работа, лошите работни односи, отсуства од работа, обука на нови вработени итн.

Со олицворение на двете основни вештини - креативност и дисциплинираност и пронаоѓањето на вистинските лидери со дополнителни вештини и вистински вредности, псевдолидерите можат да учат и соработуваат со разумните лидери и да ги идентификуваат своите недостатоци. Вистинските лидери инвестираат време во пронаоѓање на ментори и градење на односи со нив, тоа е суштината на успехот. Така треба да се разбуди свеста на псевдолидерите и да се докаже дека интегрирањето лекции од друга култура може да им помогне во градењето врз неговите способности и вредности и поуспешното раководење и одржување на мотивираноста на вработените. Бидејќи секој човек има потенцијал за врвен придонес, само треба да знае како да се мотивира и да се земе најдоброто од него.⁸⁷

Моделот во кој преферираме етички принципи за дистанцирање од псевдолидерите се состои од следново:

⁸⁷ Group of authors, Leadership, Powergulf moves, McGraw Hill Companies, 2007

- ✓ Одржување на обуки, семинари и конференции кои ќе им помогнат на вработените во препознавањето на псевдолидерите.
- ✓ Одржување на обуки, семинари и конференции кои ќе им помогнат на лидерите во градењето на способностите и вистинските вредностите за поуспешно раководење на вработените и организацијата.
- ✓ Во секоја организација треба да е вработен најмалку еден психолог кој ќе се занимава со проблемите на вработените.
- ✓ Водење на евиденција за секакво психичко малтретирање, чување на секаква копија од е-маил, факс, порака или решение од псевдолидерот за да може да се докаже псевдооднесувањето на лидерот.
- ✓ Обезбедување на начини со кој вработените можат да го пријават псевдолидерот до надлежните институции, претставници од синдикатот, Комисијата за безбедност и здравје на работа.

Вистинските лидери знаат дека имаат авторитет само поради тоа што ја имаат довербата на вработените т.е. организацијата.

Вработените ќе го следат примерот на својот лидер и ќе создаваат пријатна атмосфера на пријателски односи, доверба и почитување доколку тој се однесува етички и одговорно пред своите постапки и пред нив. На тој начин ќе ја негуваат организациската култура во правец на создавање на успешен модел на организација, која е од особена важност за успешно и флексибилно функционирање на организацијата, бидејќи тоа претставува и способност да се влијае на останатите во успешното остварување на целите на организацијата.

5.5. Преферирање на модел за подобрување на перформансите на организациското однесување на лидерите преку утврдување на целите на лидерот за нивото на фирмата, одржување на ефективна организациска култура и структура, зголемување на продуктивноста и квалитетот во работењето, нагласување на етичкото однесување и организациска контрола на лидерот

Ширење на знаењето во рамките на една организација, глобализацијата и технолошкиот развој бараат лидер кој благодарение на посебни карактеристики и вештини во овие услови ќе успеваат да се справат со управување на организацијата. Синдикатите, локалните медиуми и власти, невладините организации постојано ги следат, оценуваат и алармираат организациите дека успехот и имиџот на организацијата треба да го градат преку патот на етиката.

Во спроведувањето на процесот на стратемскиот менаџмент во организацијата посебно важни елементи од работата на лидерот се потребни способности за извршување на основните функции за исполнување на фундаменталните улоги, остварувајќи комбинација на техничката, човечката и концепциската способност.⁸⁸

Техничката способност се однесува на специјализираното знаење и примена на методи, процеси и процедури за остварување на задачите. Човечката способност е способност на менаџерот да комуницира и работи со луѓе заради остварување на поставените целите и концепциската способност претставува способност да се разбере комплексноста на компанијата како целина, како и влијанието што го има врз и од опкружувањето.⁸⁹

Лидерите се всушност клучни луѓе, главни фактори, иницијатори, креатори, духовен елемент со кој ги поттикнува своите цели кон создавање на морална, мотивирачка и социјална клима кај вработените. Лидерот треба да биде пример и предводник на една компанија. Тој мора да поседува авторитет, да се држи до

⁸⁸ Стратемски менаџмент, д-р Бобек Шуклев, д-р Љубомир Дракулевски, Економски факултет, Скопје 2001, стр.56

⁸⁹ Стратемски менаџмент, д-р Бобек Шуклев, д-р Љубомир Дракулевски, Економски факултет, Скопје 2001, стр.56

морални и етички принципи, да поседува доза на праведност и искреност како кон вработените така и кон сите партнери со кои соработува. Лидерот може да послужи како пример кој ќе влијае врз другите да ја зголемат продуктивноста.

Вработените кои чувствуваат задоволство од работата имаат висок морал, чувствуваат ентузијазам и мотивираност. Кога организацијата има задоволни работници е поефикасна и лидерот функционира со минимални проблеми и постигнува повисоки перформанси.

Организацијата со пријатна клима се карактеризира со хармонија, добри меѓучовечки односи, со изградени вредности и ставови на лидерот, креативност, со изграден систем на развивање на позитивни импулси кај вработените, добра комуникација, почит, чесност.

Вистинскиот лидер е архитектот кој ја формира културата на организацијата и ги води вработените, искрен, друштвен, пријателски настроен, кооперативен и креативен. Тоа треба да го претставува моделот на организациско однесување на лидерот кој треба да се преферира во секоја организација.

Вистинските лидери можат да им влеаат чувство на важност и значајност на вработените, да создадат опкружување кое ќе ја зголеми мотивацијата и ќе ги задоволи потребите на високо ниво за почит и остварување на поставените организациски цели. И нашите истражувања ја покажаа важноста од вградените вистински вредности на вистинскиот лидер, кои како трајни елементи ги создаваат неговите перформанси со високи и трајни вредности што го зголемуваат задоволството на вработените и добрите човечки односи кои претставуваат услов за постигнување на поголем успех на организацијата.

ЗАКЛУЧОК

Лидерството претставува поим за кој денес многу се зборува, размислува, пишува и анализира. Вистинското лидерство ја зголемува способноста на организацијата да се соочи со современите предизвици, потребата од праведно и еднакво управување со човечките ресурси, потребата од негување на етичкото однесување, потребата од остварување на целите на организацијата. Лидерот претставува човек со визија кој вистински се стреми кон остварување на сопствената визија, визија што ќе ги поведе вработените кон поефикасно и поефективно работење.

Вистинскиот лидер со изграден вредносен систем се грижи за благосостојбата на своите вработени, им помага на вработените да се чувствуваат убаво, создава пријатна работна атмосфера, создава патека која води кон остварување на организациските цели и успех на организацијата. Тој се вклучува во поддршка на вработените, давајќи им можност да се унапредат и да се надминат во работата. Емоционалната интелигенција им овозможува на лидерите да го развијат идентитетот на својата организација, да вградат доверба, соработка, почит, креативност и флексибилност.

Едукацијата и искуството им овозможува на вработените да го препознаат вистинскиот лидер. Сепак и лидерите меѓусебно се разликуваат како во остварувањето на високи резултати, така и по избирањето на патот кон остварувањето на тие резултати. Постојат и лидери кои имаат искривен вредносен систем, недостаток на визија, мисија и цел, лидери со лошо замислени перцепции и тактики, слаби вештини и слаби стратегии.

Псевдолидерството е широкораспространета појава која има разурнувачки ефект врз менталното и физичкото здравје на вработените и работната атмосфера. Ваквото однесување ги уништува основните човечки вредности и ги нарушува добрите човечки односи кои директно влијаат на продуктивноста, мотивацијата, креативноста, ефективноста и задоволството од работа, како и безбедноста и здравјето на вработените.

Истражувањата што ги направивме го опфаќаат проучувањето на вредностите на лидерот што ги поседува, односно ги преферира во своето работење, неговото однесување и препознавање како и осознавање на фактичката состојба во некои наши организации. Заради осознавање на состојбата во нашите организации, беа спроведени анкетни прашалници кои беа наменети за лидерите и вработените.

Добиените резултати го овозможуваат мојот придонес за креирање на модел за препознавање на вистинските лидери и дистанцирање на псевдолидерите, како и подигнување на организациското однесување на лидерите како фактор за ширење на позитивни импулси на вработените.

Поради поврзување на варијаблите во ова истражување го искористивме χ^2 тестот кој во осум искази во спроведените прашалници е поголем од граничната вредност што во нашиот случај изнесува 5,991. Тоа ни овозможува да заклучиме дека добиените одговори помеѓу анкетираниите лидери и вработени не соодејствуваат. Затоа, генерално, можеме да заклучиме дека во нашите организации постојат псевдолидерите, лидери кои ја претставуваат темната страна на менаџментот.

Лидери кои поседуваат недоволно изграден вредносен систем, искривена перцепција, лидери кои го применуваат авторитативниот стил на раководење, незабележувањето на емотивните состојби кај вработените, лидери кои ги одобруваат неконзистентни вклучувања и слободата при учеството на вработените во донесувањето на одлуките, ги дели вработените на пријатели (лојални) и непријатели (нелојални) - ова ја претставува реалната слика на состојбата во нашите организации.

Моделот што го преферираме за дистанцирање на псевдолидерите се заснова на одржување на обуки, семинари кои ќе им помогнат на вработените полесно да ги препознаат псевдолидерите, а ќе им помогнат на лидерите во градењето на способностите и вистинските вредности за поуспешно раководење на вработените и организацијата. Всушност, на тој начин ќе се откријат иновативни решенија за постигнување на високите перформанси да се продре во срцата на лидерите за подобрување на своите способности и вредности за да

може успешно да ги искористи креативноста и ентузијазмот на вработените за пронаоѓање на заедичка визија, визија која ќе им помогне на лидерите и вработените да се движат по турбулентното опкружување. Градењето на мотивирана, пријатна и тимска работна атмосфера ги подигнува самодовербата, задоволството и продуктивноста на вработените и ваквата состојба ќе остави белег на она што претставува вистинско лидерство и успешна организација.

Користена литература

(REFERENCES)

1. Branislav Dzordevic - Strategijski menadzment – Fakultet za industriski menadzement, Krusevac
2. Вовед во јавната администарција од Џеј М. Шафриц и Е.В. Расел Кристофер
3. Richard L. Daft: Management, Thomson south-Western Academic, USA, 2008
4. Gareth R. Jones, Jenifer M. George – Contemporary managemnt –McGraw-Hill Higher Education 2008
5. Мицески, д-р Трајче: *Менаџмент на човечки ресурси* – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009
6. Мицески, д-р Трајче: *Менаџмент и лидерство* – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009
7. Дракулевски д-р Љубомир, *Лидерство* – Економски факултет, Скопје, 1999
8. Рунчев м-р Никола: *Кадровскиот менаџмент и квалитетот во економијата*, Олимпик ДООЕЛ, Штип, 2010
9. Richard L. Daft: Management – Vanderbilt Uneversity, Thomson Higher Education, 2008
10. Joyce Huth Munro: *Organizational Leadership*, McGraw-Hill Higher Contemporary Learning Series, USA, 2008
11. Birgit Schyns and Tiffany Hansbrough: *When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures*, Age Publishing, USA, 2010
12. Charles J. Keating, George M. Noonan: *The Leadership Book*, Published by Paulist Press, New Jersey

13. Peter G. Northouse: Leadership: Theory and Practice, Sage Publications, USA, 2010
14. Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, Annie McKee Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard business school press, Boston, 2002
15. Michael Armstrong, Tina Stephens A Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing For Results, Kogan Page USA, 2005
16. Paul B. Thornton: The Triangles of Management and Leadership, Permission Department, Llumina Press, USA, 2003
17. Birgit Schyns, Tiffany Hansbrough: When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures, IAP, 2010
18. John Borek, Danny Lovett, Elmer L. Towns: The Good Book on Leadership: Case Studies from the Bible, Broadman&Holman Publishers Nashville, Tennessee, 2005
19. Мицески, д-р Трајче: Организациско однесување – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009
20. Група автори; Организациско однесување (2007); Постдипломски студии, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје
21. Мицески, д-р Трајче: Стратегиски менаџмент во новиот конкурентски амбиент, интерен материјал, Економски факултет – Штип, 2010
22. “Тамна страна управљања људима” Sasa Petar, Izdavaц Mozaik knjiga D.O.O., Zagreb, 2005 godina
23. Mobbing: “Emotional Abuse in American Workplace. Davenport“, Noa Zanolli, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliott, 1999.
24. Estir Lauper & Claus Shiler Stitz “Институт за нова обука “2001 godina
25. Проф. Ivona Soljan workplace mobbing Art Hig 2008, 59, 37-42
26. P.F. Drucker, Management Tasks, Responsibilities and Practice (New York: Harper & Row, 1974).

27. Brajsa, P. (1994) „Менаџерска комуникација, комуницирање, проблеми во конфликтот“ натпис од Љубљански весник
28. Daft, L.R. (1986) “Organizational Theory and Design.” St.Paul: Weest Publishing Company
29. Irsic, M. (2005) “Вовед во решавањето на конфликтот во меѓусебните односи”. Љубљана
30. Lipicnik, B. (1991) “Секој човек има проблеми, но само заедно можеме да ги решиме”
31. Leymann, H. “The Mobbing Encyklopaedia, Bullying: Whistleblowing. Information about Psycho terror in Workplace. 1992 <http://leymann.se/>
32. Mozina S., Bernik J. Merkas M. Svetic A. (2000) „Основи на менаџментот”
33. Mozina S. Rozan R, Lipicnik B. Gricar J. “Менаџмент на нови знаења и вештини за успех”
34. Bratton, J. & Gold, J.: *Human resource management, Theory and Practice*, MacMillan Business, Great Britain, 1999
35. Mahapatro, B. Bhusan: *Human resource management*, New Age International (P) Ltd. Pubishers, New Delhi, 2010
36. Elearn Limited Pergamon Flexible Learning: *Recruitment and selection*, Published by Elsevier, Ltd. Great Britain, 2005
37. <http://ostracism.facinghistory.org>
38. <http://www.24vesti.mk/Sodrzina/>
39. <http://www.mobbingnet.org/mk/naslovna.html>
40. <http://www.vest.com.mk/?ItemID=C502DAB0E4F8F140BC5B8713549F7624&arc=1>
41. <http://mobing.mk/blog/90-hronologija-teorija-mobing-2>
42. <http://www.mobing.mk/>

43. “O agresiji” Konrad Zacharias Lorenz (1903-1989) Avstrija 1966
44. www.moj-posao.net
45. „Основи на менаџментот“ Рики В.Грифин А&М Универзитет во Тексас, 2010 година
46. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Primal leadership, realizing the power of emocional intelligence, Haedvard business scooll press, Boston Massachusetts, 2002
47. Group of authors, Leadership, Powergul moves, McGraw Hill Companies, 2007
48. Warren Bennis, Why leaders can't lead, University of Southern California, San Francisco, 2010
49. M. Afzalur, Managing Conflicts in Organization, Third edition, USA, 2001, no 35
50. Kati Kozlevcar, Preprečavanje mobinga, Zbornik 6 Studentske konference, Fakultet za menadžment Koper, 2009, str. 424
51. Prof. d-r Ivana Simić, Upravljanje mobingom, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, 2011, str.555
52. Ujedinjeni granski sindikati “Nezavisnost”, Mobing i kako ga sprečiti, Priračnik za regionalne poverenike UGS, “Nezavisnost” str. 8
53. Radic, R., Osnove menadzmenta I preduzetnistva, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, 2008
54. Milisavljevic, M., Liderstvo u preduzeću, ćigoja, Beograd 1999
55. Gareth R. Jones, Jenifer M. George, Contemporary Management, McGraw-Hill, 2008
56. Higgins, J. M., the Management Challenge,Macmillan College Publishing Company, N.York, 1994, 579
57. Ranko Lončarević, Branislav Mašić, Jelena Đorđević – Boljanović, Menadžment – principi, koncepti i procesi, Beograd, 2007 str. 436
58. Константин Петковски „Водство и ефективна комуникација“, Битола, 2000: 42
59. Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R, Organizational Behavior, New York, John Wiley& Sons, 2005

60. Web site: <http://plusinfo.mk/mislenje/650/Makedoncite-trpat-mobing-za-da-ne-ostanat-bez-rabota>

61. Ujedinjeni granski sindikati “Nezavisnost”, Mobing i kako ga sprečiti, Priračnik za regionalne poverenike UGS, “Nezavisnost” str. 8-9