

UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE
УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА
SOUTH EAST EUROPEAN UNIVERSITY



FAKULTETI I SHKENCAVE SHOQËRORE BASHKËKONHORE
ФАКУЛТЕТ ЗА СОВРЕМЕНИ ОПШТЕСТВЕНИ НАУКИ
FACULTY OF CONTEMPORARY SOCIAL SCIENCES

Трет циклус на академски студии – докторски студии

Али Хајро

ПРОФИЛОТ НА ЕДЕН ЛИДЕР И НЕГОВОТО ЛИДЕРСТВО

Докторска дисертација

Скопје, 2019

UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE
УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА
SOUTH EAST EUROPEAN UNIVERSITY



FAKULTETI I SHKENCAVE SHOQËRORE BASHKËKOHORE
ФАКУЛТЕТ ЗА СОВРЕМЕНИ ОПШТЕСТВЕНИ НАУКИ
FACULTY OF CONTEMPORARY SOCIAL SCIENCES

Third cycle of academic studies - doctoral studies

Ali Hajro

THE PROFILE OF ONE LEADER AND HIS LEADERSHIP

Ph.D. Dissertation

Skopje, 2019

Ментор

Проф. Д-р Елена Андреевска, професор, ЈИЕ Универзитет

Mentor

Elena Andreevska, Ph.D., SEE University

Забелешка: Литературата користена за овој труд е претежно на англиски јазик. Сите преводи на македонски јазик се неофицијални и се направени од авторот на овој труд.

Посвета

Овој докторски труд го посветувам на моето семејство кое ме подржуваше цело време.

РЕЗИМЕ

Сегашните и идните лидери живеат во турбулентна и хаотична средина, каде вистинската моќ за дејствување потекнува од признавањето на концептот на промената и барањето на можности. Во ваква средина на лидерите им се потребни многу компетенции за да опстанат. Самиот збор лидер во својата внатрешност има една филозофска парадигма каде секој треба да ја сфати визијата на лидерот без разлика дали е претпоставен или потчинет. За таа цел во овој научен труд е да видиме како треба да бидат вредностите и разликите на лидерот и менаџерот

Визијата и целта на луѓето се многу повеќе од процесот и краткорочните резултати. Обука, развој и континуирано доживотно учење се основни темели на стабилно лидерство. Целта на овој труд беше да се истражат односно да се добие појасна слика за позицијата лидер, неговите карактеристики, функции, нивоа, суштината и факторите кои влијаат на лидерот и лидерството.

Лидерите ги искажуваат своите ставови, стратегиите и нивните визии со јасност што треба да работат нивните потчинети. За да имаат јасна слика која е целта на нивната организација, каде треба да биде во блиска иднина. Секаде каде што ќе видите некоја организација, која се ниша на една или на друга страна без некоја насока, ќе откриете дека зад таа организација нема лидер. Треба да препознаеме лидерски квалитети и вештини кај одредена личност, за да му ја препуштиме таа организација да ја води, без да му сугерираме во кој правец треба да се движи самиот тој. Не е едноставно да се опишат карактерните особини кои треба лидерот да ги поседува. Понекогаш влијаат различни фактори за создавањето на лидерот, но сепак со макотрпната работа и образование може да се стигне до успешен лидер.

Поаѓајќи од тоа, дека овој докторски труд ќе ги обработи основните аспекти на профилот на еден лидер и неговото лидерство, и како треба да ја води една организација, која без разлика дали е таа политичка, економска, воена или некоја невладина организација. Целта е преку теоретска анализа како и преку емпириски истражувања да се согледаат влијанијата на профилот на еден лидер.

Трудот е поделен во четири дела: каде во првиот дел се опишуваат детално карактерот и вредностите на еден лидер, во вториот дел се опишани квалитетите и факторите кои влијаат на профилот на еден лидер и на неговото лидерство, во третиот дел се опишани тактиките и техниките кои ги употребуваат лидерите и во четвртиот дел се опишани и анализирани резултатите од анкетањето.

Клучни зборови: лидер; лидерство; профил; карактеристики; квалитети; тактики.

ABSTRACT

The current and future leaders live in a turbulent and chaotic environment, where the true power of acting derives from the recognition of the concept of change and searching for opportunities. In such an environment a lot of competences are needed for the leaders to survive. The vision and goal of people is much more than the process and the short term results. Training, development and lifelong continuous learning are the basic foundation of a stable leadership.

The aim of this study case was to research i.e. to gain a clearer picture of a leaders position, their characteristics, functions, levels, essence and factors that impact the leader and their leadership.

Leaders show their attitude, strategies and their visions with clarity in what their subordinates must do.

For them to have a clear picture of what the goal of their organization is, where they should be in the near future.

Wherever you can see an organization, that leans on one or another side without a given direction, you will find out that behind it there isn't a leader. We must recognize the qualities and skills of a leader for us to trust them to lead the organization, without suggesting the direction they themselves must move in.

The description of a leader is not that simple, for the characteristics that they must have to be described.

In some cases, different factors have an impact in the making of a leader, however with committed work and education you can come to a successful leader.

Moving towards that, because this doctoral thesis will process the fundamental aspects of the profile of a leader and his leadership, and how they should lead an organization, regardless of the organization being political, economical, military or a non-governmental organization.

the aim is through theoretical analysis also through empirical research to perceive the influence of the profile of a leader.

the case is divided into four parts: where in the first part the character and values of a leader are thoroughly described, in the second part the qualities and factors that affect the profile of a leader and their leadership are described, in the third part the tactics and techniques that the leaders use are described, and in the fourth part the results from the survey are described and analyzed.

Keywords: leader; leadership; profile; features; qualities; tactics.

СОДРЖИНА

Апстракт.....	5
Вовед.....	9
ПРВ ДЕЛ.....	11-31
1. Карактеристики на лидерот.....	11
1.1. Теоретски основи на лидерството.....	11
1.2. Карактер на лидерот.....	14
1.3. Вредности на лидерот.....	18
ВТОР ДЕЛ.....	32-70
2. Квалитетите на лидерот.....	32
2.1. Менталните квалитети.....	35
2.2. Физичките вредности.....	42
2.3. Емоционалните квалитети.....	45
2.4. Емоционалната интелигенција.....	48
2.5. Компетентност на лидерот.....	50
2.6. Методи за надградување	51
2.7. Бидете успешен лидер.....	54
2.8. Комуникациски вештини.....	56
2.9. Слушањето како добра особина на лидерот.....	57
2.10. Работењето на лидерот.....	59
2.11. Односот на лидерството и менаџментот.....	61
2.11.1. Разликата меѓу лидерството и менаџментот.....	64
2.11.2 Фактори кои влијаат на лидерството.....	67
2.11.3 Фактори кои влијаат на менаџирањето.....	69
ТРЕТ ДЕЛ.....	71 - 124
3. Техники на лидерството.....	71
3.1. Мотивација.....	71

3.1.1. Самомотивација.....	75
3.2. Привлекување на приврзаници (следбеници).....	77
3.3. Методи на привлекување.....	84
3.4. Развој на харизмата.....	86
3.5. Решавање на лидерски проблеми.....	93
3.6. Преземање на решенија и одговорност во кризни ситуации.....	100
3.7. Самоувереност, висок дух и солидарност.....	107
3.8. Тактики кои ги користат лидерите.....	112
3.8.1. Тактики за директно дејствување.....	115
3.8.2. Тактики за индиректно дејствување.....	118
3.8.3. Други тактики.....	122
ЧЕТВРТ ДЕЛ.....	125 - 156
4. Резултати од истражувањето.....	125
4.1. Структура на анкетираниите лица.....	128
4.2. Резултати од анкетата.....	136
ПЕТИ ДЕЛ.....	157 - 177
Заклучок.....	157
Препораки.....	161
Литература.....	164
Интернет страници.....	168
Листа на табели и слики.....	169
Прилог (анкетен лист).....	171

В О В Е Д

Поставеноста во улога на лидер не е само начин на водење на одредена личност со масата во одредена ситуација, туку лидерството во себе подразбира и филозофија на раководењето, тесно е поврзано со сегашноста и со иднината.

Во историјата на човештвото има многу личности од кои околностите создале лидер и обратно, силата на филозофијата и прагматичноста на личноста влијаеле во одреден период од времето да добијат историско значење.

Има премногу фактори кои создаваат лидер понекогаш самото време, место и околностите го создаваат лидерот, но тој ако не е подготвен да ги преземе надлежностите и да знае да раководи правилно многу брзо следбениците ќе го напуштат и ќе бараат нов лидер да ги води.

Како пример ќе ги наведнеме високите способности на Наполеон Бонапарта, кој направил една земја, како што е Франција, да е земја што едноставно е лидер во дел од минатото и од сегашноста со одредени процеси во внесувањето на верска, културна и пред сè на воена прогресија.

Индивидуалноста на профилот на еден лидер мора да се состои од висок степен на способност за процена не само на една ситуација, туку и на стабилноста да ги согледа и најмалите предности кај сите членови што ги води. Лидерот, распознава и со одлучност да донесе одлука не само за својата иднина туку и за иднината на другите и на организацијата која му е доверена. Лидерот е тој што процесира и одредени решенија во конфликтни ситуации.

Од најпопуларните сајтови кои продаваат книги (on-line книжарници) Amazon.com, во мај 2005 година имаше 16362 книги кои во својот наслов го има зборот лидер (leader or leadership), односно во февруари 2019 година имаше 63713 книги. Ако се направи математичка анализа ќе се види дека месечно се пишуваат премногу книги со наслови што го содржат зборот лидер. За жал кај нас сè уште, би рекол, срамежливо, почнаа да се објавуваат трудови за лидерот и за лидерството. Се уште може да се избројат премногу мал број на книги кои поседуваат ваков наслов или е посветена некоја глава во овие книги. Преку сите медиуми секојдневно можеме да слушнеме многу пати лидерот на оваа партија, лидерот на таа компанија, лидерот на таа организација. Употребата на самиот збор им изгледа дефинитивно на повеќето дека го разбираат, но ако се погледне суштински и со самото истражување, односно со анкетирањето, луѓето не можат да направат дистинкција помеѓу најосновното за

лидерот и лидерството. Целта на овој труд е да се покаже дека водењето на една организација е клучот за успехот на секоја индивидуа. Исто така овој труд ќе има и оправданост за развојот на науката и во нашето општество. Практичната применливост и поврзаноста на трудот со сите сфери на животот почнувајќи од индустриската, политичката, воената и многу други може да најде применливост во секоја пора на општеството.

Самото лидерство е живо од постоењето на човештвото и ќе биде живо до постоењето на човештвото.

Заедничките квалитети, задачите и принципите во една структура претставуваат потсистем на самото лидерство, без кој не може да опстои ниту еден лидер, ниту некоја организација.

За да се сфати суштината на процесот на лидерството не е само потребно да се постави прашањето: како можеле да се завршат работите со тие материјално - технички средства кои ни биле на располагање, туку да се постави прашањето: како тие работи со тие материјално - технички средства, во определени услови се завршени. Тоа значи дека е потребно да се признаваат многу работи кои ќе придонесат за правилно сфаќање на суштината и на процесот на самото лидерство.

Спознавајќи ја доктрината на лидерството преку досегашната едукација, сопственото самооспособување и само развивање како и преку извршувањето на повеќе оперативни функционални задачи во единиците, бев посебно мотивиран да го изучувам профилот на еден лидер и неговото лидерство во една организација, без разлика дали таа организација е политичка, економска, воена или невладина. Во принцип самиот лидер и самата организација имаат структура, но само успешен лидер може да ги препознае недостатоците и предностите за да ги стави во функција тие системи и потсистеми да функционираат.

Големите лидери поседуваат блескава социјална интелигенција и способност да ги постават своите ставови за она што вистински заслужува внимание. Задача на лидерите е да развијат визија, да утврдат што е важно и да ги артикулираат причините за поставената насока, и да ги инспирираат другите. Лидерот не се потпира врз сопствената титула, стажот или способноста да ја извршува власта која му е дадена. Напротив, лидерите се појавуваат на секое ниво, тие ја негуваат желбата кај оние со кои соработуваат да се стремат кон заедничка цел, која може успешно да се оствари преку секое применување на техниките, тактиките и стилите. Неодамнешните

истражувања за лидерските вештини ја зголемуваат важноста на внатрешните ресурси, како што се самосвест и самостојно владеење.

Во овој докторски труд ќе се обидам да дадам една ретроспектива на самиот лидер и неговото лидерство, каде преку теоретскиот дел ќе го поврзам и практичниот дел, со основна цел, да се согледаат различностите и можностите ако имаме еден успешен лидер кој може да ги смени тековите, и на самите луѓе кои ќе се занимаваат со оваа проблематика да имаат еден мал придонес кон подоброто и поефикасно водење. Овој труд има оправданост и придобивки во секојдневниот општествениот развој и е применлив во нашето општество.

Поставената цел во овој труд е денешните лидери во секојдневниот процес на водењето на една организација, од најраните години на нивното работење, да ги исполнуваат очекувањата на сите следбеници или вработени и на другите лидери преку својата стручност, да служат за пример, во развивањето на меѓучовечките вештини и третирајќи ги луѓето со достоинство и почит. Со други зборови, тие мора да ги поседуваат лидерските квалитети, вредности, вештини и потребните акции за да можат да дејствуваат навремено.

Трудот е поделен во четири дела: во првиот дел се опишуваат детално квалитетите, вредностите и поимното дефинирање на лидерот и лидерството.

Во вториот дел се опишуваат квалитетите на еден лидер и неговото лидерство, каде спаѓаат: менталните квалитети, физичките вредности, емоционалните квалитети, емоционалната интелигенција, компетентност на лидерот, методи за надградување, комуникациски вештини, односот на лидерството и менаџментот, разликата меѓу лидерството и менаџментот, фактори кои влијаат на лидерството и фактори кои влијаат на менаџирањето.

Во третиот дел се опишани техниките на лидерот и неговото лидерство, каде спаѓаат: мотивација, самомотивација, привлекување на приврзаници (следбеници), методи на привлекување, развој на харизмата, решавање на лидерски проблеми, преземање на решенија и одговорност во кризни ситуации, самоувереност, висок дух и солидарност, исто така и тактиките кои ги користат лидерите како што се тактиките за директно дејствување и за индиректно дејствување.

Во четвртиот дел се структурата на анкетираниите лица и резултатите од истражувањето.

ГЛАВА I

1. КАРКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРОТ

1.2. Теоретски основи на лидерството

Поради самото исклучително значење на самиот лидер, порано се истражувало, но во последната декада лидерот и лидерството стана предмет на интензивно и детално проучување на неговите квалитети, вредности, комуникациски вештини, стилови и техники на водење. Лидерството во себеси е сложен систем и повеќе димензионален, точното дефинирање е многу тешко да се направи. Самиот процес на дефинирање е многу сложен поради самата индивидуа која во различни ситуации реагира на различни начини и карактеристиките кои ги поседува.

Постојат повеќе дефиниции за тоа што е лидер и лидерство, но една општа прифатлива синтетизирана дефиниција се уште не постои. Како позначајни може да се издвојат следниве:¹

Лидер (Leader) значи водач предводник, а лидерството (Leading) водење, т.е. раководење. Во потесна смисла зборот лидер се поврзува со водачите на политичките партии, економските организации итн.

Картер Макнамара лидерството го дефинира како давање на насоки и вршење на влијание врз другите да ги следат тие насоки.

Ако навлеземе во етимологија (која е дел од лингвистиката што го проучува потеклото на зборовите) на зборот лидер ќе видиме дека: зборот лидер, корените ги има од стариот Индоевропски јазик. Тоа било името на лицето кое се грижело за носењето на знамето пред војската да влезе во некоја битка и обично тие лица за жал се жртвувале меѓу првите при првите непријателски напади. Додека зборот лидерство е продолжување на дејството.²

Лидерството претставува склоп на повеќе атрибути, карактерни особини и процес. Тој процес има почеток, но нема крај, постојано се движи. Некои лидерството го сфаќаат како трансформациски процес кој дава максимални напори за постигнување

¹ Звонко Додевски, Лидерство во армија, 2-ри Август, Штип, 2001 година, стр.7.

² Adel Panahi, The Practice of Adaptive Leadership, 2013, p. 26.

на целите. Додека други го сфаќаат како врска помеѓу лидерот и следбениците, додека останатите го сфаќаат како акција и однесување за да направат промени во групата.

Водството претставува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели.³

Што е лидерство? Едноставна дефиниција за мене е дека лидерството е уметност за мотивирање на група на луѓе да дејствуваат кон постигнување на заедничка цел. Во деловното опкружување, ова може да значи насочување на работниците и колегите со стратегија за задоволување на потребите на организацијата.

Оваа лидерска дефиниција ги опфаќа најважните работи кои може да ги инспирираат другите за да бидат подготвени да дејствуваат. Ефективното лидерство се базира на идеи (оригинални или позајмени), но нема да се случат, освен ако тие идеи не можат да им се соопштат на други лица, на начин што ќе ги ангажираат доволно за да дејствуваат како лидери.

Ќе посочиме некои дефиниции со кои се определува водството⁴:

Водството е активност со која се влијае врз луѓето за да тие со задоволство се стремат да ги постигнат целите на групата.

Водството е интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во одредена ситуација преку процесот на комуникација, за да се постигнат определени цели.

Водството е влијание врз луѓето за да го следат достигнувањето на заедничките цели.

Стивен Хилс уште попросто го објаснува, лидерот е инспирација и директор на акцијата. Тоа е личност во групата која поседува комбинација на личност и лидерски вештини што ги тера другите да го следат неговото или нејзиното водство.

Како експерт за лидерство Ворен Бенис, го објаснува лидерството на следниот начин: раководството е способност да се преведе визијата во реалност.

Според Андреа Гаве⁵, само водач може да води, во права смисла на зборот и единствено тој се занимава со вештината на водењето...за водењето битна е и субординација во организацијата, но тоа не е водење. Еден разумен човек и се посветува на одредена должност само тогаш кога ја разбира.

³ Борко Николоски, Основи на военото раководење, АЛФА 94, Скопје, 1999 година, стр 25.

⁴ Борко Николоски, Основи на военото раководење, АЛФА 94, Скопје, 1999 година, стр 25.

⁵ Андреа Гаве, Вештини на командување, 2-ри Август Штип, 2003 година, стр. 21.

Притоа во теоријата како најопшта дефиниција за лидерството може да се наведе дека лидерството претставува однесување или поведение кое им овозможува и им помага на другите да ги постигнат планираните цели. Лидерството е влијание врз луѓето за да го следат достигнувањето на заедничката цел⁶.

Лидерството е способност за мобилизирање следбеници коишто сакаат да се борат за реализација на заедничките цели.⁷

Има премногу дефиниции за лидерот и за лидерството но може да се каже во целина дека тие се надополнуваат едни со други. Самиот лидер нема точни математички формули или пресметки кои на крајот треба да ни го дадат точниот резултат. Тоа е процес, како и самото лидерство кое е дејство што се случува во моментот и продолжува во иднината.

1.2. Карактер на лидерот

Карактерот има големо значење и придонес во работата на лидерот. Карактерот помага да се знае што е вистинско или како вистински треба да се работи сето време, колку и да чини тоа. Тој е изграден како интеракција на вредности и на карактеристики. Лидерите мора да бидат критички настроени поединци, прво кон нивниот карактер, а потоа и кон оние што ги водат⁸ и што ќе влијаат на развојот на нивниот карактер.

Се поставува прашањето што е карактерот и каков карактер треба да поседува добриот лидер?

Човечкиот карактер имплицира свои психолошки (интелектуални и морални) карактеристики, неговото однесување, изразени во текот на работата и во секојдневниот живот. Со еден збор, може да се каже дека ставовите кон работата се: рамнодушен, мрзлив, невнимателен или ентузијастички, инициран, претпазлив став. Вниманието кон луѓето исто го опишува неговиот карактер. Секоја личност ги означува неговите психички особености, неговите однесувања, неговите активности кои го разликуваат тоа лице од друго.

⁶ Константин Петковски, Деловно лидерство, Скопје, 2011 година, стр. 30-31.

⁷ John Kotter, Leading Changes, Harvard Business, Boston, 1996, p. 30.

⁸ Борко Николовски, Основни на военото раководење, ALFA 94, Скопје, 1999, стр.96.

За да привлече некогo, лидерот треба да ги поседува следните особини:

- морални,
- интелектуални и
- физички изглед.

Водач кој е контроверзна личност не може да заведе некогo. Кога другите забележуваат дека водачот не ги поседува главните елементи на карактерот тогаш има тенденција, да ги изгуби следбениците, а тоа се забележува при тоа кога лидерот е нечесен, кога водачот е нечувствителен (лоши морални недостатоци), тогаш потчинетите нема да ги засакаат туку и ќе не презираат.

Лидерот кој има весело расположение, кој е оптимист кој не пати од својата функција или подобро кажано народен човек, седи опуштено во присуство на другите, поттикнува чувство на слобода, со овој начин ќе заведе стотици лица дури и да не го поседува физичкиот изглед. Понекогаш е доволен и оригиналност на лидерот. Ако лидерот е оригинален и го покажува неговиот карактер и без да го поседува физичкиот изглед, луѓето ќе го засакаат. Следбениците секогаш бараат искреност, барат лидер кој ќе внимава на нив и ќе се соочи со нивните проблеми кога ќе ги имаат. Бидејќи тие имаат многу силна тенденција да станат типични, поатрактивен, оригинални, интересни. Позитивните елементи на лидерот се:

- ✓ смиреноста;
- ✓ постојаната самоконтрола;
- ✓ самодовербата;
- ✓ оригиналноста;
- ✓ чувството на реалност и
- ✓ смисла за хумор.

Личноста на лидерот не може да се избрише. Ако има морали или интелектуални недостатоци еден лидерот, другите ќе го забележат тоа и ќе почнат да бараат друг водач за да ги води. Ако немате позитивни квалитети, останатите луѓе односно вашите потчинети ќе ги препознаат вашите негативни особини и ќе почнат да се оддалечуваат односно ќе ја напуштат организацијата.

Наполеон ја посветува целата своја величина и неговата привлечност кон фактот дека целосно ја реализирал својата личност.

Хитлер за малку ќе го освоеше целиот свет, бидејќи тој вршеше многу силно заведување на своите сонародници, владееше со нив, знаеше како да ги привлече. Водачот исто така треба да стекне таква морална, интелектуална и физичка

супериорност што секоја личност што ќе му се приближува да го почувствува тоа и никогаш нема да може да го заборави. Но сето тоа не може да го постигне водачот преку ноќ и горенаведените лица кои ги спомнавме сето тоа го стекнале со макотрпна работа од неколку години со докажување.

Се поставува прашањето, кога имаме можност подобро да запознаеме нечиј карактер (лик) кога е во лоша ситуација или во добра ситуација?

Да се препознае нечиј карактер, многу автори кажуваат дека сето тоа трае долго време. Бидејќи има луѓе кои носат "маски" и во одреден моментот кога таа личност е под стрес, маската брзо ќе падне и ќе се соочиме со реален водач, и ќе се соочуваме со некој кој изгледа како непознат за нас. Тоа е најдобриот момент за нас да дознаваме за каква личност се работи, односно со каков токсичен лидер имаме работа. Потребно е долго време да се запознае вистинскиот карактер на некого. Карактерот на денешниот човек е обликуван од потребите на еден свет што самиот го подигнал со свои раце.

Ерик Фром, карактерот на денешните лидери го дели на два вида и тоа на ефективни лидери и на пасивни лидери. Активните лидери се лица кои раководното место кое го имаат го стекнале сами, додека пасивните лидери се лица кои раководното место го добиле од политиката или наследство од родителите. Пасивните лидери за себеси мислат дека се вредни и носат добро на организацијата која им е доверена, но за жал кај нив има нај малку прогресивитет. Во дваесеттиот век, човечкиот карактер е јасно ориентиран кон неактивност и идентификација со пазарните вредности. Современиот човек е пасивен во поголемиот дел од своето слободно време. Но затоа постојат активни лидери кои секојдневно преку различни форми ќе бара од нив како нивен претпоставен да се будат од сонот и да се на штрек дека нивниот претпоставен бара секој пат иновации, а со тоа и тие ќе се чувствуваат многу подобро.

Лидерството е форма на манифестација на човечките односи и процеси. Секоја форма на манифестација и остварување на раководството е форма на изразување и практикување на карактерот на самиот лидер. Кога сакаме, се восхитуваме или гледаме лидер кој всушност ги исполнува нашите очекувања, ние му се восхитуваме или во суштина го сфаќаме неговиот карактер. Кога следбениците почнуваат да ги забележуваат неговите недостатоци на неговиот карактер, тие природно го напуштаат прво емотивно, а потоа и физички. Со ова почнува и колапсот помеѓу лидерот и следбениците. Карактерот на лидерот е еден од најважните подароци, успеси што може да ги има едно општеството. Нема вредност, без разлика дали ова е персонална вредност, интелектуална, религиска, партиска или воена вредност не може да ја

надомести вредноста на карактерот. Тоа е таа вредност што на лидерот му дава најмногу убедување, го прави достоин и почитуван, а двете страни како претпоставен и потчинет цврсто се врзуваат. Лидерот е на проба на својот карактер од моментот кога е поставен да ја води организацијата до моментот кога ќе реши да се повлече од раководството. Карактерот најдобро ја опишува и неговата страст за водење, но исто така и неговите слабости. За жал и не ретко, историјата на човештвото има препознаено лидери кои ја сметаа победата лична, а сите последователни дела се засновани на заштита на личната моќ. Големите водачи се водат од нивната интуиција, бидејќи дури и ако не успеат во нивната мисија, никогаш не го менуваат карактерот.

Неговиот карактер е ставен на тест во тешки моменти. Тој секогаш го одржува ветувањето што го дал и никогаш не се предава, тој секогаш има надеж и верба во неговото остварување и се претвора во пример на интегритет, оптимизам и непрекинато дејствување.

Раководењето со карактер, исто така, значи да не се предаде каузата на следбениците, дури и кога личната моќ може да биде преоптоварена дури и кога самиот живот може да биде ставен на ризик. Прометеј во грчкиот мит никогаш не ја предал причината што му ја вети на човештвото, дарот на огнот. Неговото тело се провлекува од болките на раните и повторно се спротивставува со тоа што станува симбол на вечна жртва. Тој им даде на луѓето пламен и стана нивниот вечен херој.

Карактерот на лидерот е од примарна важност, бидејќи тоа го обликува карактерот на околината каде што тој води. Нашиот национален херој Ѓерѓ Кастриот Скендербег изгради повеќе од една четвртина век горда и непобедлива нација како свој карактер. Луѓето и ден денес се водат со неговите идеи и му се восхитуваат на неговите постигнувања. Тој како лидер знаел како да работи со своите потчинети и знаел што може да очекува од нив.

Главно меѓу нив е верувањето дека лидерите кои се однесуваат со чест и со највисоките стандарди на интегритет се од витално значење за деловниот успех на Америка, националната безбедност и социјалната благосостојба⁹.

Можеме да додадеме дека кога го разгледуваме карактерот на лидерството има влијание во поширока смисла. Тоа е затоа што првенствено раководството е влијание и секое влијание е составен дел на карактерот. Се чини дека меѓу сите фактори кои ја градат или создаваат судбината на раководството, било лично или општествен фактор,

⁹ Donald Alexander, *The Character of a Leader*, 2014, p. 73.

историски, посредни или природни, никој не може да се спореди со тежината што го сочинува карактерот.

Влијанието е многу важно во која насока ќе се движат лидерите, зошто имаме позитивно и негативно влијание на самиот карактер. Се зависи како ќе биде насочен карактерот на самиот водач. Хитлер, Сталин имаа големо влијание над луѓето. Но, целите на секој од овие лидери беа неморални и неверојатно штетни за следните. Верувам дека мотивите, меѓу другото, го одделуваат карактерот на еден лидер и неговото лидерство од останатите водачи. Карактерот е поврзан тесно и со влијанието, но и со мотивите кои ги поседува индивидуата за водење на една организација. Сепак треба да се види, односно да се анализира секој карактер поради кои причини, односно мотиви дошол до таа цел за да ја реализира задачата.

Лидерите кои се плашат дека поради личното самоодрекување можат да го изгубат карактерот можат да бидат мирни. Токму строгоста со која ја вршат должноста ја дава неопходната цврстина на нивниот карактер. На лидерот кој се решил да се посвети на лидерството ќе му биде потребна голема сила за да не направи грешки. Таа сила ќе му биде потребна за да ги заштитува помладите и да се одбрани од разни искушенија и заблуди. На крајот, таа сила ќе му биде потребна за да не се плаши од одговорноста, за да обезбеди чесност, правилност и избегнување на личните интереси. Очигледно е дека уривањето на карактерот не може да се случи при вршење на должноста. Овој проблем на нашето време произлегува поради слабиот морал и поради тежнењето кон личен интерес. Слабиот морал се изразува со додворување, со интриги, со ласкање, со лаги и со страв од одговорноста. Лидерот кој подлегнал на овие недостатоци е само еден клоун, без никаква вредност. Како таков тој не е способен за вршење на должноста. Тој е слабак, човек без карактер и никаков лидер.¹⁰

1.3. Вредности на лидерот

Лидерските ставови за вредноста на луѓето ги опишуваат лидерските вредности. Луѓето се обликувани од она што го виделе, што го научиле и како и на кого му го пренеле наученото. Вредностите се повеќе од систем на правила, тие не се само кодекс на однесување, туку тие кажуваат што треба да биде лидерот секој ден и

¹⁰ Андре Гаве, Вештина на командување, Печатница 2 Август - Штип, 2003, стр.89.

во секоја акција што ќе ја преземе, вредностите го оформуваат идентитетот на лидерот, на организацијата. Моралните вредности дел се исфрлени од страна на групите кои имаат свој личен интерес иако тие лица не доминираат во нашето општество. Системот за недоверба не дозволува никаква активност која не му служи на интересот и на вредностите на некој водач.

Лидерите

Терминот *ЛИДЕРСТВО* има своја симболика, која ги означува вредностите што лидерот треба да ги поседува, а тоа се (Слика 1.):¹¹

- *лојалност (loyalty);*
- *должност-обврзаност (duty);*
- *почитување (respect);*
- *беспошtedна служба (selfless-service);*
- *чесност (Honor);*
- *интегритет (integrity);*
- *лична храброст (personal Courage).*

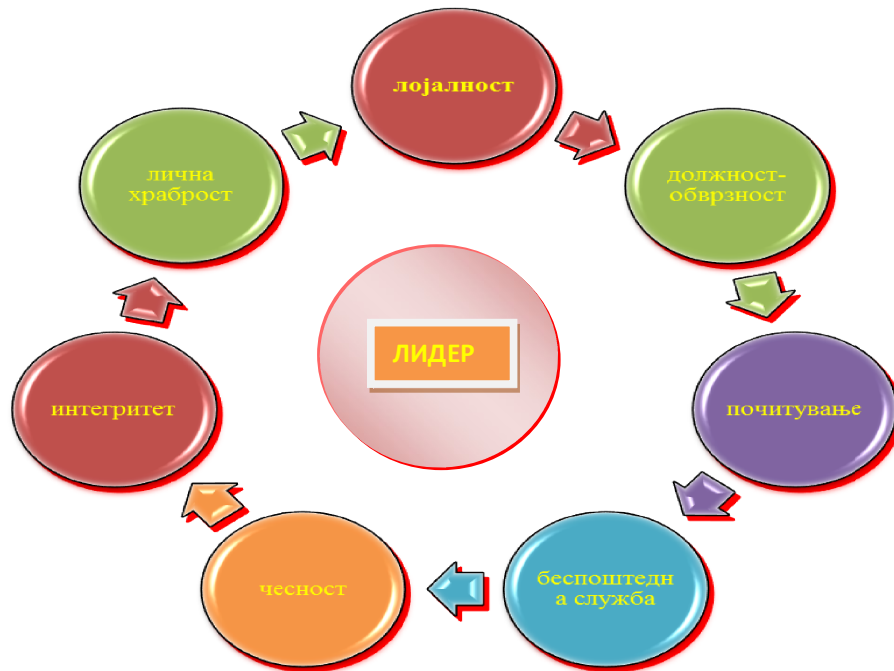
Овие вредности се тесно поврзани со лидерот, каде секоја вредност е кружно поврзана со другата, ако не си лојален кон должноста нема да бидеш почитуван од своите потчинети.

Ако самиот лидер не дава пример за работата, нема да биде чесен кон останатите следбеници, интегритетот е тесно поврзан со личната храброст.

Секоја индивидуа треба да поседува вредности кои самиот треба да ги надградува тие вредности, додека лидерот ако сака да води поголема маса на луѓе тој треба да се грижи прво за себеси и за останатите.

Но, ако не може да ги препознае своите вредности и да ги имплементира нив на дело не само со зборови, следбениците ќе го забележат тоа, и ќе почнат да се оддалечуваат од него.

¹¹ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, July, 1999, Chapter 2, 2-3.



Слика 1. Вредностите на лидерот

Figure 1. The values of the leader

Лојалноста се искажува како доблест и обврсност да се почитуваат Уставот, законите и власта, како и да се биде верен на институцијата и на нејзините луѓе и на организацијата. Таа е меч со две сечила. Лојалноста (верноста) не може да се бара и да се очекува само од другите, туку таа треба и да им се дава. Лојалноста кон луѓето е систем што се добива и што се дава само кога се заслужува. Кога добро се подготвуваат другите, кога кон нив се однесува фер, искрено и чесно и кога се живее според концептот за кој се зборува. Лојалноста во правни и политички науки се гледа како верност на поединец кон некоја нација, кон сопствената нација во која е роден и онаа којашто ќе ја прифати како лично изјаснување. Додека лојалноста кон другите постои покрај искреноста, постои надеж за успех. Лидерите бараат следбеници кои се лојални, кои веднаш ќе се прилагодат и нема својот придонес за организацијата да го мерат до ситници. За потчинетите на прво место се водачите кои негуваат добри меѓучовечки односи во компанијата. Освен тоа, следбениците ја ценат и можноста за напредување, усовршување, а платата е на трето место. Меѓу критериумите кои влијаат на атрактивноста на лидерот е и тоа колку е сигурна работата, угледот, добриот третман. Очекувањата за еден идеален водач се големи. За некои тоа е лидер кој нуди баланс меѓу приватниот и професионалниот живот. Од идеалниот следбеник се бара

лојалност. Лидерите кои им се верни на своите потчинети никогаш нема да дозволат нивните потчинети да бидат злоупотребени.

Должност-обвзаност. Основната лидерска должност е исполнување на обврските. Таа започнува со она што се бара од лидерот и од другите, во согласност со прописите, со регулативите и со наредбите, но таа вклучува и многу повеќе од тоа. Основата на должноста е дејствување во отсуство на наредби или директиви од други, заснована на внатрешното чувство за тоа што е морално и што е професионално оправдано. Понекогаш треба да се има иницијатива самите да преземаат одговорност да сработат, а не преку своите водачи да ги добиваат насоките. Постапувај само според онаа максима за која во исто време сакаш таа да стане универзален закон. Постапувај така што човештвото, како во твојата, така и во личноста на секој друг човек, секогаш би го употребувал само како цел, а никогаш како средство. Тоа е должност на лидерот.

Професионалците ја работат својата работа според своите способности најдобро што можат, а не според одредени минимални стандарди.

Ова специфично морално чувство на должност и обвзаност постои кога кај личноста се усвојуваат моралните норми, не затоа што се мора, туку затоа што тоа треба да се прави, иако никој на тоа не нè присилува¹².

Треба, затоа што се согледува дека може да се направи добро или лошо, при што нашата човечност лежи во тоа дека може да се прави добро. Не правам ли добро, јас не го изневерувам само другиот човек кому моето добро постапување би му донело корист и сигурност, туку се лажам и себе си, своите човечки можности, својата личност која може нешто човечки и да постигне!

Кикерон, така и кај Кант, во идејата на должноста и нејзиното обврзано исполнување се обединуваат:

- вербата во нужноста и вредноста;
- автономијата на личноста и на моралната свест;
- слободата на волјата која го одбира најдоброто;
- моралниот квалитет на личноста на која не ѝ е потребно ништо помалку отколку совршенство;
- духот на моќното граѓанство.

Лидерите преземаат иницијатива и градат слика за тоа што треба да се работи, пред да почнат да зборуваат. Тие ја преземаат целосната одговорност за нивните

¹² Дејан Донеv, Вовед во Етиката, Скопје, 2018 година, стр.71.

постапки и за постапките на нивните потчинети. Покрај тоа тие ги следат нивните повисоки обврски и должности кон организацијата која ја водат.

Почит. Основната девиза на секој лидер треба да биде: да се однесува со луѓето како што тој би сакал да се однесуваат со него. Почитувањето значи признавање и прифаќање на личниот дигнитет и вредноста на сите луѓе без оглед на нивниот пол, расни, верски, политички, економски, социјални и други разлики и уверувања. Дисциплината не се воспоставува со грубост, суровост или со тиранско однесување. Оној што чувствува должна почит кон другите, не може да потфрли во инспирирањето другите да го почитуваат него, додека оној што чувствува и дури манифестира непочитување кон другите особено кон неговите потчинети не може, а да не предизвика омраза кон него¹³.

Во било која организација, почит значи признавање и ценење на наследеното достоинство и вредност на сите луѓе. Како основен елемент за подобрување на комуникацијата и разбирањето помеѓу претпоставен и потчинет е меѓусебното почитување. Чувството на уважување кон некого е почит. Луѓето се најголемо богатство на лидерот. Човекот го прави човек самиот разум, грижата на совеста, љубовта, меѓусебното почитување и разбирање и исто така признавањето на своите грешки и извинување.

Почитувањето е чувство кон одреден водач за кој се верува дека има такви квалитети кои сите високо ги почитуваат. Самопочитување е кога лидерот чувствува кон самиот себе дека има такви квалитети кои тој самиот високо ги почитува.

Според тоа, почитуван е оној водач кој некој го чувствува како важен, како личност која треба да се зема сериозно предвид.

Почитувањето, и како однос и како емоција, е знак на позитивен, пријателски однос. Спротивно на почитувањето се различни чувства кои се продукт на дехуманизација кон другиот човек, кон другата држава, преку презир, омраза, завист и сл. На тоа укажува зборот достоинство. Со тоа се нагласува дека ниту еден од нив не е ниту под ниту над, тука дека се на исто ниво. Оттука, се тврди дека човечноста е безусловна за еден лидер.

Иако се смета дека стравопочитувањето е вид почитување, тоа не е точно. Стравопочитувањето е вид страв и не е облик на почитување. Личноста едноставно се плаши од некој лидер кој е објект на стравопочит, бидејќи е помоќен од него, ќе го

¹³ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, Chapter 2, 2-5.

казни или уништи доколку кон него не се однесува како да го почитува. Во таа смисла, стравопочитувањето подразбира понижувачко однесување.

Почитувањето на хиерархијата потчинет - претпоставен исто и младите генерации кон постарите е многу важно бидејќи претпоставува дека младите генерации ги усвојуваат, прифаќаат вредностите на постарите.

Кога младите ги почитуваат постарите, тоа значи дека во нив гледаат отелотворување на своите вредности. Тоа прави постарите да се пример, оние во кои се гледа дека се, барем во одреден аспект, оној кој сакаме да бидеме. Заради тоа почитувањето е претпоставка за идентификација.

Во меѓусебното почитување и грижа, лежи најголемиот дострел на човековиот ум и морал. Се работи за можноста личноста да се изгради себеси како зрела, автономна, одговорна, позитивна личност, да направи добар избор од вистински вредности, да прави добро, особено да им прави добро на другите. Во тоа и се гледа силината на една индивидуа, како моќ за свесно учествување не во животот каде социјалната врска и човечкото опкружување со луѓе ја определуваат етичката свест, за која најважна задача е правењето добро на другите (почитување и не повредување на другите) и свртеност кон другите (помагање на другите)¹⁴.

Почит значи почитување на нечии чувства, размислувања, ставови како и почитување на различностите кај луѓето. Лидерите ја ценат индивидуалната вредност со тоа што се однесуваат кон сите луѓе со достоинство и со почит. Почитта не се добива насила, туку се заслужува. Секогаш треба да се покаже почит кон потчинетите, да се гледаат работите од нивна перспектива и да се оцени она што е битно за нив.

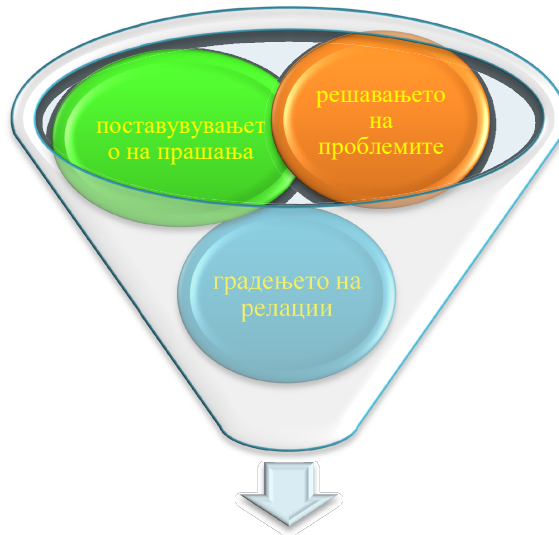
Несебичноста во службата. Потребите на организацијата која ја води еден водач се секогаш на прво место, над личните интереси, но тоа не значи дека треба да се запостави семејството или самиот себеси. Беспштедната служба не значи дека не треба да се има јако его, високо почитување или дури здрава амбиција. Добриот и беспштеден лидер заслугите секогаш им ги припишува на оние што вистински ги заслужиле, а не на самиот себе.

Кога ќе се одлучува дека вашата организација треба да решава конкретен проблем, лидерот мора да сфати дека нема да може да успее доколку е себичен. Организацијата ќе се развива или ќе пропадне благодарение на лицата кои работат за лидерот или следбениците. Сметајте ги нивните проблеми за ваши проблеми, нивните

¹⁴ Tenny Teichman, *Social Ethics and Student's Guide*, Blackwell Publishers, Cambridge, 1996, p. 1-63.

потреби за ваши потреби и нивната среќа за ваш успех. Сочувствувањето со проблемите може да биде почетна точка при започнувањето или растот на организацијата. Како главни насоки за еден лидер се:

- решавањето на проблемите;
- поставувањето на прашања;
- градењето на релации.



Главните насоки на лидерот

Слика 2. Насоките на лидерот

Figure 2. The leader's directions

Решавањето на проблемите. За да знаете што им е потребно на вашите крајни корисници потребно е нештата да ги видите од нивна гледна точка и да ги идентификувате нивните секојдневни проблеми. Колку пати и самите сте се соочиле со ситуација во која сте си рекле „мора да има подобар начин да се направи ова“. Тоа е сигналот да започнете да испитувате.

Поставувањето на прашања. Дел од тоа да се биде несебичен лидер е да бидете свесни дека многумина знаат повеќе за својата професија, има лица кои се експерти за одредена област. Лидерот не треба ни не мора да ги знае сите одговори. Но успешен лидер секогаш треба да поставува прашања, за да може да ги решава задачите. Водачот нема секогаш да ги добие одговорите кои сака да ги слушне, но исто така, треба да му е јасно дека крајниот корисник е секогаш во право. И само на тој начин може да ја однесе организацијата на правото место.

Градењето на релации. За да имате успешна организација треба да ги разбирате и крајните корисници и вашата конкуренција. Нема сигурно да се успее само ако се седи во канцеларија и да се чекаат резултатите. Лидерите треба да градат релации, да излезат надвор од нивните бариери и да ги градат со разговор и комуникација релациите.

Несебичната служба е основна компонента на тимската работа. Членовите на тимот - организацијата се жртвуваат самите себеси за успех на тимот – организацијата¹⁵.

Од горенаведеното можеме да видиме колку е важен тимот, но добриот лидер треба добро да ги познава своите следбеници, односно потчинетите, за да може да ги постави на соодветно работно место. Но за да ги постави треба добро да ги знае нивните карактеристики и квалитети, какви способности имаат тие лица. Само на тој начин можат да ѝ помогнат на организацијата да ја постигне целта која ја има.

Гледајќи ја организацијата на начинот на кој ја гледаат лидерите, може да стане подобра, сигурна и просперитетна со тоа може да ја дадат најдобрата можна услуга која се бара од нив. Несебичноста во службата понекогаш бара и лично жртвување, за постигнување на подобри успеси. Тоа може да се рефлектира на многу начини, оддалеченост од семејството, роднини и пријатели. Но со добро распоредување на времето една третина за себеси и две третини за потчинетите тогаш би требало да има и успех.

Чест.

Честа обезбедува „морален компас“ за карактерот за една организација без разлика дали е политичка, економска, воена или некоја невладина организација. Честа ги држи вредностите заедно, а истовремено самата таа претставува вредност. Заедно, вредностите ги опишуваат основните начела, неопходни да се изградат карактерни лидери¹⁶.

Чест значи демонстрирање и сфаќање што е добро како и градење на таа репутација во заедницата, како што се церемониите што ги признаваат индивидуалните постигнувања и постигнувањата на организацијата и ја истакнуваат важноста на честа. Лидерот не треба само да зборува за чесноста, тие исто така треба да дејствуваат со голем степен на чесност. Тие треба и на дело да ја покажат и институционална, но исто

¹⁵ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, Chapter 2, 2-6.

¹⁶ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, Chapter 2, 2-7.

така и својата чесност, но сепак луѓето треба да го препознаат тоа. Секој пат тие треба да преземаат мерки ако постои дискриминирачки институции тие треба да преземат акции за да не дојде навредување на нивната чесност и лидерите треба да најдат начин да ја демонстрираат нивната обврска за чесност. Институционалната чесност треба да ја чуваат самите лидери зошто тие се чуварите на чесноста.

Каква е индивидуата која има чест? Личноста се однесува во сооднос со своите верувања. Со други зборови за таква личност не може да се каже дека едно зборува, а друго прави. Јавно ги изнесува своите морални уверувања, дури и кога тие верувања не се во согласност со мнозинството. Внимава на другите луѓе и нивните потреби и им помага на оние на кои тоа им е потребно.

Личност која е чесна и говори вистината и презема одговорност за своите мисли, чувства и однесувањето. Не се претставува како поинаква личност пред другите, искрена е и има внатрешно чувство за морална доследност. Ваква личност го живее својот живот искрено и автентично и не се претставува дека е нешто што не е. Со неа секогаш знаете на што сте.

Се поставува прашањето, зошто е добро да се биде чесна личност ? Чесниот лидер има многу предности во средината. Таквиот водач е повеќе прифатен и има поблиски односи во својот живот. Можеби на краткорочно време, некогаш успеваат и квази лидери кои само се чека да се разоткријат и ги губат своите следбеници. Ова е очекувано бидејќи блискоста се развива со искреност и отвореност. Само личноста која се однесува во склад со тоа што е и не се плаши да се прикаже себе си, може да биде блиска со другите. Чесноста може да ни помогне и во одржувањето на организацијата која ни е доверена, иако ретко размислуваме на тој начин. Всушност, во повеќето истражувања за посакувани особини кај водачот, искреноста се појавува на прво место. Подготвени сме да простиме многу нешта на пријателите, членовите на семејството, брачниот партнер. Но многу тешко опростуваме ако глумеле пред нас или сокривале дел од себе. Реченици од типот: Кој си ти воопшто? или Јас повеќе не те препознавам, изречени во лутина и во кавга добро го одразуваат нашето чувство кога се соочуваме со фактот дека нашиот водач кого сакаме да го следиме не е тој што мислиме дека е.

Кај Фридрих Хегел во делото, Феноменологија на духот, целата расправа за вината, филозофски се продлабочува преку ставот дека човекот, затоа што е човек, изворно во себе ја носи сопствената вина како водач на масата, тоа припаѓа на честа и достоинството на човечкото суштество затоа што отсуството на чувството на вина им припаѓа на суштествата кои се без самосвест. И во Хипократовата заклетва или

Декларацијата од Женева ќе видиме дека и кај лекарите се повикуваат на честа, каде гласи: Со сите свои сили ќе ја одржувам честа и благодарните традиции на лекарската професија¹⁷. Со ова може да се заклучи дека честа за еден лидер е многу важна карактеристика која ја поседува, пред се тој самиот треба да биде чесен, но чесноста треба да ја бара и од своите потчинети. Но сето тоа не е лесно да се направи поради тоа што чесноста не е предмет да се мери во моментот кога ти треба, туку чесноста се гради од мали нозе. Може да се изгуби за една секунда, а се гради целиот живот. Затоа треба секој лидер пред самиот себеси треба да биде чесен за да ги увери и своите потчинети.

Интегритет

Интегритет за лидерите значи секогаш да го прават она што е правилно, легално и морално. Луѓето со интегритет дејствуваат според принципите, а не само според она што го налагаат условите во моментот. Што е тоа интегритет? Постојат многу различни дефиниции, но онаа која веројатно најјасно ќе го објасни значењето на овој збор е дека да се има интегритет значи да се прави она што е правилно и хумано дури и тогаш кога можете да смислите милион изговори да не го направите тоа. Лидерите ги создаваат принципите и работат според нив. Организациите барат лидери со интегритет кои поседуваат високи морални стандарди и кои се чесни во делата и во зборовите. Да се биде чесен значи да се биде правичен и искрен сето време, без оглед на притисоците. Да се има интегритет значи да се биде целосно морален и искрен кон самиот себеси. Лидерот секогаш е под надзор и ако сака да ги натера другите да живеат според вредности, прво тој самиот мора да го стори тоа¹⁸.

Однесувањето со интегритет значи да се разграничува што е добро, а што е лошо, секогаш да се работи според тоа што се знае дека е вистинско и да се кажува отворено дека се работи она вистинското според своето, сопствено сфаќање за тоа што е вистинско. Светот е преполн со водачи на кои моќта им има удрено во глава. Искористувајќи ја позицијата на која се наоѓаат, тие се изживуваат со своите вработени на секој можен начин мислејќи дека така ќе им покажат каде им е местото во хиерархијата. Не размислувајќи дека следбениците можат само повеќе да се оддалечат, тоа се токсични лидери како што ги препознава новата литература, односно тие се лидери без интегритет. Но факт е дека на овој начин тие само лечат некои свои

¹⁷ <https://emedicineblog.wordpress.com/9-2/>. Датум на пристап 03.07.2018.

¹⁸ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, Chapter 2, 2-9.

комплекси и обидувајќи се да си го намалат стравот дека некој од нивните вработени ќе го заземе нивното место или, пак, ќе стане поуспешен.

Она што го забораваат е дека кога некој нивни вработен ќе успее во нешто, тоа е и нивни успех. Кога некој од вработените ќе сработи нешто како што треба, пофалбите и признавањето на добрата работа само ќе го мотивира вработениот да работи уште подобро за нив. Лидерите кои го прават ова се луѓе со интегритет и со вродени карактеристики на лидер. Нивната моќ доаѓа од тоа што се луѓе пред сè останато. Луѓето треба да се луѓе без разлика на тоа кои се и што прават во животот. Културата и основните норми на однесување не се исклучок за никого, па ни за оние кои мислат дека се најважните луѓе на светот.

Еден ваков пример се моќните луѓе кои, и покрај фактот што постигнале многу во својот живот, не забораваат на своите манири, па кога доцнат на некое предавање, разговор или држење говор, им се извинуваат на останатите кои стрпливо ги чекале, без разлика и да се на чело на таа организација. Иако веројатно имаат навистина добра причина што доцнат со оглед на тоа дека се зафатени 24/7, тие го ценат времето на другите бидејќи знаат колку многу значат тие 24 часа на ден и колку некогаш не се доволни. Затоа, кога доцнат тие се извинуваат без разлика на тоа кој е тој што ги чека. А колку ретко се случува ова таму каде што живеете? Многу почесто ќе налетате на луѓе кои само сакаат да зборуваат и да рашират сè што ќе слушнат без да знаат дали е тоа вистина, на тој начин создавајќи навистина големи проблеми во организацијата. Дури и несвесни за тоа дека можат да повредат некого со своите зборови, овие луѓе не се ни обидуваат да застанат и да подразмислат дали барем, ако ништо друго, тоа што го зборуваат е вистина.

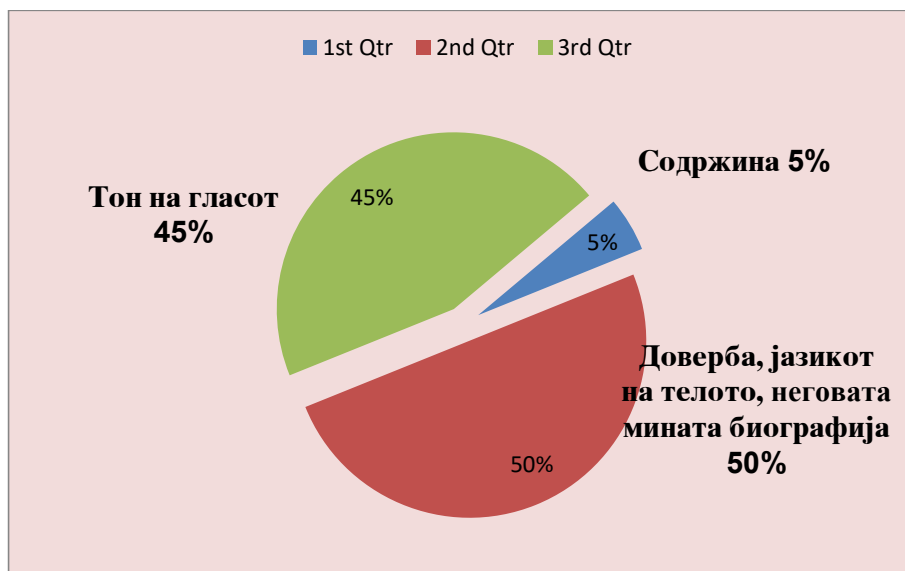
Некогаш тоа се луѓе кои ни се далечни, некогаш тоа се луѓе кои ни се блиски; некогаш станува збор за празно озборување, но некогаш се работи за момент кога имаме потреба некој да ни верува или да не се осуди предвреме. Луѓето кои го прават ова се многу ретки и тоа се луѓе со силен карактер, разумни и луѓе со интегритет. Тие се ставаат себеси како пример во дадената ситуација и пред да зборуваат за други, се запрашуваат како би им било на нив кога тие би биле на озборуваната страна.

Според Брус, кој направил истражување на 6052 лица во 13 различни држави(Слика 2)¹⁹, довербата е најмалку половина од причината за да поверуваш во нечии зборови:

¹⁹ Bruce Newsome MADE, NOT BORN Why Some Soldiers Are Better Than Others 2010. p.157.

- содржина 5%,
- тон на гласот 45%,
- доверба,
- јазикот на телото,
- негова минатата биографија 50%.

Ако направиме една анализа помеѓу нашата држава и Брус кој ги има анкетирани западните држави, ќе видиме тотално различни резултати. Од вкупно анкетирани во Северна Македонија одговориле дека најбитно им е говорот, на второ место, исто така важен е изгледот, додека на трето место кај нас им е: содржината што ја зборува, тонот на гласот, јазикот на телото и последното по важност кај еден лидер е неговата биографија.



Слика 3. Вредностите на лидерот

Figure 3. The values of the leader

Лична храброст. Лидерот мора да се соочи со стравот, опасноста, како и со други лоши и опасни работи кои се составен дел од неговата работа. Личната храброст не е отсуство на страв, туку можност да се победи стравот т.е. храброста не е ништо друго освен веќе еднаш претрпен страв.

Познатиот светски лидер, Нелсон Мандела за храброста рекол: Храбар човек е оној што ќе го победи стравот. Моралната храброст што ви е потребна за да ги следите вашите принципи и да преземете тешки одлуки ќе го инспирира вашиот тим. Лидерот

што покажува морална храброст ги почитува оние што се однесуваат на ист начин. Тоа е мотивирање на тимот и охрабрување.²⁰

Колку е подобро кога се покажуваат храброст и решителност, отколку страшливост и малодушност! Храброста значи отворено да се реши прашањето, а не да се одложува соочувањето со него. Храброста е отфрлање на стравот што го носи секој проблем, исправање пред него и почнување со расчистување на тешкотиите што оневозможуваат тој да биде совладан. Храброста значи да не се одложува она што е нужно да се стори, туку тоа да се направи навреме, тогаш кога уште не создало многу неволји, а тие неволји веќе добриот водач ги има пресметано. Храброст е кога човековите сили се ставаат во служба на најдоброто за личноста и за другите луѓе, а не да се остават тие неактивирани, да останат запретани пред тешкотиите.

Со храброста лидерот застанува на страната на доброто наспроти злото. Тоа претставува не само спротивставување на она што не чини и на оние луѓе што прават лоши работи, туку тоа е истакнување на подоброто наспроти полошото и не дозволувањето да се развие зло. Затоа храброста е бранење на моралната страна и ангажирање на етичките сили, толку колку што е потребно и самиот човек и луѓето околу него да ги почувствуваат благодетите на добрината. Храбар може да се биде во откривањето на вистината, во не затворањето на очите пред неа и пред она што уште никој не го согледал, па макар и самиот водач да згрешил. Со тоа лидерот ќе им покаже на своите следбеници дека и тој е обичен човек како нив. Смел е оној што не се плаши да го стори доброто, справедливото и исправното, дури и ако некому тоа не му се допаѓа, дури и ако мнозинството го прави спротивното, па дури и ако него го тераат да постапува лошо. Херој е оној што не се стеча своите сили да ги употреби за општо добро. Германскиот филозоф Фридрих Ниче кажал дека вистински херој е оној што има храброст да ја поднесува својата судбина. Многумина ретко имаат можност да станат големи народни херои, но многу од нив се јунаци на своето живеење.

Има две форми на храброст:

- *физичка и*
- *морална.*

Добрите лидери ги поседуваат и двете. Физичката храброст значи надвладување на стравот од физички повреди. Но исто така и физички треба да биде подготвен, за да ги издржи сите физички напрегања при работа во организацијата која ја води.

²⁰ Мајкл Хит, Тајните на лидерството, Паблицер, 2013 година, стр. 15.

Моралната храброст е желба да се остане цврст на своите принципи и вредности кога тие се загрозени. Лидерите коишто преземаат одговорност за своите одлуки и дела и кога ќе погрешат покажуваат морална храброст. Тоа значи лидерите да останат на тоа во што веруваат дека е вистинското, без оглед на последиците.

ГЛАВА II

2. КВАЛИТЕТИ НА ЛИДЕРОТ

Квалитети се основните карактеристики на човекот, но тие може да бидат и позитивни и негативни. Луѓето се раѓаат со одредени карактеристики, на пример, боја на коса, кожа и очи. Меѓутоа, другите карактеристики, вклучувајќи ги и оние на лидерите се учат во текот на животот и може да се променат.

Светски познатиот магазин Форбс создаде листа на 10 најбитни квалитети на лидерите. Ова се 10-те топ квалитети на лидерите според Форбс²¹:

- Искреност;
- Способност за делегирање авторитет;
- Комуникација;
- Самодоверба;
- Посветеност;
- Позитивен став;
- Креативност;
- Интуиција;
- Способност за инспирација.

Искреност

Иако некогаш малите лаги можат на краток рок да донесат некаков успех, на долг рок, искреноста секогаш ќе се исплати. Тоа е исто, ако довербата се изгуби еднаш тешко може да се врати, после треба долго време лидерот да работи за да ја врати искреноста и луѓето да му веруваат.

Способност за делегирање авторитет

Ако направиме една компаративна анализа, како е во Западна Европа и кај нас во Северна Македонија оваа карактеристика кај нашите лидери скоро и да не постои. Сите сакаат сами да носат одлуки за се. Сите сакаат апсолутна контрола врз својата организација и секој аспект од процесот на донесување одлуки. За жал наместо да се децентрализира секојдневно се повеќе се централизираат. Сепак способноста да се

²¹ <http://www.forbes.com/>, достапно на ден 24.04.2018 година.

делегира авторитет на вработените значи дека имате доверба во нивната способност и квалитет.

Комуникација

Ова е суштински квалитет за секој лидер. Комуникацијата е голем фактор за убедување на потчинетите и на претпоставените, односно и разменување на информации. Успешните лидер и го знаат значењето на комуницирање, иако има неколку видови на комуницирањето: клиентите, вработените и институциите.

Самодоверба

Самодовербата значи да имате сигурност во она што го правите и во одлуките што ги донесувате, а штом покажете самодоверба и сигурност, другите ќе ве следат и ќе веруваат во вашата одлука. Самодовербата е многу битна за лидерите. Мораат да веруваат во тоа што го работат и во организацијата која ја водат, ако немаат самодоверба нема да има ни успех. Ако имате самодоверба, вие се однесувате со сигурност затоа што се чувствувате сигурни за вашите способности или вредност и кои ги поседувате.

Посветеност

Не може да се очекува од вработените да се посветат на својата работа, а лидерот со личен пример да не го манифестира тоа. Со личен пример секогаш лидерот треба да покаже посветеност на работата. Тоа може да го направи со лични примери, почитување на работното време, изработка на задачите кои се посложени, односно по едноставно кажано само со личен пример и посветеност може да придонесе организацијата, а и следбениците да го следат.

Позитивен став

Ако лидерот сака да го држи тимот мотивиран, мора постојано да ја држи позитивната енергија на високо ниво. Тоа е клучно за успехот на тимот. Секогаш одржувањето на баланс помеѓу работата и забавата во организацијата придонесува да има успех. Тоа лидерот може да го направи на многу начини, пиење на кафе во текот на работното време еднаш неделно со потчинетите, од една страна ги запознава од блиску нивниот карактер и нивните вредности кои ги поседуваат. Во дипломатскиот свет секогаш се вели дека додека е официјалниот дел не може да се дознае ништо за лицата, додека во неофицијалниот дел може многу да се запознаат луѓето за нивните карактеристики и за нивната работа.

Креативност

На денешниот глобален брзо растечки динамичен пазар, креативноста на лидерот е суштинска за успех на организацијата која ја води, па дури и за опстанок на таа организација. Ако лидерот нема такви вредности за иновација може да ја доведе таа организација на работ на егзистенција. Добрите лидери мораат да им дозволат на своите вработени да ја искажат својата креативност. Лидерите во нивните организации мораат да вработуваат лица кои се креативни, кои размислуваат надвор од секојдневните рутини и мисии кои ги добиваат од своите претпоставени.

Интуиција

Секоја сериозна организација вклучува одредено ниво на предвидување, на визија што може да се случува со конкуренцијата и со пазарната економија, водењето до целта која сме ја планирале. Какви модели да имаат развиено лидерите, интуицијата секогаш ќе биде сојузник на храбрите водачи. Лидерите можат да ги водат нивните организации успешно и ефикасно. Водачите кои се грижат за својата задача и за своите вработени, сакаат да придонесат што е можно повеќе да успее нивната организација, отколку кога ја презеле тие. Со добро планирање, со поставување на конкретни цели, изработување на концепти и утврдување на приоритети може да обезбеди одлични резултати, и водачот секој пат треба да ги слуша останатите, но исто така треба да ја слуша и својата интуиција. Како и да е, сепак таа треба да биде резултат на искуство на макотрпна работа, а не на ароганција дека на самиот лидер дека тој не може да згреша. Дел од интуицијата е да имате свој приемник, за да го почувствувате пулсот и вибрациите на организацијата и да бидат информирани и следбениците и водачите.

Способност за инспирација

Секогаш лидерот е оној кој ги инспирира другите, кој внесува кај нив желба и мотивација за успех. Лидерот поставува јасни цели и уделот и придобивките на секој од тимот. Треба да има јавно признание за добро сработената работа за секој вработен кој учествувал во тој проект, со тоа придонесува, односно ги инспирира и останатите да работат повеќе. Само така ќе може да се постави основа за почит и можност за инспирација на другите од тимот. Но исто така не треба да се заборави дека во најголем дел на случаи лидерите зависат од нивните тимови.

Квалитетите (карактеристиките) на лидерите може да се категоризираат како:

- ментални,
- физички и

- емоционални.



Слика 4. Квалитетите на лидерот
Figure 4. The quality of the leader

2.1. Менталните квалитети

Способноста да работи напорно и да се справи со еластичноста на неуспехот и несреќата го прават лидерот постабилен при донесување на одлуката, односно да има појасна визија. Внатрешниот квалитет им овозможува на лидерите да работат напорно и да се вклопат во нивните долгорочни страсти и цели. На пример, успешните лидери се прекрасни за да ги запрат личните задоволствата само за да постигнат подобри резултати со организацијата која ја водат.

Успешните водачи се познати по справувањето со заведувањето. Успешните водачи се одлични за надминување на стравот, за да го направат она што навистина го сакаат. Се разбира, тоа не значи дека тие не се плашат, но тоа значи дека се храбри и имаат самоконтрола. Успешните лидери не даваат приоритет, тие постојано го прават она што тие го сметаат за најважно. Сите овие квалитети бараат сила и ментален отпор, па не случајно дека ова се некои извонредни квалитети на успешните лидери. Секој лидер треба да поседува такви ментални квалитети што ќе покажуваат стабилност и самоконтрола.

Менталните квалитети на еден лидер вклучуваат:

- ❖ волја;
- ❖ самодисциплина;
- ❖ иницијатива;
- ❖ смисла за пресудување;
- ❖ самоверба;
- ❖ интелигенција и
- ❖ свест за култура.

Волја

Една од основните психички способности на човекот која управува со неговите свесни постапки и решава дали нешто ќе се направи или не, односно треба да покаже желба, намера, расположение, сопствен избор, стремеж, поттик за извршување нешто, за постигнување на определена цел. Многу лидери истакнале дека волјата на војниците е побитна од нивните оружја. Таа е оној внатрешен мотив, механизам што ги тера луѓето и лидерите да одат напред кога се изнемоштени, гладни, исплашени, измрзнати и кога откажувањето претставува најприфатлива варијанта. Сепак, волјата без способност е бескорисна. Задача на лидерот е низ тренингот да развие победнички дух, градејќи ја волјата кај своите подредени. Волјата е особина што мора да ја поседуваат сите членови на организацијата. Но секогаш треба и самиот водач да биде личен пример за останатите, да покаже волја за работата која ја работи.

Лесно е да се зборува за волја кога работите одат добро, но најдобар тест е кога работите ќе тргнат на лошо²².

Самодисциплина

Само дисциплинираните лидери и луѓе се господари на својата импулсивност. Оваа мајсторија доаѓа од лидерските навикки за правење на соодветните работи. Таа им дозволува на лидерите да ги преземаат соодветните - вистински чекори, без разлика на

²² Рудолф Цулијани, Лидерство, Нјујорк, 2009 година, страна 211.

последниците за нив и за животите на нивните подредени. Лидерот мора да мисли јасно и да работи со резон, да дејствува одговорно. Самодисциплината е клуч за ваквото однесување. Иако и самото работно место може да го натера да биде нервозен, добриот лидер мора да знае да се контролира, односно да не ја покажува нервозата пред неговите потчинети, зошто ако потчинетите го забележуваат тоа нема да веруваат во него. Самодисциплината значи да се направи она што треба да се направи, без оглед на тоа како се чувствува тој што тоа треба да го направи. Самодисциплината е клучот за личен и професионален успех. Тоа помага да бидат фокусирани на постигнување на целите, влијае на сликата која ја создаваат за себе и за другите, како и зголемување на самовербата, довербата и резултатите. Но, и покрај овие придобивки кои доаѓаат од самодисциплина, лидерите треба да преземаат чекори за да го развијат и да ја зајакнат самодисциплината.

Самодисциплината е една од најтешките работи што треба да се применат и редовно ги следат нормалните луѓе. Тоа подразбира внимателно следење на плановите, создавање на нови обичаи и дезинтеграција на старите навика. Во теорија, ова се чини дека не е тешко да се постигне, но во реалниот живот не е толку едноставно. Бидејќи луѓето се робови на нивните навика и пороци и обично само кога постои "тресење" (настан што го тресе внатрешниот свет и нè тера да гледаме кон реалноста со друго око), ние сме убедени дека мора да смениме работи во нашите животи. Бидејќи е многу тешко со една статија или разговор лидерот на своите следбеници да им ја пренесе важноста на самодисциплината, Рори Ваден во својата книга, Постигнување на целта, кои ја илустрираат важноста на самодисциплина се состојат од следното:

- Успехот никогаш не е наша сопственост, тој се изнајмува, а изнајмувањето мора да го платиме секој ден.
- Дисциплина е избор. Таа стои во избраните да ги направат најтешките и најважните работи на почетокот, наспроти лесните и погрешните работи.
- Краткорочните избори можат да го доведат лидерот до тешки долгорочни последици.
- Трошењето на вашето време со тоа што ќе потрошите денес ќе продуцира успеси во блиска иднина.
- Одложувањето во извршувањето на задачите може да придонесе до проблеми, односно натрупување на работите.

- Направете ги оние работи за кои прво се чувствувате најсигурен во нив, бидејќи тоа е најкратката и загарантираната патека до успехот.
- Ориентирајте ги своите емоции да направите нешто одлично отколку во просечната ситуација каде што мислите дека "да направите или не да го сторите тоа" , без двоумење.
- Вашиот проблем не е дека сте постојано зафатени, вашиот проблем е дека не можете да управувате со ситуацијата.
- Причината зошто ние не го имаме она што го сакаме не е во фактот дека ние немаме вештини или време. Ние едноставно немаме вистинска волја да правиме работи што не сакаме да ги правиме кога ни треба.
- Најдисциплинираните луѓе во светот не се родија со оваа вештина, но во одреден момент почнаа да размислуваат поинаку за самодисциплината. Луѓето мислат дека мотивацијата е како магична пилула што ја имаат, ќе ги натераат да работат понапорно. Не постои такво нешто. Не ни треба мотивација, доволно е да започнеме и да имаме самодисциплина.

Иницијатива

Иницијативата е способност да се биде двигател, да се дејствува кога нема јасни инструкции, да се има повеќе идеи, да се дејствува кога ситуацијата се менува или планот се распаѓа. Лидерот кој има иницијатива ќе одлучи и ќе раздвижи независни акции кога ќе се појави неочекувана прилика што води кон остварување на првобитниот план. Иницијативата води кон изнаоѓање подобар метод и дејствување без чекање инструкции. Силата и лидерската демонстрација е да се иницира и води со храброст и мудрост, со мудрост и предвидливост на реформскиот процес и имплементацијата на новите задачи кои ги има организацијата. Битно е подредените да ја разберат идејата и намерата на лидерот, во ситуација кога првобитниот план е нарушен, дисциплинирано и самоиницијативно да можат самите да ги завршат доверените задачи. Во Прусија, тактиката на Германците е сменета само поради еден факт: им била дадена можност со самоиницијатива во пониските команди, самоиницијативно да дејствуваат без да ги прашаат претпоставените и за три месеци имало големи успеси. Уште до ден денес во германската армија има голема децентрализација, односно секој може да дава што повеќе самоиницијатива. Исто така треба секогаш да им дозволиме и на нашите потчинети да им дадеме простор за да

иницираат работи, реално лидерот не може до најситен детаљ да ги знае сите работи. Но тука се неговите следбеници, односно специјалисти за одредена задача каде ќе ги иницираат процесите, за да ја подобрат организацијата.

Способност за проценка

Тоа значи да се има способност брзо да се согледа ситуацијата, да се определи што е важно и да се одлучи што треба да се направи во состојба кога лидерот располага со варијабилни факти и дискутабилни податоци. Доброто расходување подразбира правилно проценување на ситуацијата, определување на приоритетите и донесување на вистинската и најдобра одлука во конкретната ситуација. Расудувањето и самоиницијативата одат рака под рака заедно. Успешниот лидер мора да е свесен за сопствениот капацитет при одлучувањето во дадени ситуации, особено кога се одлучува под временски притисок. Но како и да е, секогаш мора да е одговорен за своите постапки²³.

Способноста за проценка е континуиран процес, кој вклучува активности за следење, евалуација и нивото на достигнувања. Успехот на потчинетите напредувал според тоа како ги насочува лидерот кон целите поставени во организацијата.

Успешните лидери треба да имаат свои методи и инструменти за проценка, но сето тоа доаѓа со работното искуство.

Методи за проценка:

- Развива општи и специфични шеми за евалуација во согласност со резултатите добиени од организацијата.
- Проценка на способностите за неговите вработени и нивните капацитети при работа.
- Соодветно користи методи и инструменти за проценка од поранешните задачи.
- Прави избор на сигурни и објективни информации.
- Користи повеќе и различни методи за проценување, односно погодни за потчинетите во различни нивоа.
- Користи повеќе методи за пристап и инструменти со цел вклучување на сите вработени целосно да ги покажат своите достигнувања.

²³ FM 6-22, Army Leadership – Competed, Confident and Agile; October 2006. Chapter 2, 2-13.

- Анализира избрани методи и инструменти за проценка врз основа на постигнувањата на вработените.
- Се одразува на валидноста, веродостојноста и квалитетот на користењето на методите и избрани инструменти за проценка.

Самодоверба.

Самодовербата е верување дека се постапува и се работи правилно и кога се немаат сите соодветни и потребни информации. Се дејствува конкретно во која било ситуација дури и под стрес. Таа произлегува од компетентноста, од способноста да се учи и од посветеноста на работата. Лидерите кои ги знаат своите можности и веруваат во самите себеси се самоуверени, тие не се фалат, туку за тоа зборуваат нивните дела.

Старата поговорка вели кој има самодоверба тој може да го постигне врвот. Јасно е дека самодовербата сама по себе е едена од клучните барања за успехот, среќата и достигнувањата. Всушност, самодовербата е корисна во секое поле на живот. Во нашиот секојдневен живот гледаме лидери кои изгледаат непоколебливи на своите работни места. Насекаде слушаме примери, за неспоредливи актерки, одлични спортисти, величествени научници, студенти на ниво и луѓе кои со своите материјални придобивки ги допреа границите на неверојатност.

Што ги направило овие лидери толку добри?

Едноставно, нивната волја и самодоверба. Силната волја, особено кога е во комбинација со свесност за енергија и лична моќ, сето тоа лидерите го користат и прават чуда. И лидерот да биде подложен на силна волја и самодоверба сепак тој треба да има критериуми. Дури и најчестите водачи го прават своето богатство многу повеќе отколку што се свесни, во зависност од тоа колку доверба имаат во своите способности. Тоа не значи дека имаат голема доверба во тоа што можат да го направат она што го сакаат, планираат или предвидуваат. Но водачот треба да има надежи и стандарди за себе кои се вистински и разумни. Бидејќи недостигот на доверба е една од причините за неуспехот во работата или напор. Разбирливо, причините се бројни кои се движат од рамнодушност кон лидерскиот тип, но ова е еден од најчестите. Довербата ги опфаќа сите аспекти на животот на еден лидер во нееднакви форми и износи. Сепак самодовербата е битен фактор за секој лидер и за секоја индивидуа ако

нема самодоверба никогаш неможе да има успехе во својата цел која ја има зададено и секогаш ќе се двоуми.

Интелигенција

Вистинската добра одлука е дело на интелигенцијата која е резултат на комбинацијата на професионалните вештини научени за време на школувањето, на искуството стекнато со работата и на способноста да се размислува и да се разгледува проблемот врз основа на расположливите податоци.

Со текот на годините експертите за управување се обиделе да најдат врска меѓу раководството и интелигенцијата на лидерите и генералниот консензус е дека тие се поврзани. Интелигенцијата игра голема улога во одржување позитивни врски со луѓето околу себе и да се биде успешен лидер. Успешните лидери се познати како интелигентни и често имаат тенденција да имаат одлични односи со луѓето што работат со нив. Кога организациите бараат потенцијални лидери, интелигенцијата станува огромен фактор во времето на селекција.

Но, како се поврзани лидерството и интелигенцијата?

Интелигентните лидери знаат како да ги распоредат членовите на тимот, каде кој може да придонесе најмногу. Додека секој лидер можеби ќе може да добие проекти завршени во рамките на роковите како тим, интелигентниот водач го прави тоа ефикасно со оценување на неговиот тим и идентификување на нивните предности. Стратегијата е важен дел од ракувањето со проекти, а искусните лидери ги знаат вештините на неговите членови на тимот доволно добро за да знаат кои улоги треба да бидат доделени на кои членови на тимот и да го направат проектот колку што е можно поефикасно.

Интелигенцијата се манифестира во повеќекратната функција на човечкиот живот како вештина, адаптација, способност за учење и способност за решавање на проблематични ситуации. Интелигентните лидери мислат, учат и го спроведуваат она што го знаат. Таа не се учи од книга и е повеќе од знаење. Знаењето е само дел од интелигенцијата, сите можат да развијат некои способности. Но сепак најдобар начин за сето ова е искуството. Тоа не доаѓа со самото раѓање туку само низ процес кој сме го поминале на наша кожа или сме учеле од другите.

Свеста за култура

Лидерот мора да биде свесен за културно прифаќање на следното:

- ✓ мора да го сфаќа различното потекло на своите луѓе;

- ✓ мора да биде свесен за сопствената култура и за културата на земјата во која треба да извршува одредена мисија или да води некоја организација без разлика дали е таа политичка, економска, воена, приватна или невладина организација;
- ✓ секогаш мора да води сметка за обичаите и традициите на луѓето од другиот етникум или нација.

Културата е силен дел од животот на луѓето. Тоа влијае на нивните ставови, нивните вредности, нивниот хумор, нивните надежи, нивната лојалност и нивните грижи и стравови. Значи, кога работите со луѓе и градите односи со нив, тоа ви помага да имате некоја перспектива и разбирање за нивните култури.

Додека ја истражував свеста за културата, дојдов до сознание дека имаме многу заедничко со сите луѓе без разлика дали се на раководни места или обични работници. Но лидерите го гледаат светот многу поинаку, но знаат како е да се разбудат наутро и со нетрпение го очекуваат исполнувањето на нивните визии.

Со самата глобализација на светот имаме и демографски разлики и вклучува луѓе од многу религии, јазици, економски групи и други културни групи.

Станува јасно дека за да се изградат заедници кои се успешни во подобрувањето на условите и решавањето на проблемите, треба да ги разбереме и да ги цениме многуте култури, да воспоставиме односи со луѓе од други култури, и да градиме цврсти сојузи со различни културни групи.

На успешниот лидер му требаат широк спектар на идеи, обичаи и мудрост за решавање на проблемите и збогатување на животот и на работата да има поголема ефикасност. Секојдневно сме бомбардирани со весници и телевизиски извештаи за несреќата и мракот.

Лидерите имаат тежок период на функционирање кога чувствуваат дека нема надеж за промени. Кога ќе ги презентирате различностите, можете да кажете нешто како: "Ова е одлична можност да се изгради на предностите што ги има оваа организација" или "Нема причина зошто не можеме да го решиме овој проблем заедно"²⁴.

Со други зборови, лидерот мора да биде свесен за културните разлики и сфаќања на животот на луѓето, чиј лидер е тој, односно да го почитува човекот без

²⁴ James Banks, *Educating citizens in a multicultural society*, New York, 1997. p. 81.

оглед на која култура и припаѓа тој, кои се неговите навики, обичаи, традиција, која е неговата националност.

2.2. Физичките вредности

Физичките вредности се за опипливи аспекти на животот: материјалниот свет околу нас, како и нашето физичко здравје и благосостојба. Физичките вредности се однесуваат на количината на простор што треба да се чувствуваме удобно и нашата желба за поседување. Физичките вредности се чувствуваат удобно во нашите тела, домови и средини. Силните физички вредности може да направат да потрошите многу пари за материјалните добра, но не секогаш. Понекогаш силните физички вредности покажуваат желба за квалитет.

Физичките вредности се однесуваат на:

- здравствената состојба,
- физичката кондиција и
- професионалното однесување.

Здравствената состојба

Здравствената состојба е битна вредност на секој лидер, на секој човек, од неа нема ништо повредно. Луѓето не ја сфаќаат вистинската вредност на оваа карактеристика се додека не почнат да ја губат. Тогаш се открива вистинската цена на здравјето. Лидерството треба да ја искористи различноста во рамките на организацијата како целина и ефикасно да ги искористи ресурсите при дизајнирање на процесите за управување, истовремено поттикнувајќи го персоналот да работи на заеднички цели. Голем број на лидерски пристапи можат да се прилагодат на поставувањето на здравствената заштита за да се оптимизира управувањето.

Физичката кондиција

Физичката кондиција на лидерот му е потребна за да може да го издржи напорот потребен за извршување на неговите обврски во соодветната организација. Секој лидер мора да поседува соодветна физичка - кондициска подготвеност за издржување на напорот што го бараат соодветните ситуации, а вистинската вредност на оваа

карактеристика доаѓа до израз кога лидерот има прекумерна работа, тензични ситуации и кога работите не се движат по замислениот план. Лидерите се особено подложни на стрес. Често лидерите ги ставаат другите први и ја жртвуваат својата благосостојба во процесот. Тоа не е рецепт за долгорочен успех и често резултира со неуспех.

Професионално однесување

Професионалното однесување на лидерот бара од него да се однесува онака како што му прилега на еден лидер, кој треба да биде пример за другите членови на организацијата што ја раководи, на кој ќе се огледуваат другите. Лидерот треба да има кодекс на однесување и да има кодекс на облекување во согласност со бараната ситуација и на работата, односно на задачите што ги извршува.

Лидерите важно е да ја задржат коректноста и работната етика во работното опкружување. Со цел да се изгради и одржи позитивноста во работното опкружување, треба да практикуваат професионален однос кон колегите. За да останат професионални во нивната работна средина, треба да разгледаат неколку фактори. Се разбира, некои правила на етиката и истите мора да бидат почитувани во детали.

А тоа се:

- ✓ Кодекс за облекување;
- ✓ Зборувањето;
- ✓ Однесувањето;
- ✓ Тимската работа и
- ✓ Компетентноста.

Кодекс на облекување

Носењето на вистинската облека на работа покажува многу за успешниот лидер. Во многу институции во Република Северна Македонија има кодекс на облекување, каде е забрането да се носат кратки здолништа, деколте, маички, фармерки. Со тоа пренесуваат негативна слика за себеси. Така што лидерите треба да внимаваат како се облекуваат и со тоа ќе покажат дека ги почитуваат високите стандарди на професионалност.

Зборувањето

Еден убав збор златни порти отвора. Лидерите не треба да ги навредуваат, да го повишат тонот или зборување со ироничност кон своите потчинети и претпоставени, треба да се однесуваат професионално.

Однесувањето

Водачот секогаш треба да биде љубезен со колегите и треба да го почитува кодексот на етичко однесување. Тој не се претставува само себе си, туку ја претставува и организација која ја води, па мора да се има предвид и говорот и писмената етика.

Тимска работа

Во секое професионално опкружување, што и да прави, ќе треба да работи во групата, односно многу пати раководителот зависи од тимот. Тимот како голем фактор треба да се почитува како дел на организацијата.

Компетентност

На поединци им се нуди работа базирана на вештините и знаењата што ги поседуваат. Успешните лидери треба да ги препознаат нивните квалитети за да ги распоредат задачите.

2.3. Емоционалните квалитети

Емоционалните квалитети на лидерот, како што се: самоконтрола, баланс, стабилност, имаат свое влијание врз расположението на другите. Неговите подредени се со желби, ставови, проблеми и соништа. Кога лидерот сето ова ќе го сфати и ќе го согледа, во него се јавува силна емоционална енергија како силно средство за водење.

Самоконтролата

Самоконтролата може да му помогне на лидерот во донесувањето на вистинските етички решенија. Тој не смее да подлегне на сопствената импулсивност, мора да остане присебен и да внимава на своето однесување. За работите што не може да ги изврши треба да го информира својот претпоставен. Одржувањето на самоконтрола инспирира мир и доверба кај потчинетите, ги мотивира и тие да возвратат. Никој не сака да работи со хистеричен лидер кој може да изгуби контрола во критични ситуации. Замислете еден командант во текот на војната има големи загуби и ако нема самоконтрола, неговите војници сигурно нема да го следат повеќе. Лидерот треба да покаже соодветен однос помеѓу емоциите и страста, со цел регулирање на емоциите.

Филозофите и психолозите дискутираат за важноста на самоконтролата цело време. Платон, на пример, тврдеше дека човечкото искуство е постојана борба меѓу нашата желба и рационалност и дека е потребна самоконтрола за да се постигне нашата идеална форма. Исто така, Фројд сугерираше дека самоконтролата е суштината на цивилизираниот живот. Од овие две дефиниции лидерот треба да биде инспириран за да развие самоконтрола и да ја контролира неа.

Чувството е особено корисно со развојот на емоционалната самоконтрола, бидејќи овозможува зголемена способност за само развивање. Ова ја негува свеста за редоследот на внатрешните настани кои се јавуваат додека го обработувате проблемот или настанот во организацијата која ја води лидерот. Развивањето на свеста за овој процес води кон пофункционално разбирање на начинот на кој вашето чувство влијае на квалитетот на вашата интеракција со другите.

Емоционалната самоконтрола е способноста да се контролира импулсивното однесување, да се издвојат негативните емоции и да не бидат премногу реактивни во стресни ситуации. Таа, исто така се однесува на водечката способност да останете позитивен во сите интеракции на работното место.

Лидерите кои известуваат за подобрувањата во емоционалната самоконтрола имаат длабоко позитивен ефект во нивниот лидерски стил, со²⁵:

- значително подобрување во тимскиот ангажман;
- намалување на емоционално влијание врз пристрасност;
- помалку интерперсонален конфликт;
- поефективно управување со проблемите и кризите и
- подобрена комуникација со колегите и тимовите.

Покрај тоа, лидерите, исто така, се соочуваат со подобрување на нивните лични лидерски способности, како што се:

- побрзо оздравување од стресни искуства;
- поголема способност да се прифатат незадоволителни околности и да се оди напред;
- подобро управување со депресија и анксиозност и
- зголемена продуктивност на работното место.

²⁵ <http://www.neocogita.com/why-is-emotional-self-control-important-for-leaders/?lang=en>, достапно на ден 29.11.2018 година.

Самоконтролата дава одличен пример за следбениците или поедноставно кажано лице кое не може да се контролира себеси не може да ги контролира другите.

Балансот

Балансот значи користење на сопственото искуство за да им се обезбеди на потчинетите подобар поглед на настаните. Тоа може да се направи со попуштање или со интензивирање на напорот во зависност од ситуацијата, да се знае кога да се испрати порака кога работите се итни и како да се направи тоа без да се доведе организацијата во хаос. Треба да се знае како луѓето да се охрабрат во тешки моменти и како да се придобијат да продолжат да ги извршуваат доверените задачи.

Мајкл Хит во неговата книга, Тајните на лидерството, балансот го дефинира на следниот начин, балансот работата – животот константно ќе се менува во согласност со различните фактори во вашиот дом и животот на работата. Организацијата која ја води лидерот треба да има одговорност да им помогне на вработените да постигнат баланс. Но сите имаат индивидуална одговорност кон самите себеси да се осигурат дека се задоволни личните потреби и желбите на лидерот. Не постои перфектен баланс кон кој треба да се стремиме. Најдобриот баланс во животот(работата) ќе варира со текот на времето, честопати на дневни бази.

Водачите треба да ги балансираат притисоците кои доаѓаат кон нивната организација, неговите следбеници, вработени и кон самиот себеси со добро менаџирање може секоја пречка успешно да ја совладува. Но сето тоа се прави со искуството кое го има водачот. Конкретно правило нема да се најде во ни една книга зошто сето е тоа носи нов предизвик и новата задача е различна од останатите.

Стабилност

Ефективните лидери се стабилни и смирени кога и гледаат на опасноста во очи. Овие карактеристики ги смируваат нивните подредени кои секогаш се огледуваат на примерот на својот лидер. Лидерите треба секогаш да ги покажуваат оние емоции што потчинетите сакаат да ги покажат. Никогаш да не се доведува во искушение да се прави она што е добро само за себе туку и со личен пример водачите треба да покажат стабилност.

Прекрасната работа за стабилни лидери е тие да обезбедат стабилизирачко влијание врз другите. Тие се лидери на кои можете да им верувате, и да се потпрете на нив, но само со искуство тоа можат да го направат. Стабилните лидери моделираат ниво на постојаност и конзистентност што поединците, тимовите и организациите само на нив им веруваат.

Стабилноста е нешто за кое не размислуваме како атрибут кој треба да го поседува лидерот и лидерството во себе но сето тоа е се додека нема да се соочиме со проблемот. Непредвидливите, ненамерни или неконзистентни лидери создаваат непотребни нивоа на оперативни тензии, анксиозност и раздор. Таа карактеристика најмногу им ја препишуваат на токсичните лидери.

Недостатокот на стабилност му штети на културата, ја задушува продуктивноста, ја еродира довербата и прави исклучително тешко да се задржи врвниот талент. Нестабилноста, исто така, може да биде осврт на поголеми проблеми во организацијата.

Смирената и решителна доверба, сигурноста во работата и стабилна смиреност, инспирираат верба во способноста и способноста на лидерот. Стабилните водачи не само што знаат каде стојат и сакаат да постигнат, туку исто така не оставаат сомнеж во умовите на другите.

Стабилните водачи имаат отворен ум, но тие исто така имаат силни убедувања и принципи.

Додека стабилните лидери ги слушаат другите, тие не се склони да бидат посакувани. Нивните вредности ги водат своите постапки, не судот на јавното мислење. Усогласена визија базирана на јасно наведените вредности, како и карактерот за одржување на одговорноста на луѓето кон вредностите над исходите, создаваат култура со голема доверба. Целта и луѓето се многу повеќе од процесот и краткорочните резултати. Обука, развој и континуирано доживотно учење се основни темели на стабилно лидерство.

Најстабилните лидери го разбираат нивниот успех, кој е вкоренет во грижата и благосостојбата на оние што ги водат. Стабилните водачи имаат природна пристрасност кон почувствително однесување.

Ако луѓето што ги водат се плашат да прават грешки никогаш нема да ја видат својата најдобра работа, ќе ги доведете до постојана состојба на просечност. Ништо не создава стабилност повеќе од средина со висока доверба, каде што луѓето се наградени за вистинското однесување.

Лидерите мора да бидат смирени и рационални²⁶.

²⁶ Yukl G., Leadership in Organization, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002, p.198.

2.4. Емоционална интелигенција

Никола Макијавели вели дека мора да се смета, дека не постои ништо потешко да се спроведе, ниту пак повеќе сомнежи за успех, ниту пак поопасно да се справи отколку да се иницира нов ред на нештата. За реформаторот има непријатели во сите оние кои профитираат од стариот поредок, и само слаби бранители во сите оние кои ќе профитираат со новиот поредок. Оваа слабост што делумно произлегува од недоверливоста на човештвото кое навистина не верува во ништо ново, додека всушност не го искусиле тоа. Постојат многу различни видови на интелигенција, и нашата работа е да откриеме кои се тие и како да се интегрираат во нашите животи. Изворите на интелигенција може да се мерат во коефициенти. Повеќето од нас се запознаени со коефициент на интелигенција или интелигентниот количник, кој првенствено е поврзан со нашата способност за паметење, да пронајдеме предмети од нашата меморија и нашето логично размислување.

Дефиницијата за емоционална интелигенција како што првично ја развиле истражувачите Питер Саловеј и Даниел Големан оние ја дефинираат како способност за: препознавање, разбирање и управување со нашите сопствени емоции. Препознавање, разбирање и влијание на емоциите на другите. Практично, тоа значи да се биде свесен дека емоциите можат да влијаат на нашето однесување и да влијаат на луѓето (позитивно и негативно) и да научат како да управуваат со тие емоции особено кога сме под притисок. Според нив десетте квалитети на емоционално интелигентно лице се:

- ✓ емпатија,
- ✓ самосвеста,
- ✓ куриозитетот,
- ✓ аналитичкиот ум,
- ✓ верувањето,
- ✓ потребите,
- ✓ страстите,
- ✓ оптимизмот,
- ✓ прилагодлив и
- ✓ желба да им се помогне на другите.

Емоционалната интелигенција е способноста да се контролираме себеси и нашите емоции да ги ставиме во однос на другите. Знаејќи дека лидерите секогаш се под притисок за да ги постигнат целите што ги издале на самите себеси.

Емоционалната интелигенција е способноста да го препознаеме влијанието кое нашите сопствени чувства го имаат врз нас самите и да ги прилагодуваме чувствата на оние околу нас, да управуваме, да раководиме со нашите емоции и нашите постапки и да вежбаваме интерактивно со луѓето околу нас.

Оние што водат со емоционална интелигенција се подобро опремени да ги инспирираат и мобилизираат другите кон позитивно влијание во една организација.

Во целост, станува збор за вештините потребни за справување со односите и комуникацијата со другите, кога двете страни вклучуваат емоции.

Успешните лидери треба да обучат да ги препознаат своите емоции, како да ги изразат, и каков е нивниот ефект врз другите. Или може да се работи на изразување силни емоции како гнев, различен од вообичаениот (одржување на тонот низок или зборување со различно темпо). На овој начин се спроведува самодисциплина и се зголемува самопочитта. Добрата количина на емоционална интелигенција е корисна, како да се справи водачот во текот на секојдневието како да се однесува со претпоставените, потчинетите, бизнис партнерите, следбениците на политичките партии. Емоционална интелигенција е контрола на умот и срцето која е еден процес кој ако знаеме да го контролираме ќе имаме успех во секое поле. Но самоконтролата не треба да биде ригорозна, поради тоа ако лидерот не покажува емоции кон неговите следбеници никогаш нема да биде успешен.

2.5. Компетентност на лидерот

Вредностите и карактеристиките на лидерот се основни носители на создавањето на карактерот на неговите следбеници во организацијата. Карактерот служи како основа за знаењето и компетентноста и за тоа што треба да се работи. Професионалност во работата е стремеж на секој лидер, а во согласност со тоа е и унапредувањето на организацијата. Лидерите постојано треба да се стремат да се надградуваат и да се унапредуваат, да бидат подобри во тоа што го работат.

За многу организации, идентификување на лидерски компетенции кои се најкритични за успех на различни позиции е огромен предизвик.

Сепак, постојат неколку критични компетенции кои со текот на годините се докажани да влијаат на перформансите на речиси секој лидер - без оглед дали се менаџери на прва линија или функционален менаџер.

За да се утврди какви компетенции треба да има лидерот, On Point спроведе студија на стотици лидери и менаџери кои ги анализираа оние кои беа оценети како на успешни и кои беа идентификувани како просечни и под просекот. Овие компетенции ги исполнуваат два или повеќе од следниве критериуми²⁷:

- Способност да се образува,
- Способност за адаптирање,
- Насочување на дејствието,
- Изградбата на тимот,
- Градење на доверба и лична одговорност и
- Критичко и аналитичко размислување

Самодисциплината на лидерот треба да биде насочена кон што повеќе учење за неговата професија и кон постојано настојување тимот да биде подобар. Неопходно е унапредување на знаењето на лидерот, но и на подредените. Резултат на тешкото и вистинско учење е знаењето. Сите лидерски квалитети се во блиски релации и тешко може да се употреби една без да се употребат другите.

Секој компетентен лидер треба да ги знае:^{28 29}

❖ *интероперабилните вештини* - како да работи со луѓето; во овие вештини спаѓаат:

- комуникацијата,
- активното слушање,
- невербално комуницирање,
- набљудување и
- советување;

²⁷ <https://www.onpointconsultingllc.com/blog/the-top-5-must-have-leadership-competencies>. Достапни на 18.12.2018 година.

²⁸ FM 6-22, Army Leadership – Competed, Confident and Agile; October 2006. p.242.

²⁹ Стаменковски А. „Менаџмент со одбраната“, ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004 година стр.301.

- ❖ *концептуалните вештини* - да управува со идеи, брзо да пресудува, да размислува креативно, да резонира, да биде критичен и да има етика; во овие способности спаѓаат:
 - критичко расходување (заклучување),
 - креативно мислење,
 - етичко расходување и
 - рефлексивно мислење;
- ❖ *технички вештини* - да поседува искуство кое е неопходно за да ги оствари своите задачи и функции на кои е поставен;
- ❖ *тактички вештини* - да може да ги решава проблемите за ангажирање на организацијата.

2.6. Методи за надградување

Успешните лидери никогаш не застануваат со развивањето за стекнување на поголемо искуство во делокругот на нивната работа и пошироко. Всушност анализите кои се направени за лидерите во последните три декади, вистинските лидери никогаш не престанувале да се образуваат и да собираат што е можно поголеми искуства. Не дозволувајќи себеси да останат во некоја состојба на мир и спокојство.

Успешните лидери остануваат цел живот пребарувачи на повеќе знаење и искуство. Филозофијата на самото лидерството не е во тоа дека таа е статична. Во пасивна ситуација самото лидерство се менува во текот на моментот во зависниот од барањата и можностите кои ги имаме во моментот. Таа е активна и бара брза реакција за извршување. Поради тоа дека понекогаш може и човечки животи да бидат во прашање затоа треба брзо и ефикасно да делува лидерот.

Има многу атрибути, односно квалитети кои треба да ги надградуваат лидерите во текот на нивното водење со организацијата:

- читањето,
- анализа,
- квалитетите кои недостасуваат.

Едно од главните точки за развивање на квалитетите на лидерот е читањето, но не само од делот на нивниот делокруг на работа, туку треба да имаат и пошироко познавање на работите. Но за тоа да се направи треба да се оди на курсеви, семинари,

конференции итн. Како што е динамично времето особено глобалниот систем, секој лидер препорачливо е да знае повеќе јазици, но особено англискиот јазик. За да може да ги следи трендовите во светот, случувањата на локално, регионално и глобално ниво. Лидерите не треба да престанат пребарувајќи нови информации, читање на книги, списанија, иако се презафатени водејќи ги нивните организации.

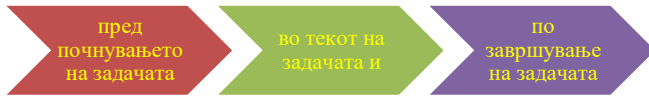
Продолжувањето на надградбата обезбедува многу можности за лидерството кое се движат од зголемена ефикасност и излез до пристап до нови пазарни економии и знаења. Успешните водачи знаат да го организираат времето и знаат да се надградуваат себеси зошто ако не се образуваат знаат дека времето ќе ги прегази со новитетите кои треба да ги имплементираат во нивните работни места. Добриот лидер покрај читањето треба да влезе и во дискусии за да може да направи аналитички пристап и да види што се случува во неговото опкружување. Цел на лидерите е да се зајакне професионалната и културната позадина и да ги фокусираат своите вештини за да одговараат на барањата предвидени за видот на здружените и мултинационални должности.

Џорџ Вашингтон беше роден во семејство од средна класа, со многу помалку предности. Но, со макотрпната работа и со неговата визија, фактички успеа да биде командант на воените сили на Соединетите Американски Држави и истиот после стана прв претседател на Соединетите Американски Држави. беше препознатлив со неговиот милостив карактер и коректност. Вашингтон читаше цело време, препознатливо за него беше фактот дека по читање на книгата Правилата на граѓанството и однесувањето. Тој оформи една мал блок каде ги запиша сто и десет правила на однесувања и секогаш го носеше блокот со себе.³⁰ Со ова ни покажува дека успешните лидери секогаш учат и ги повторуваат знаењата, бидејќи повторувањето е мајка на знаењето. Но читањето односно образувањето не треба да се направи само во текот додека сме на некоја водечка позиција, туку треба да се направи во текот на целиот живот.

Анализата како битен фактор на квалитетот на еден лидер и неговото лидерство заема голема улога во неговиот развој. Анализите кои треба да ги направат лидерите ги делиме на:

- пред почнувањето на задачата
- во текот на задачата и
- по завршување на задачата.

³⁰ Brain Tracy, Leadership, Damo, Prishtinë, 2014, p.44.



Слика 5. Методи за надградување.

Figure 5. Methods for upgrading.

Пред почнувањето на задачата, секој лидер треба добро да ја проучи задачата која му е доверена, да ги проучи сите можности на компликации при извршувањето. Да ги има сите одговори ако нешто тргне на лошо, односно му го смени курсот на дејствување. Да ги има сите можни варијанти при процесот на планирање. Да ги одбере најадекватните лица кои му се на располагање и да ги слушне нивните идеи за решавање на задачата и нивниот пристап на решавање или да направи микс од неговата идеја и идеите од неговите потчинети, за најдобар начин на реализација.

Анализата во текот на задачата е исто така многу важен елемент која ги спојува анализите од пред почетокот на задачата со можните проблеми кои можат да ни се појават. Успешните водачи од кога ќе ги анализираат сите планови ги анализираат задачите кои се во тек и даваат насоки за нивно подобрување.

Како трет елемент во анализата е периодот по завршување на задачата. Добриот водач после секоја завршена задача треба да направи детална анализа со неговиот тим. Колку ресурси се потрошени, можни и непредвидени ресурси за таа мисија.

Аналитички осврт на проблемите кои се појавиле пред, во текот и по завршената задача. Само со добра анализа можеме да придонесеме за лидерот да има повеќе научени лекции за следниот пат, не повторувајќи ги грешките. Луѓето се раѓаат со одредени квалитети за лидерството, но има и квалитети кои им недостасуваат. Повеќето големи лидери знаат да ги препознаат недостатоците во лидерството и тие приоѓаат на квалитетите да ги проучат како што се техниките за комуникација, англискиот јазик, работа со компјутери итн. За да се биде успешен лидер мора да има упорност во тоа што го работи.

Квалитетите кои недостасуваат, самите лидери треба да ги препознаат и треба да бидат самокритични. Лидерите треба да се погледнат самите себеси објективно и да се проанализираат каде направиле грешки и каде избрале погрешен пат.

Тие мора да бидат способни да се погледнат во огледало и да си кажат што направиле денес исправно, што направиле погрешно, на кои одлуки треба повторно да се навратат и колку пристапни биле, самокритиката може да биде проследена со грешки.

Тие треба да се запрашаат да не биле премногу затворени, премногу тесногради или премногу ригидни.³¹

2.7. Бидете успешен лидер

Лидерите постојано бараат можности за надградување и подобрување на самите себеси. Низ следните четири фази лидерите можат да ги подобруваат нивните вештини и вредностите на лидерството:

1. Лидерите треба да работат на задачите кои пронаоѓаат поголемо задоволство во текот на нивното извршување.
2. Лидерите треба малку внимание да им дадат на работите кои не се многу важни за себеси, но и за организацијата, затоа што им исцрпуваат повеќе енергија, а крајните резултати се едноставни.
3. Лидерите треба да иницираат нови работи кои ќе придонесуваат за организацијата.
4. Лидерите треба да ги избегнуваат задачите кои се претешки за нив, односно задачи за кои немаат доволно образование. Треба да состават добар тим околу себе кој имаат пред знаења за таа задача.

Успешните лидери се активни, продуктивни и се пример за останатите, работејќи напорно со подолго работно време. Иако водачите се свесни за нивниот успех што може да придонесат и во начинот и нивниот стил на живеење. Лидерите особено внимаваат како на физичкиот, така на менталниот и исто така на емоциите, но на нив им дава енергија и внатрешен мир за да се справат со предизвиците и стресот кој го носи самото лидерство. Преголемите предизвици донесуваат до исцрпување на организмот и нема да имаат плодни продукти, лидерот треба да најде време и за себе, за да може да се одмори. Ако не е одморен не може да донесува правилни одлуки, заморот го прави своето и нема да расудува разумно. Луѓето кои премногу работат не се ефикасни и продуктивни. Носењето документи дома за да се завршат работите покажува дека тие лидери не се дисциплинирани на своите работни места, го трошат

³¹ Пери М.Смит, Преземање одговорност, Универзитет за национална одбрана, Вашингтон, 2004 година, стр.23.

времето залудно додека се на работните места. Успешните лидери знаат да направат баланс меѓу професионалниот живот и нивниот приватен живот. Од кога ќе замине дома треба да се посвети на семејството, зашто само со здраво семејство може да се биде успешен лидер. Според анкетањето кое е направено во нашето општество многу повеќе му се верува на лидер кој е семеен човек отколку на самец.

Старата изрека вели, дека зад секој успешен маж стои добра сопруга. Од многу автори кои го имаат анализирано профилот на еден лидер сите се на ставот дека за да се биде успешен лидер времето треба да го подели на три дела и тоа: триесет проценти треба да му се посвети на семејството, триесет проценти на работата и триесет проценти на самиот себеси. Успешните лидери треба да веруваат на своите потчинети и треба да бидат искрени кон нив, но сепак треба да ги контролираат.

Контролата е составен елемент на доброто работење. Контролата е фактор кој може да ни сугерира дали сме на вистинскиот пат и дали ја следиме визијата. Секој пат пред, во текот и по завршување на процесот треба да се направат точки, односно моменти на време за контролирање и проучување на целиот процес. За да можеме лидерот навремено да реагира ако работите тргнат на лошо или процесот оди на добро. Има внатрешни фактори и надворешни фактори кои влијаат на контролата.

Внатрешните фактори претежно ги контролира лидерот на организацијата, односно тоа е внатрешна контрола, додека надворешни фактори се тие фактори кои ја контролираат организацијата од надвор. Секој пат може да се каже дека надворешните контроли се подобри за самата организација и за самиот успешен лидер, зошто понекогаш лидерот не може да ги види сам слабостите. Успешните лидери треба да знаат дека имаат и добронамерни контроли кои може да го советуваат за недостатоците што ги има тој и организацијата која ја води и за подобрување на работите. Лошо намерните контроли, придонесуваат лошо мотивирање и работење на работниците и на самиот лидер, тоа претежно се случува или е диригирана од конкуренцијата. Но успешните лидери треба да бидат свесни дека секој пат не е се сјајно. Затоа постојат лидери кои и во кризни ситуации знаат да ја менаџираат работата и да ја стават организацијата на самите шини.

Лидерството во себе подразбира преземање на одговорност, за да ја преземе контролата и сигурноста во свои раце.

2.8. Комуникациски вештини

Способноста за комуникација е една од клучните квалитети на лидерот. Успешните лидери се одлични во комуницирањето. Ова се случува поради плодниот успех кој треба да го даде со комуникација со луѓето во организацијата. Треба цело време да е во комуникација со следбениците и со претпоставените за да има успех во мисијата. Ако лидерот не е способен за комуникација со останатите, тогаш не може ни да биде успешен лидер. Добрите лидери се образуваат и мораат да учат за комуникациските вештини. Постојат неколку начини за учењето на комуникациските вештини, а тоа се:

- Водачите сакаат да бидат засакани и да бидат почитувани од луѓето. Лидерството не е начин за создавање на пријатели, но ако им се допаѓа и ако е почитуван и респектиран, луѓето ќе имаат желба да го слушаат. Тие ќе имаат желба да го слушаат што им кажува или какви задачи ќе им делегира.
- Водачите сакаат да ги знаат вредностите кои ги поседуваат, да бидат препознаени кај луѓето. Со ова сакаат на луѓето да им пренесат што е важно за нив.
- Водачите сакаат да имаат вештини за убедување, визиите односно целите кои ги имаат зацртано да ги исполнат. Денешното лидерство во споредба со порано е повеќе за да ги убеди отколку да им наредува за да направат некоја работа. Но целта не е само да се убедат, туку да ја сфатат задачата и да видат дека тоа што го работат не е само за доброто на лидерот туку и за нив и за организацијата.
- Водачите не сакаат само да ги убедуваат туку сакаат и да ги сменат нивните мислења и да соработуваат со нив. Ако има лица кои се против лидерот, лидерот не може да биде успешен зошто цело време може да има и опструкции од ваквите лица. Но со разговор, со успешна комуникација со тие лица може да влијае на нивното мислење.
- Водачите сакат да имаат влијание во соработката со нив. Лидерството е во принцип за моќ и влијание. Преку комуникација најдобро можат да се постигнат моќта и влијанието.

Во врска со силата на комуникациски вештини изразувањето на јавното мислење, особено за време на кампањата, американскиот претседател Барак Обама во својата

книга вели: ... како федерален политичар, целосно сум зависен од медиумите за да комуницирам со моите гласачи. Медиумите се филтер преку кој се оценува мојот глас, се анализираат моите изјави, моите мисли. Значи, за јавноста јас сум оној што медиумите велат дека сум³².

Од тука можеме да видиме, дека за еден голем и успешен лидер како што е бившиот претседател на Соединетите Американски Држави, Барак Обама, се битни можностите односно поседувањето на комуникациските вештини кои треба да ги поседува. Но комуникациските вештини не се предмет за поседување, туку тие треба секој лидер да ги проучи и да ги научи. Има курсеви кои се нудат и во нашето општество за надградување и учење на комуникациските вештини, особено меѓу најважните се политичарите кои имаат свои вработени, односно и самите пред излегување на некои битни настани имаат добри подготовки. Големите лидери им посветуваат големо значење на комуникациските вештини.

2.9. Слушањето како добра особина на лидерот

Добрите лидери не зборуваат цело време туку знаат и да слушаат, зато што добрите идеи не секој пат доаѓаат само од лидерите. Успешните лидери знаат да ги комбинираат идеите на потчинетите и претпоставените за на крајот да имаат најдобро решение на некоја задача. Според Мајкл Хит во книгата Тајните на лидерството, од едно истражување кое направено во 1998 година, откриено е дека една просечна личност поминува помеѓу 42 % до 60% од дневното време за комуницирање во слушање. Но, тој може да заборава, игнорира или погрешно да го разбере соговорникот дури 75% од она што ќе го слушне. Тоа е загрижувачка статистика за секој лидер.

Чувството да се биде почитуван и сакан води до вечна промена во човечкото тело. Секој од нас сака да биде сакан. Без да бидеме сакани не можеме да се чувствуваме ценети. Во недостаток на благодарност, ние сакаме да бидеме ценети преку стравопочит. Слушањето ги цени другите, и е најдобриот начин да се изгради доверба³³.

³² Обама Барак, Храброста за надежта, Тирана, стр.152.

³³ <https://digital.com/leadership-quotes/>, достапно на ден: 27.02.2018 година.

Сите имаме потреба да се запознаеме на некој начин. Најлесен начин да запознаеме некого е да ги слушаме и прифатиме личностите онакви како што се. Еден добар лидер слушател може да го види светот низ очите на другите. Слушањето ни помага да разбереме различни видови мислења и да видиме голема слика. Ова, исто така, ни помага да ги водиме луѓето со различни личности и сили кон заедничка цел.

Како лидер, сакате да им дозволите на вашите соработници да знаат дека се ценети и сакани, со тоа ги правиме да играат клучна улога во помагањето да го достигнат нивниот максимум.

Слушањето има голема улога во оваа игра низ неколку чекори ќе го објасниме тоа што треба успешните лидери да го направат:

Лидерот треба да го заборава своето его.

Имаме две уши и една уста со причина. Имаме тенденција да зборуваме за себе, но лидерот треба да се обиде да го исправи тоа и да му даде на својот колега, следбеник или претпоставен шанса да каже за себе.

Следниот пат кога ќе разговара ќе ја види разликата, односно радоста во нивните очи. Треба да ги остава да зборуваат за работите за кои се грижат и за работите што ги загрижуваат. Ова е шанса да ги познавате подобро и да воспоставите значајна врска со нив, но со тоа се подобрува и довербата.

Лидерот може да научи од секого.

Лидерот треба да сфаќа дека секој човек што ќе го среќава има потенцијал да го научи нешто ново, автоматски треба да се труди да го слуша внимателно.

Секој човек што го сретнеме знае нешто повеќе од нас, зошто лидерот не може да бие експерт за сите области, затоа треба и да ги слуша и останатите соговорници.

Лидерот треба да слуша за да разбере.

Внимателно треба да ги слуша соговорникот, како видовме и од истражувањето дека ако не слушаме внимателно можеме погрешно да разбереме. Внимателното слушање делува мотивирачки за сите страни.

Лидерот треба да постави прашања.

Со самото тоа дека поставувате прашања соговорникот ќе сфати дека вие навистина се интересирате за неговите проблеми или задачи кои ги има. Успешните лидери поставуваат дополнителни прашања со тоа доаѓаат до суштината на поентата што некој се обидува да ја направи.

2.10. Работењето на лидерот

Лидерите работат, веруваат, обезбедуваат правец и мотив. Лидерите во организацијата работат за да влијаат врз луѓето да ги извршат задачите и да ја унапредат организацијата. Лидерот преку развивање на вистинските вредности, особини и вештини се подготвува за водење.

Лидерите ги искажуваат своите ставови, стратегиите и нивните визии со јасност што треба да работат нивните потчинети. За да имаат јасна слика која е целта на нивната организација, каде треба да биде во блиска иднина. Секогаш кога ќе можете да видите некоја организација, која се ниша на една или на друга страна без некоја насока, ќе откриете дека зад таа организација се нема јасна слика кои фактори влијаат, односно каква намера имаат, што треба да биде со таа организација, поради таа состојба без некоја конкретна насока каде треба да се движи таа организација. Во една успешна организација, вработените на сите нивоа, ги знаат кристално јасно намерите што работат во моментот, што треба да постигнат и што е нивата иднина. На нив им е јасно која е нивната сила и нивната слабост. За да бидете еден добар водач, научете како јасно да ги искажат ставовите, идеите и вашите цели на другите луѓе. Бидете сигурни дека овие луѓе, од кои очекувате да ви помогнат, треба да знаат што се очекува да ви придонесат.

Работењето на лидерот го опфаќа: влијанието, извршувањето (работењето) и унапредувањето (подобрувањето)³⁴.

Акциите за остварување на *влијанието* на лидерот врз другите се карактеризираат како:

- ❖ *комуникација* - составена од пренесување на добри усни, пишани и вештини на слушање на поединци и на тимови;
- ❖ *донесување одлуки* - составено е од разграничување на акциите кои се сака да бидат следени како најадекватни за успешно извршување на доверените задачи. Ова содржи одредено гласно судење, логично размислување и достигнување и одржување на добри ресурси за поддршка;
- ❖ *мотивација* - го одржува водењето на другите низ личното усовршување.

³⁴ Lester R. Bittel, „The Key to Management Success, Alexander Hamilton Institute Incorporated, 1984. p.137.

Работењето (извршувањето) е она што се прави за да се изврши итната - моменталната задача, да се завршат работите на време, според стандардите и ги опфаќа следните категории:³⁵

- ❖ *планирање и подготовка* - вклучува развој на детални планови, кои се потребни за извршување на одлуките и на плановите, организирање поддршка на единиците за изведување вежби или операции;
- ❖ *извршувањето* го вклучува одржувањето на состаноците, водење грижа за луѓето и успешно управување со средствата;
- ❖ *проценувањето* - го вклучува оценувањето на ефикасноста и ефективноста на секој систем или план во насока на остварување на целите и на задачите.

Унапредувањето (подобрувањето) на организацијата се остварува низ следните категории на ангажирање³⁶:

- ❖ *развој* - составена од соодветни напори и време да се развие индивидуална лидерска субординација, вклучувајќи го и менторството;
- ❖ *градење* - е трошење на време и ресурси да се подобри работата на тимот, на групата и на сета организација;
- ❖ *учење* - кое е составено од барања за самоизградување, самоунапредување и развој на организацијата со развивање на визија, прилагодување и водење кон промени.³⁷

2.11. Односот на лидерството и менаџментот

Лидерството се однесува на работата на менаџерот во однос на луѓето во организацијата.

Тоа е процес во насочување на групните активности и влијае врз другите за остварување на општите цели.³⁸

Менаџментот е извршување на работата со помош на вложување напор од други луѓе, за преку ефективно и ефикасно искористување на ресурсите да се остваруваат

³⁵ Љубе Тасевски, Лидерството во раководењето со АРМ, Институт за мировни и одбранбени студии, Скопје, 2004, стр.121.

³⁶ Љубе Тасевски, Лидерството во раководењето со АРМ, Институт за мировни и одбранбени студии, Скопје, 2004, стр.122.

³⁷ Алекса Стаменковски, Менаџмент со одбраната, ТНИД, Скопје, 2004, стр.302.

³⁸ Алекса Стаменковски, Менаџмент со одбраната, ТНИД, Скопје, 2004, стр. 347.

целите на организацијата. Менаџментот е поширок поим од лидерството, затоа што подразбира и користење на ресурсите, а не само влијание врз луѓето.³⁹

Во литературата за менаџментот одделни автори потенцираат⁴⁰, дека лидерството претставува функција на менаџментот, заедно со функциите на планирање, организирање и контролирање. Лидерството притоа се јавува како процес на поттикнување ентузијазам кај луѓето, за да ги поддржат целите на организацијата и напорно да работат во остварувањето на важни планови.

Вработените им требаат на своите менаџери не само да поставуваат задачи, туку и да поставуваат цели. Менаџерите треба да ги организираат вработените не само да ја максимизираат ефикасноста, туку и да ги негуваат вештините, да развиваат талент и да инспирираат резултати.

Лидерството и управувањето треба да одат рака под рака. Тие не се иста работа, но се неопходни и комплементарни едни на други. Секој обид за споделување може да предизвика повеќе проблеми отколку да се реши. Работата на менаџерот е да планира, организира и координира. Работата на лидерот е да ги инспирира и мотивира. Во својата книга од 1989 година "Како да станете лидер", Ворен Бенис напиша листа на разлики:

- менаџерот администрира *додека* лидерот обновува;
- менаџерот е копија *додека* лидерот е оригинален;
- менаџерот го држи процесот *додека* лидер го развива процесот;
- менаџерот се фокусира на системи и структури *додека* лидерот се фокусира на луѓето;
- менаџерот се потпира на контрола *додека* лидерот ја инспирира довербата;
- менаџерот има краток опсег *додека* лидерот има долгорочна перспектива;
- менаџерот прашува како и кога *додека* лидерот прашува што и зошто;
- менаџерот го има своето око секогаш на крајна линија *додека*, окото на лидерот е на хоризонтот;
- менаџерот имитира *додека* лидерот создава;

³⁹ FM 6-22, Army Leadership – Competed, Confident and Agile; October 2006. p.277.

⁴⁰ Edgar H. Schein, Business Leadership: Jossey – Bass reader, Jossey–Bass Business & Management Series, Jossey – Bass, A Wiley Imprint, 2003, p.81.

- менаџерот ја прифаќа постојната состојба додека лидерот ја предизвикува состојбата;
- менаџерот е добар класичен војник додека лидерот е самиот себеси и
- менаџерот работи правилно додека лидерот ја прави вистинската работа.

Во оваа смисла лидерството подразбира градење чувство на обврзаност, охрабрување за напорното работење и влијание врз другите да го вложат својот труд во интерес на организацијата. Лидерството често се објаснува како способност на менаџментот да креира такво опкружување што поттикнува обврзување на вработените да учествуваат во извршувањето на стратегијата на организацијата. Тоа вклучува комплетни трансакции меѓу лидерите и следбениците.

Лидерот е личност која спроведува влијание без принуда кон вработените во извршувањето на неговите задачи. Тој поттикнува промени и за да биде ефективен. Треба да биде способен своите идеи да ги пренесе на другите луѓе. Со оглед на фактот дека лидерот ги води другите без принуда, тој треба, пред се, да се познава самиот себе. Во преносна смисла кажано, лидерот е архитект кој ја оформува културата на организацијата.

Менаџерот, пак, е секој оној што, на кое било ниво во организацијата, го насочува напорот на другите луѓе кон остварување на целите, а кој е истовремено одговорен за нивната работа и за материјално - техничките средства.

Лидерот и менаџерот имаат фундаментално различни погледи во работењето на организацијата. Овие разлики може да се согледаат од аспект на нивната ориентација кон целите, работата, човечките односи и самите себе.⁴¹

Лидерството понекогаш е прашање на балансирање на времето и на расположливите ресурси. Можностите лесно може да се претворат во очекување идеални услови.⁴²

Ефикасниот лидер е склон да го привлече вниманието кон своите предлози и иницијативи.

Тој умее точно да ги препознае луѓето кои треба да бидат потпомогнати во соодветните етапи на организациската програма за промени.

Лидерството е наполно различно од менаџирањето. Ефикасниот лидер ја користи положбата при која е неопходна промената. Тој ги „врши правилните работи“

⁴¹ http://www.newyorker.com/fact/con?tent?0202_FACT1. Достапно на ден: 18.08.2018 година.

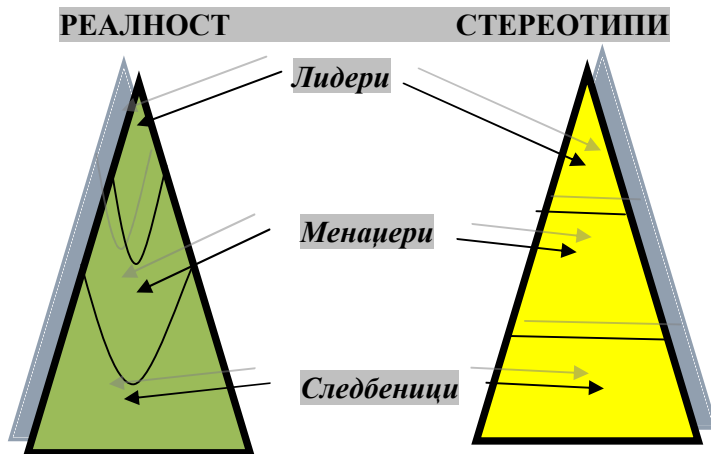
⁴² http://www.newyorker.com/fact/content?0202_FACT1. Достапно на ден: 18.08.2018 година.

и дејствува, и го искористува личното влијание. Тој е силен со „идеите“, а често пати и со „инспирацијата“. Ефикасниот менаџер ги предизвикува промените. Тој ги „врши правилно работите“ и не се потпира во целост на позицијата. Неговиот силен инструмент е импулсот и многу е убаво кога тој може и да инспирира. Сите организации имаат потреба како од менаџери така и од лидери.

Без добри менаџери организацијата ризикува да потпадне во хаос, но без ефикасни лидери организацијата станува летаргична и престанува да се развива. Многу често за раководните лица се вели дека се лидери само поради тоа што заземаат определена позиција, иако тие луѓе менаџираат со менаџментот, резултатите во најдобар случај се посредни⁴³.

По едноставно кажано, лидерот е премиерот на државата, а министрите на владата се менаџери.

Има и други функции кои го разликуваат менаџерот со лидерот (слика 3)⁴⁴:



Слика 6. Реалност и стереотипи во една хиерархиска организација

Figure 6. Reality and stereotypes in a hierarchical organization

Реалноста го опишува лидерот дека тој не ги следи секој пат сите пропишани и не пропишани правила, тој често пати знае да се потпре на неговите инстинкти и

⁴³ http://www.unh.edu/emotional_intelligence123/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/RP2008-MayerSaloveyCarusob.pdf Достапно на: 19.08.2018 година.

⁴⁴ Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008) Emotional intelligence, American Psychologist, N.Y, p. 503-517.

чувства. Кога лидерот ги води и неговите следбеници, бара од нив да се придржуваат кон правилата, но се до тој момент додека има логичност во сето тоа, и цело време бара од нив да се вклучат во мисловниот процес. Менаџерите се лица кои стриктно ги следат правилата и тие се стереотипни лица кои од своите вработени побаруваат стриктно да се придржуваат од бараната работа.

2.11.1. Разликата помеѓу лидерството и менаџментот

Луѓето често прават грешки помеѓу лидерството и менаџментот сето тоа го апсорбираат како да се исти, но во суштина, тие се многу различни. Главната разлика меѓу овие двајца е дека лидерите имаат луѓе што ги следат, додека менаџерите имаат луѓе кои едноставно работат за нив. Лидерството е да ги натера луѓето да разберат и да веруваат во визијата што ја поставуваат за компанијата и да работат за нив за постигнување на своите цели, додека менаџментот е повеќе за администрирање и обезбедување на секојдневните активности.

Лидерството и менаџментот мора да одат рака под рака. Тие не се исто, но тие се нужно поврзани и комплементарни еден со друг. Секој обид за одвојување во рамките на една организација може да предизвика повеќе проблеми отколку што ќе се реши проблемот. За секоја организација или компанија да биде успешна, потребно е менаџирање кое може да го планира, организира и координира својот персонал, истовремено инспирирајќи ги и мотивирајќи ги да ги извршуваат на најдобар начин задачите кои им се делегирани на вработените односно на следбениците.

Постојат многу дефиниции за лидерство. Такс Мед во неговата книга, Лидерството и Менаџирањето, лидерството го дефинира како вештина на водењето на група луѓе и инспирирајќи ги кон насока позната како Лидерство. Тоа е интерперсонален процес кој вклучува влијание врз некоја личност или група, со цел да се обезбеди остварување на целите, доброволно и ентузијастично. Тоа не е лекција што треба да се научи, туку квалитет што е поседуван од само неколкумина луѓе. Лицето кое го поседува овој квалитет е познато како лидер. Лидер е оној кој има голем број луѓе што го следат него, како нивна инспирација.

Додека менаџирањето го дефинира како начин за менаџирање кој се однесува на техника која ја користи вработениот за работа и менаџирање со лица од различна возрасна група, да работат заедно за постигнување заедничка цел. Иако менаџментот

не е ограничен само на луѓе, тој вклучува комплетна рамнотежа од луѓе, пари, материјали, машини и методи. Лицето кое е одговорно за активностите на раководството во една организација е познато како Менаџер.

Лидерите се разликуваат од менаџерите по начинот на кој развиваат една идеја, како што е истакнато подолу(табела 1, табела 2, табела 3)⁴⁵

Табела 1. Различност во однос на идејата

Table 1. Diversity in terms of the idea

Менаџер	Лидер
Ги прави работите правилно	Ги прави правилните работи
Бара ред	Склон е кон промени
Избегнува ризици	Презема ризици
Се потпира повеќе на разумот	Се потпира како на интуицијата (чувството) така
отколку на интуицијата (чувството)	и на разумот

Табела 2. Различност во однос на инспирацијата.

Table 2. Differences compared to the inspiration.

Менаџер	Лидер
Врши контрола	Се залага за доверба
Изградува екипа и ја организира	Ги ангажира луѓето и ги поведува во нов
Дава стимулација	предизвик
Се придржува кон „службениот дел”	Инспирира
Ги контролира структурата, тактиките и	Се повикува на општата кауза
системите	Се придржува кон основните вредности,
	поделената корист и на позитивната филозофија

Табела 3. Разлики во однос на импулсот

Table 3. Differences compared to the impulse

⁴⁵ Maks Landesberg, Osnovi na liderstvoto, Klasika i Stil, OOD Sofia, 2002, str.201.

Менаџер	Лидер
Ефикасно ја определува целта	Се соочува со ефикасноста
Прашува „како и кога?“	Прашува „што и зошто?“
Администрира	Предлага новитети
Ги подобрува работите на потесен план	Ги обновува правилата и политиката на организацијата или ги менува
Употребува власт од позиција	Го искористува личното влијание

Од табелите може да ги видиме разликите помеѓу менаџерот и лидерот: менаџерот чека да му биде наредено, а лидерот наредува, сака промени во споредба со менаџерот кој избегнува ризици. Менаџерот се придржува до секојдневните задачи, односно до задачите кои се подразбираат, лидерот инспирира, сака новитети, а не нешто секојдневно или стандардно без промени. Самиот лидер бара визијата која ја има да ја претвори во цел и да го види крајниот продукт на сето тоа.

2.11.2 Фактори кои влијаат на лидерството

Како што постојат седум милијарди луѓе во светот, но секој од нас е единствен по своите карактеристики и атрибути. Карактерот и други фактори го одредуваат влијанието на лидерството и на следбениците. Лекциите најдобро можат да се научат преку искуство, претходните искуства дали добро или лошо може да се користат како основа за идентификување кое е поефективно во изборот што може да влијае на лидерство.

Многу теоретичари сметаат дека за потполно согледување и успешно водење на една организација потребно е дефинирање на основните фактори. Во рамките на теоријата и практиката во една организација, како најзначајни фактори се сметаат (слика 4)⁴⁶:

⁴⁶Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2008) Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? American Psychologist. Достапно на ден 21.03.2018 година:

- целите;
- авторитетот;
- одговорноста;
- довербата;
- дисциплината;
- моралот;
- прописите и
- времето.

Клучни фактори кои влијаат врз лидерството се самото однесување на лидерот кон претпоставените и потчинетите и самите лидери. Исто така голем фактор имаат и вработените со нивното искуство и нивните карактеристики. Задачите се исто битен фактор кон кого зависи влијанието дали се тешки задачите кои ни се зададени , динамиката на работата.

Влијанието на лидерството:

- мотивација на вработените;
- сатисфакција на вработените;
- изведба на вработените;
- прифаќање на лидерот и
- изведба на работната единица.

Однесувањето на лидерот:

- ориентација кон постигнување;
- олеснување на работата;
- поддржување;
- олеснување на односите;
- групно одлучување и
- репрезентација.

Карактеристики на вработените:

- способност за задачи;
- потреба за постигнување;

- искуство и
- потреба за јасност .

Задачите :

- структура на задачите;
- работна групна и
- динамика.



Слика 7. Фактори кои влијаат на лидерството

Figure 7. Factors that influence leadership

Како што може да се види на сликата има многу фактори кои влијаат врз лидерството како што се бројот, квалитетот, составот, членовите, одлуките, инвестициски и технолошки развојни механизми кои ја олеснуваат транзицијата од фундаментално откритие во технолошка примена. Основно однесување и начини на спроведување на истражувањето кое го поттикнуваат лидерството. Капацитетите и финансиската поддршка за спроведување на некоја задача.

2.11.3 Фактори кои влијаат на менаџирањето

Менаџирањето е систематски процес на анализирање, координирање и спроведување на одлуки и акциони планови за постигнување одржлива конкурентска предност. Факторите кои влијаат врз промените во менаџирањето може да бидат

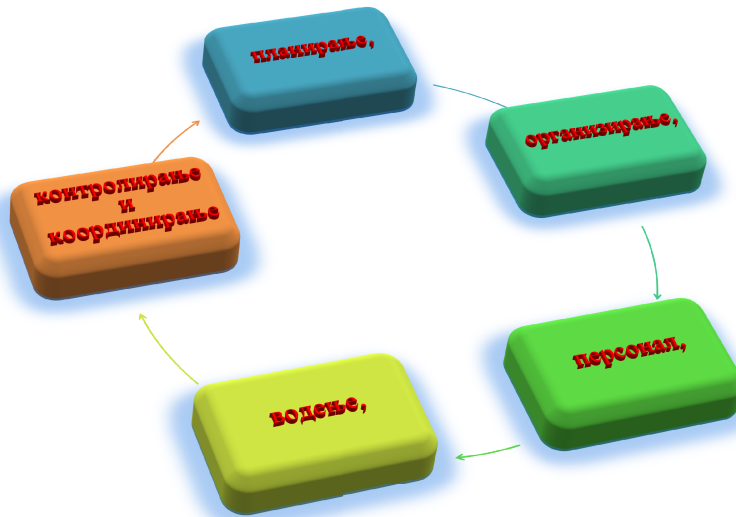
внатрешни или надворешни за организацијата. Некои од овие фактори вклучуваат функции за менаџирање, структурни трансформации, конкуренција, социјални, економски и технологијата.

Промените во составот на водачите или излегувањето на главни извршители влијаат на промените во организацијата. При вакви промени, има големи влијанија врз менаџирањето, но ако е поставено менаџирањето на здрави нозе влијание ќе има, но тоа може со добро менаџирање да се одмине. Структурните трансформации исто влијаат на менаџирањето, како што се спојувањата и проширувањата на меѓународните побарувања, бараат стратешка прегрупираност. Ваквите трансформации го менуваат менаџирањето, капиталот, сопственоста и пазарните структури на организацијата, правејќи промени во стратешкиот менаџмент. Организацијата мора да ги прилагоди постоечките цели и да развие нови за да ги усогласи и премести мисиите и целите на организацијата.

Менаџирањето треба да користи алатки како SWOT анализа за да ги испитаат силните страни, слабостите, можностите, заканите и факторите кои влијаат врз нив. Промената на менаџирањето ќе овозможи да го промени курсот преку адресирање на вродените слабости и закани.

Основните фактори кои влијаат на менаџирањето:

- планирање;
- организирање;
- персонал;
- водење;
- контролирање и
- координирање.



Слика 8. Фактори кои влијаат на менаџирањето

Figure 8. Factors that influence the management

Како основните фактори кои влијаат на менаџирањето е планирањето, ако не е испланирано било која задача која ни е дадена може да имаме нефункционална организација. Откако сме ја испланирале мисијата која треба да ја извршува организацијата, одиме на вториот чекор организирање на мисијата, одредување на конкретни задачи на персоналот кои имаат големо влијание на менаџирањето. За секоја успешна мисија треба да има контрола и координирање пред процесот, во текот на процесот и после процесот, сето ова има влијание врз менаџирањето.

ГЛАВА III

3. ТЕХНИКИ НА ЛИДЕРСТВОТО

3.1. Мотивација

Зошто луѓето се мотивирани да прават разни работи за лидерот или за организацијата? Не постои еден единствен фактор што ќе ги мотивира сите луѓе во секое време. Покрај тоа во секој еден момент различни луѓе се мотивираат од различни работи. Најголемата грешка што ја прават лидерите во однос на мотивацијата е дека во поголемиот дел од времето тие дури и не знаат како да ги мотивираат луѓето. Најлошо е да се мисли дека потчинетите се мотивирани од една, а всушност тие да се мотивирани од друга, сосема различна работа. Мотивационото лидерство се однесува на некој кој ги води другите со тоа што ги мотивира да се стремат кон одредени цели, отколку едноставно да постапуваат по наредби. Лидерот се обидува да создаде безбедна и доверлива средина и да обезбеди организацијат да биде позиционирана за успех во својот домен. Некои автори ги толкуваат мотивационите принципи на лидерството како барање на лидерот да воспостави силна етика, јасна визија, дефинирани вредности, автентична комуникација и да бидат вистински мотивирани да промовираат соработка и позитивна работна средина.

За мотивацијата кај луѓето спроведени се голем број истражувања во различни сфери на живеење.

Вилијам Коен наведува тринаесет фактори што имаат различен степен на влијание врз мотивирањето на луѓето во различни ситуации. Според него, тие фактори се следните, подредени според важноста:⁴⁷

1. работа со луѓе кои знаат да почитуваат;
2. интересна работа;
3. признание за добро завршната работа;
4. шанса за развој на способностите;
5. работа со луѓе кои ги слушаат идеите;
6. можноста за самостојно мислење, а не исполнување на инструкции;
7. крајниот резултат од работата;

⁴⁷ Вилијам Коен, Новото искуство на лидерот, како да раководам со достоинство и чест, OOD SOFIA, 2001. стр. 221

8. работење за ефективни менаџери;
9. лесна работа;
10. информираност;
11. сигурноста во работата;
12. висока плата;
13. добро осигурување.

Повеќето лидери сметаат дека платата, сигурноста и доброто осигурување се најбитни фактори за мотивацијата. Според овој редослед, на важноста на факторите што влијаат на мотивацијата на луѓето, овие фактори не се толку важни. Тие се важни, но другите фактори се поважни.

Почитувањето кон луѓето ја добива битката во срцата на луѓето. Секој човек сака кон него да се однесуваат со почит. Многу лидери тврдат дека однесувањето кон потчинетите треба да е со повеќе почит.

Во реалниот живот најважниот совет кон лидерите е да не се однесуваат кон пионите како кон пиони и кон принцовите како кон принцови, а кон сите други луѓе како кон луѓе.⁴⁸ Лидерите помагаат да се организираат проекти за да се завршат на најефикасен начин. Лидерите имаат стимулации за мотивирање на вработените, бидејќи тие помагаат во намалување на трошоците, работејќи побрзо во позитивна средина. Дополнително, вработените го зголемуваат квалитетот кога се задоволни со лидерството, а општеството е среќно затоа што добива квалитетни производи исто така и организацијата оди напред.

Лидерот треба да изнајде начини како да им ја направи работата интересна на луѓето, а со тоа ќе се зголеми продуктивноста во организацијата. Ако лидерот се замисли може да најде (да пронајде) многу начини како да ја зголеми мотивацијата на луѓето и да им ја направи работата значајна интересна. Како пример може да послужи начинот како тоа го направил еден англиски фелдмаршал.

Фелдмаршалот Монтгомери пред битката за Ел Аламејн во Втората светска војна им се обратил на војниците со следните зборови:

Битката која ќе започне сега е една од најрешителните (одлучувачките) битки во историјата. Таа ќе го промени текот на војната.⁴⁹

⁴⁸ Вилијам Коен, Новото искуство на лидерот, како да раководам со достоинство и чест, OOD SOFIA, 2001. стр. 223.

⁴⁹ Вилијам Коен, Новото искуство на лидерот, како да раководам со достоинство и чест, OOD SOFIA, 2001. стр. 224.

Работата што еден човек ќе ја извршува не треба да биде монотона и рутинска, затоа што интересот кон работата ќе се намали. Таа треба да се направи интересна.

Секој човек сака да добие признание за добро завршена работа. Тоа на него ќе влијае мотивирачки за подобро да ги изврши доверените задачи. Човекот има желба, сака и копнее по признание за она што го направил, што го постигнал за доброто на организацијата. Луѓето кои се наоѓаат на повисоки позиции во организацијата ги посакуваат признанијата, затоа што тие влијаат мотивирајќи за понатамошната нивна работа. Каков ќе биде ефектот кога признание за својата работа ќе добие обичниот работник, можеме да си замислиме. Обврска на лидерот е да изнајде начин како да ги пофали работниците и да им оддаде признание за нивната работа.

Од лидерот се бара да дејствува како учител. Тој треба да создаде услови луѓето да ги развиваат своите способности во организацијата преку спроведување различни специјални курсеви во организацијата или на друг начин.

Мотивирањето на луѓето некогаш успешните лидери го имаат направено само со една реченица. Ги мотивирале толку многу што ден-денеска се спомнува познатиот цитат, „Јас сум Берлинец“ е цитат на претседателот на САД, Џон Ф. Кенеди, во говорот на 26 јуни 1963 година во Западен Берлин. Се смета за најпознат говор на Студената војна и најпознатиот антикомунистички говор. Но со тие зборови тој ги мотивирал Германците уште повеќе да работат исто така и другиот дел на светот кои не биле под комунистичкото влијание.

Слушањето може да биде многу поважно за лидерството отколку што се претпоставува. Лидерот треба да има способност да слуша, тоа е дури и критичен фактор на лидерството. Прашајте што е важно за вашите луѓе и слушајте што ќе ви кажат тие.⁵⁰ Луѓето се расадник на идеи во една организација, ако лидерот ги сослуша, организацијата може да има само корист од тоа.

Луѓето треба сами да мислат за својата иднина, сами да ги решаваат проблемите, односно наоѓање мотив за да ги надминат тие пречки кои им се на патот. Лидерот треба да им каже што да направат и треба да ги остави сами да решат како тоа ќе го направат. Тој може да им помага, ако му побараат помош, затоа што секој има свој ум, искуство и можности, секој од нив има своја вредност. Лидерот не може да мисли како секој во организацијата.

⁵⁰ Kouzes S, James M., Barry Z., The Leadership Challenge. San Francisco, 2002, p.226.

Познато е дека продуктот од неколку одделни мозоци кои работат заедно е поголем, отколку резултатот од многу работници одделно. Мислењето во организацијата треба да се гради заеднички, а не одделно. Потчинетите треба да се остават сами да мислат како да го решат одредениот проблем. Лидерот може да биде добар во многу ситуации и покрај лошите работни услови и ниската плата. Мотивирањето на членовите на тимот е предизвик со постојано променливи параметри. Како лидер на тимот, стратегиите што се вложуваат во кој било ден за да се задржи продуктивноста и да се насочат вработените кон фокусирање, може да се менуваат во зависност од климата на работното место, задачите и роковите на проектот.

Како лидер на тимот, можете да помогнете да ги мотивирате членовите на тимот со тоа што ќе проектирате позитивен став во врска со проектот и можностите што секој член ги носи во групата.

Ако се превртите или проектирате негативни чувства кон перформансите на тимот, продуктивноста може да страда. Прилагодувањето на датумите за завршување на проектот и улогите на членовите на тимот во рамките на групата можат да ги одржат позитивните чувства кон проектот без да инјектираат каква било негативност во операцијата. Способноста на лидерот да ги фали и да даде насоки за вработените има значително влијание врз моралот и мотивацијата. Пофалба на вработените во целосен поглед на другите работници ги охрабрува вработените да вршат слични нивоа на продуктивност за да добијат споредливи признанија. Дисциплинираните работници ги задржуваат чувствата на почит кон вас како лидер и работат потешко за вас. Одвојте време за да им дадете јасни чекори за подобрување на перформансите и треба јавно да се пофалат а во четири очи да бидат критикувани.

Тимовите се начинот на кој повеќето компании добиваат важна работа. Кога ќе ја комбинирате енергијата, знаењето и вештините на мотивирана група луѓе, тогаш вие и вашиот тим може да постигнете нешто во кое ќе го поставите вашиот ум.

Лидерот треба секој пат да размислува за неговото однесување, ако ги поправи овие грешки и ако ги зголеми неговите перформанси и мотивацијата кон тимот за брзо време ќе ги има првите успешни резултати.

Платата и сигурноста се важни, но не се од првостепена важност. Постојат организации кои немаат плати, осигурување и сигурност во работата, и покрај тоа тие кои работат таму даваат се од себе. Како што се доброволните болничари,

извидничките организации, волонтери при археолошки ископувања и во многу други организации.

Според теоријата на Абрахам Маслов, што ја нарекол „хиерархија на потребите“, сите мотивации се поврзани меѓу себе.⁵¹

Според него луѓето се мотивираат од различните човечки потреби, кои се на различни нивоа. Кога едно ниво е задоволено, луѓето повеќе не се мотивираат од нив и започнуваат да бараат начини како да го задоволат следното ниво на потреби.

Првото ниво се состои од физиолошки потреби, како јадење или дишење. Кога човекот ќе ги задоволи овие потреби, тој преминува на следното повисоко ниво. Следно ниво е потребата од сигурност и безбедност, тука се вклучени платата и сигурноста во работата. На следното ниво се социјалните потреби и потребите на припадност. Потоа доаѓа нивото на почитување и признание. Додека највисокото ниво според Маслов е само актуализацијата, т.е. човекот да се приклучува кон она за што е способен.

Теоријата на Маслов ни покажува дека луѓето кога ќе достигнат определено ниво, веќе не се мотивираат од пониските нивоа. Ако еден службеник има плата и сигурност во работата, до степен што го задоволуваат, тие фактори повеќе нема да го мотивираат.

Се разбира, доколку се појави опасност да се загубат тие фактори, може повторно да станат мотивирчки.

3.1.1. Самомотивација

Успешните лидери ја преземаат одговорноста за да можат да бидат мотивирани. Тие ја надополнуваат оваа одговорност користејќи три методи:

- визија;
- поголеми цели и
- посветеност на работа.

Поголемиот дел на вистинските лидери, односно транс формациските лидери кои имаат способност да ја сменат иднината, тие се визионери. Тие сонуваат за иднината и можностите што никој не размислувал претходно. Понекогаш имаат кристално јасна слика каде сакаат да ја носат организацијата која им е доверена, додека обичните луѓе

⁵¹ Avolio Bruce, Winning with a Full Range of Leadership. Military Review, Mart-April, 2001, p. 37.

околу него ниту можат да го замислат тоа. Сигурните водачи одат напред и преку планирањето и организирањето, тие сонот го предвораат во реалност.

Според познатиот автор за лидерство и менаџментот, Петар Друкер во својата книга, Менаџмент, напишал: Ние го преценуваме премногу тоа што би можеле да направиме во рок од една година. Но од друга страна ние ги преценуваме премногу нашите можности што би можеле да направиме за пет години.

Од горенаведеното може да се заклучи дека лидерите треба да имаат детални планови каде ќе ги впишат сите можни предизвици и нивната имплементацијата на нивните мисии. Речиси во сите организации треба да имаат:

- краткорочен план;
- среднорочен план и
- долгорочен план.

Лидерите во краткорочните планови кои се од една до две години треба реално да ги испланираат финансиските и модернизацијата на нивните организации. Во краткорочните планови треба да стои точно кој месец кои предизвици треба да се решат, а кои ќе бидат префрлани на среднорочните планови.

Во среднорочните планови целта е да се зголеми ефикасноста и да се зајакнат постојаните аналитички и планирачки капацитети за развој на организацијата. Среднорочните планови лидерите треба да ги направат од четири до шест години.

Во долгорочните планови лидерот треба да има визија во наредните осум до десет години каде ја гледа неговата организација. Треба да биде иноватор ако сака да има успех, иако е доста долг период, но со визија, цел и концепт може да има успех.

Овие планови водачот треба ги направи со својот тим, на нив треба да им ја соопшти неговата визијата, а тимот раководен од негова страна и составен од експерти од своите области треба да ги направат плановите. Со самиот овој план лидерите ќе можат да го намалат ризикот и влијанието од конкуренцијата а самите планови ќе им дадат поттик за поголемо самотивирање и лидерот и вработените. Овие планови без разлика за кој план се работи дали е краткорочен, среднорочен или долгорочен план треба да се следат нивните задачи кои произлегуваат и најбитно секоја година треба да се ревидираат.

Во вториот метод, лидерите постојано се мотивираат себеси со тоа што си поставуваат поголеми цели на себеси и на организацијата. Ако секој пат ги зголемува поставените цели и се труди, на крајот и самиот водач ќе забележи дека се надминал

себеси и ја подигнал организацијата на повисоко ниво. Резултатите ќе дојдат самите по себе. Лидерот со самомотивирање на себеси и зголемувањето на поставеноста на неговите вработени ги прави ентузијастички и им ја зголемува довербата и посветеноста на работата. Во една компанија им беше понудено на вработените кој сака може да ја напушти работата, како стимул ќе им се даде по три илјади евра. Многу мал број од вработените го прифатија предлогот и ја напуштија таа организација. Но поголемиот дел на вработените останаа на своите работни места, со тоа покажа дека се ценети од своите претпоставени и дека остануваат посветени на поголемите цели кој им ги дава нивниот водач.

Третиот метод, на лидерот за самомотивирање е посветеноста на работа, успехот не доаѓа брзо и лесно. Лидерите се самомотивираат ставајќи се себеси на тест за поголема посветеност на работата. Успешните лидери се самомотивираат знаат дека нивните работни места не се создадени за пиење кафе, разговор со пријателите, разлистување и магазини, зјапање на интернет итн., тие не го трошат времето залудно. Вистинските лидери може да ги препознаеш по нивната брза работа, тие се во потрага за пронаоѓање подобри решенија. Тие први доаѓаат на работа, а последни си одат дома, тие се посветени на работата.

Лидерите се на врвот на оската. Тие не треба да зависат од нивните вработени ни од другите. Се разбира, да се биде лидер е многу мотивирачко искуство само по себе.

3.2. Привлекување на приврзаници (следбеници)

Никој не следи никого без да биде мотивиран да го прави тоа. Ако се разгледа секоја ситуација во која луѓето следат определен лидер ќе се разберат причините за тоа. Свое значење може да има и среќата или необичните ситуации, но најчесто тоа се случува во содејство со определени дејства на лидерот. Постојат повеќе методи за да се натераат другите да го следат лидерот. Тука ќе обработиме четири методи.

Најсилниот мотивирачки фактор на човечкото поведење е да ги натераш луѓето да се чувствуваат важни. Секој сака да се чувствува важен - од најмалите деца па се до бабите и дедовците. Според оценките, тоа е една од најсилните човечки потреби, а често пати тоа е и вистинската причина за раздрознетост на децата, па и на возрасните.

Овој мотивирачки фактор може да има исклучително силен ефект. Да се направи некој човек да се чувствува важен е посилен мотивирачки фактор од парите, од зголемувањето на платата, од добрите работни услови и од се друго. Луѓето не ги

прават потребните работи за да ги натераат другите да се чувствуваат важни. Докажувањето на способностите меѓу двајца луѓе, кои преминуваат и се насочуваат во несакана насока, во насока на игра, на нагдување се среќаваат насекаде дури и во воената организација каде што се нарекуваат „глупав спор“⁵².

Ако лидерот поседува повеќе власт од другиот човек, тој таа власт сигурно ќе ја искористи. Потчинет ќе се потчини и нема да се спротивстави. Прашањето е која е цената што треба да се плати за тоа.

Научниците овој стил на измамничко лидерство го нарекуваат „менаџерска надмоќност“⁵³. Во оваа ситуација лидерите не раководат, туку тие се конфронтираат и доминираат со помош на „менаџерската надмоќност“.

Кога лидерот раководи на овој начин тој може да постигне успех, но може и да „изгори“. Човекот заради кој се прави тоа, не може да го оцени. Лидерот не може да смета дека тој човек ќе ги следи целите или неговите намери, ако не е постојано до него. Постојат и ситуации кога лидерот треба да покаже на некого дека не е задоволен од нешто што не е направено како што треба. „Ако лидерот сака да раководи со луѓето и да влијае врз нив, тогаш тој треба да не ја омаловажува нивната гордост и да не дозволи луѓето да ја загубат својата гордост и самоувереност“⁵⁴.

Внимателните и искусни лидери знаат дека од исклучителна важност е да ги натераат луѓето да се чувствуваат самоуверени и горди. Еден добар водач е оној кој може да влијае врз неговите следбеници да ги прават вистинските работи. Организациите се очекува да создадат вредност за различни лица и засегнати страни. Фирмите, партиите можат да го направат тоа само со вистинскиот лидер. Од ова произлегува дека вредностите што ги има лидерот значително придонесуваат за начинот на кој функционира организацијата.

Треба да биде во можност да ги усогласи своите акции со вредностите и мисиите на основната организација, и тоа треба да се пренесе и на неговите следбеници. Исто така, раководството игра голема улога во начинот на работа на една организација во повеќе случаи најмногу зависи од лидерството.

⁵² Lester R. Bittel, "The Key to Management Success" Alexander Hamilton Institute Incorporated, 1984. p.54.

⁵³ Lester R. Bittel, "The Key to Management Success" Alexander Hamilton Institute Incorporated, 1984. p.72.

⁵⁴ U.S. Department of Defense, Dictionary of Military Terms, August 2013, p.278.

Следбениците се привлечени од луѓе кои се подобри лидери од себе. Во книгата на Дон Максвел, Вашата карта за успех, тој дава пет особини на лидерите кои привлекуваат други следбеници, а тоа се:

- способност за природно лидерство;
- почитување на другите;
- храброст;
- успехот и
- лојалност.

Некои луѓе се раѓаат со поголеми вештини и способност да водат од другите. Сите лидери не се создадени еднакви. Кога лидерите покажуваат почит кон другите, особено за луѓето кои имаат помала моќ или пониска позиција од нив, тие добиваат почит од другите. Храброста на лидерот има голема вредност, таа им дава надеж на следбениците. Луѓето ги почитуваат постигнувањата на другите и ги наградуваат за нивните успеси. Следбениците во принцип ги следат лидерите поради наивната лојалност кон организацијата која ја водат, следбениците ги почитуваат и нивните постапки поради лојалноста која ја имаат врз лидерот.

Претставување на идеите

Лидерите не се чувари, тие треба да знаат што сакаат да постигнат. Нема значење дали е тоа лидер на голема политичка партија, невладина организација, бизнис компанија, воена единица, фудбалски тим или мала неформална група. Ако лидерот нема претстава каде треба да оди, тој не може да стигне таму. Тие мораат да ја следат нивната визија која ја имаат нацртано.

Ако се нема јасна претстава каде треба да се оди, лидерот никој нема да го следи, наместо тоа групата ќе му ја преземе некој што знае каде сака да оди, да се движи, целта на лидерот треба да биде јасна⁵⁵.

Луѓето се привлечени од идеите и од идните цели на лидерот, затоа што разбираат дека со него тие и нивната организација ќе постигнат нешто подобро. Еден лидер може постојано да влијае врз организацијата низ поставување стратегиски идеи и долгорочни цели.

Идејата е најважниот фактор на развојот. Ако лидерот има претстава каде сака да оди организацијата, половина работа е завршена. Другата половина е да се увери

⁵⁵ Lester Bitel, *Liderstvo stilovi i tehnike upravljanja*, Zagreb, 1997, p.135.

дека другите исто ја знаат неговата цел. Преку изнесување на идеите лидерот треба да постигне консензус меѓу луѓето со кои раководи. Луѓето не ги следат спонтано лидерите кои не се задоволни од нивното однесување кон нив. Понатаму, тие предизвикуваат следбениците да бидат многу посветени на мисијата на лидерот, да направат значајни лични жртви во интерес на мисијата и да работат над и надвор од повикот на должност, односно да ги надминат своите функционални надлежности кои ги имаат во своите работни места.

Повеќето лидери знаат дека за лидерството е важно да се посвети внимание на семејните прашања како и на стратегиските бизнис прашања и да и се даде приоритет на благосостојбата на семејствата на работниците.

Најважната и основна одговорност на секој водач е да се грижи прво за луѓето, а потоа за себе ...тоа е основен принцип!...лидерот треба да биде „строг, но праведен“. Ако лидерот сака другите да го следат, треба да се однесува кон нив праведно.⁵⁶

Преземање на одговорноста за дејствата и признавање на грешките. Лидерот треба да ја преземе одговорноста за исполнувањето на одредената цел. Целта може да биде поставена од организацијата во која тој се наоѓа или да биде поставена од луѓето кои ги раководи или пак којашто самиот ја поставил. Кој точно ќе ја постави целта, не е толку важно.

Големината на групата не е важна. Кога лидерот ќе го преземе лидерството во групата, единствено тој е одговорен за постигнувањето на целта.

Лидерот може да го отстапи правото за извршување определени задачи на луѓето, но не може да им ја отстапи одговорноста.

Нема значење дали потчинетите добро се справуваат со работата или не, или дали добро ги извршуваат инструкциите на лидерот за работата⁵⁷.

Правилна постапка е лидерот да ја преземе одговорноста и да си ги признае грешките. Покрај тоа што е правилно, тоа е и единствениот начин по кој треба да постапува лидерот, ако сака да биде лидер. Ако се постапува на тој начин следбениците ќе му веруваат и ќе го следат насекаде. Дај им го на луѓето она што го сакаат, а потоа ќе можеш да раководиш со нивната душа како сакаш. Признавањето на грешките е знак на сила, зрелост и чесност.

⁵⁶ Lester Bitel, *Liderstvo stilovi i tehnike upravljanja*, Zagreb, 1997, p.167.

⁵⁷ FM 22-100, *ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO*, June, 1999, Chapter 2, 2-8.

За време на војна грешките се смртоносни и неизбежни. За време на војна лидерите, а и луѓето прават некои работи кои до тогаш не ги правеле, прават нешто по прв пат. Лидерот е единствено одговорен за она што го прават неговите потчинети.

Во оваа ситуација може да се јават две несакани последици⁵⁸, кои лесно можат да бидат избегнати. проблемот се состои во тоа што во многу невоени организации лидерите не ја преземаат одговорноста за дејствата на потчинетите под никакви услови.

Првиот проблем е тоа што луѓето со кои раководи лидерот нема да сакаат тој да биде нивен лидер. Договорот е лидерство за сметка на одговорност, кога лидерот не ја презема одговорноста за групата со која раководи тој го нарушува тој договор.

Вториот несакан резултат може да дојде од претпоставениот. Тој сака да е сигурен дека може да смета на лидерот. Ако лидерот не е одговорен за организацијата, тогаш кој е?

Лидерите треба да бидат обучени да преземаат лична одговорност за постигнувањето на општите цели и успехот на организацијата.

Луѓето ќе го следат лидерот кога тој ќе ги натера нив, а не себеси, да се чувствуваат горди.

Лидерот треба да ги претстави идеите. Никој нема да го следи лидерот само затоа што решил дека сака да раководи. Тој треба да има јасна претстава, каде сака да ја носи групата и сето тоа да им го каже на луѓето, да ги убеди дека неговата цел е добра.

Лидерот треба да се однесува кон другите онака како што се однесува кон самиот себе. Ако лидерот сака навистина да биде лидер, тој треба да ја преземе одговорноста за постапките на своите луѓе, односно на луѓето со кои тој раководи.

Лидерите секогаш имаат следбеници. Никој не би бил лидер ако нема следбеници. Понекогаш и следбениците бираат лидер од самите себеси, но понекогаш има некој од надвор. Што ја презема таа улога, секојпат е различно во зависниот од моментите, од случувањата од многу внатрешни и надворешни фактори. Сепак, современата лидерска индустрија, сега една четвртина век, е изградена врз предлогот дека лидерите се многу важни и исто така и следбениците.

⁵⁸ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-8.

Следбениците може да се дефинираат со нивното однесување, да направат работи кои другите сакаат да ги направат. За да ги опишеме подетално следбениците, ги дефинирам следбениците според нивниот ранг:

- тие се ниски во хиерархијата;
- имаат помала моќ;
- авторитет и
- влијание од нивните претпоставени.

Тие обично се движат во групи, и се потчинуваат на претпоставените. На работните места, тие се придржуваат на регулативите и критериумите за да не ја ставаат, односно да не ја изложат организацијата на ризик. Во заедницата, тие можат да се придржуваат кон зачувување на колективната стабилност и безбедност или едноставно затоа што тоа е најлесно да се направи. Историјата ни кажува, дека следбениците не го следат секој пат лидерот зошто сепак некој од следбениците се чувствува поспособен да ја води организацијата. Сè повеќе, следбениците се сметаат за себеси како слободни индивидуи, а не како зависни потчинети.

Дополнителни начини за привлекување следбеници

Првиот начин за привлекување следбеници е лидерот јавно да ги пофалува работниците, а насамо да ги критикува.

Да гледа добро и да биде виден од сите, конкурирањето како и мотивацијата се две техники без кои не може да се раководи добро. Овие техники на лидерот ќе му помогнат во настојувањето другите да го следат, како и во развојот на неговата харизматичност.

Секоја личност не сака да и се кажува дека нешто згрешила. Секој обично мисли дека постапува правилно, дури и кога греша. Кога ќе се направи нешто погрешно, луѓето стануваат уште почувствителни. Дури и да нема други луѓе наоколу, човекот кој критикува треба да биде внимателен, во спротивно критиката може да доведе до силна негативна реакција.

Лидерот има понекогаш потреба да му каже на некој дека згрешил. Пред да се направи тоа, треба добро да се промисли. Критикувањето треба да се направи на специјален начин. Најчесто пофалбите на некого најдобро е да се даваат јавно пред сите, а критиката да се дава насамо со примена на „техниката на двоен сендвич“⁵⁹.

⁵⁹ Тодор Кралев, Теорија на системите, на информациите и на информативните системи - Студентски збор, Скопје 1984 година, стр.90.

Суштината на оваа техника е кога човек се критикува прво му се кажува некоја добра работа (комплимент), потоа му се кажува со умерен тон негативноста, а на крај повторно му се кажува некоја позитивност (комплимент). Лидерот треба да ја комбинира критиката со некоја пофалба.

Да се гледа и да се биде виден. Лидерот не може да раководи од зад бирото. Потребно е лидерот да контактира со своите потчинети. Тоа до израз доаѓа особено во армијата кога командантот лидер ги посетува погоните, единиците и разговара со некој од нив. Тоа влијае на нивниот морал, верба, чесност. Тоа ќе биде од корист за сите. Како што кажува генерал Ајзенхауер, тоа води до заемна доверба и чувство на партнерство, кое е основата на солидарноста.⁶⁰

Кога лидерот ќе види со свои очи како стојат работите со оние со коишто раководи, тој ќе биде виден, а со тоа значително ја зголемува ефикасноста на работата и комуникацијата по хиерархиска линија. Лидерот треба добро да ги познава луѓето со кои раководи, затоа што тие сепак се само луѓе како што е и тој, треба да ги познава како личности.

Кога лидерот гледа и е виден тој може:⁶¹

- да разбере како стојат работите во организацијата;
- да им помогне на тие кои имаат потреба од помош;
- да ја искористи помошта од тие кои можат да му помогнат;
- да ги открие вистинските проблеми;
- да ги разбере можностите за кои не знаел;
- да ги пофали тие кои го заслужуваат тоа;
- да ги поправи или да ги дисциплинира тие кои имаат потреба од тоа;
- да го изрази своето мислење најбрзо што може;
- да ги изнесе идеите за организацијата и
- да се увери дека сите ги разбираат неговите цели и намери.

Претворање на работата во натпревар и игра

Добриот лидер треба работата едноставно да ја претвори во натпревар и игра меѓу работниците со кои раководи. Натпреварувачкиот дух во работата придонесува за поголема ефикасност меѓу луѓето. Тоа е поради фактот што луѓето повеќе се залагаат

⁶⁰ Исто стр.117.

⁶¹ A Fearless Leader-Twice a Hero: James B. Stewart: http://www.newyorker.com/fact1/content?0202_FACT1, достапно на 23.09.2018.

и работат ако се натпреваруваат, со некого и кога знаат дека треба да излезат победници, дури ако и тој со кого се натпреваруваат е нивен пријател.

Дејствата што секој лидер треба да ги применува се следните:⁶²

- лидерот мора да фали јавно и да критикува насамо;
- лидерот мора да најде време да ја надгледува работата и да биде виден;
- лидерот мора да ги натера луѓето да го искористат натпреварот за да ја добијат играта, луѓето во суштина сакаат да се докажуваат, да се натпреваруваат со другите, а со тоа се зголемува нивната ангажираност во работата и нивната ефективност.

3.3. Методи на привлекување

Се поставува прашањето како треба да биде успешниот лидер ако ги употребува овие методи, кои се едноставни, но носат успех за реализација. Има лидери кои трошат премногу енергија за тоа, но понекогаш со едноставни работи може да се дојде до целта која ја имаат поставено во својата глава.

Ви треба само неколку дена или едноставно да кажеме една недела за да почне да ги применува овие три методи за да дојде до првите резултати, но сето тоа треба да го почувствува на себе, и да биде искрен прво кон себеси а после и кон потчинетите и претпоставените.

Три работи прават лидерот да биде следен него или едноставно кажано што го сочинува магичниот триаголник:

- едноставноста;
- подароци и
- сослушувањето и следењето со почит.

⁶² A Fearless Leader-Twice a Hero: James B. Stewart: http://www.newyorker.com/fact/content?0202_FACT1. достапно на 23.09.2018.



Слика 9. Следењето на лидерот.

Figure 9. Tracking the leader.

Едноставноста

Колку и да е лидерот над неговите потчинети секогаш треба да се појави едноставноста кај него. Малите работи ги прават големите работи. За да му веруваат треба понекогаш да се симне на нивно ниво, секогаш може да се учи и од останатите. Едноставноста ја има клучната вредност на речиси сите добри навики, кои треба да ги поседува лидерот. Едноставните карактерни особини, се клуч за освојување симпатии кон одредена маса, односно за да може да ги убеди. Лидерите кои се дичаат со своите постигнувања го губат интегритетот пред потчинетите и сперма претосвените. Едноставноста е клуч на успехот.

Подароци

Секој човек во принцип сака подароци, но од друга старана секој лидер треба да знае да умее да ги перципира потчинетите или претпоставените за што најмногу се интересираат. За да може да му се купи вистинскиот подарок. Понекогаш сигурно ќе помислите дека тоа би требало да е многу скапо. Но понекогаш една разгледница или една кратка порака е доволно, да покажете дека вие мислите на него. Според многу автори кои го имаат анализирано лидерот, поголемиот дел од нив е на мислење дека секоја индивидуа има цена, но треба да му се најде слабата точка на таа личност. Некој сака пофалби, некој се задоволува со ситни работи, друг може да се поткупи со една карта од некој натпревар, концерт, но само треба да се анализира таа личност на што е

наклонета и да се пристапи со освојување. Старата поговорка вели дека сите луѓе имаат цена, но треба да им ја најдеш слабата точка.

Сослушувањето и следењето со почит

Да се направи на тој начин како никогаш досега не сте слушнале такво нешто туку прв пат како да го слушате тоа, со тоа и давате значење на личноста која ја слушате. Се што е скапо е и ризично. Зошто патот до него е многу тежок. Секој лидер треба да се надградува со неговото учење. Знаејќи дека учењето не може да се направи како некое дејствие кое може да се направи во моментот или дејствие кое трае краток период. Учењето е еден долг временски процес каде лидерот мора да се надградуваа цело време. Една од тие точки е да научи и да слуша и да го почитува.

Се што е скапо е тешко да се дојде до тоа, но сепак со макотрпна работа секако ќе има резултати на крајот, сепак мора уште од почеток да имаме:

- Идеја;
- Цел;
- Концепт;
- Реализација;
- Продукт;
- Анализа;



Слика 10. План за реализација на задача

Figure 10. Plan to deliver a task

Како што се гледа и на самата слика, едното со другото се поврзани кружно. За да имаме успех во реализација на задачата, лидерот треба едно по друго да ги исполнува овие елементи, односно да ги следи овие чекори. Зошто од идеја до продуктот е невозможно да се оди директно без да се следат пропишаните критериуми. Туку треба сите чекори да се преземаат едно по друго.

3.4. Развој на харизмата

„Мојата сила се должи на мојата слава, а славата на моите победи. Силата ќе ми исчезне, ако не се потпирам на се поголема слава и повеќе победи. На победата И го должам тоа што сум; единствено победата е мојата потпора“. Наполеон⁶³.

Зборот „харизма“⁶⁴ доаѓа од грчкиот јазик и означува божествен дар, способност за убедување и неприсилно насочување во саканиот правец во текот на разговорот. Харизмата е нешто што се добива со раѓањето, нешто што природата му го подарила на човекот.

Се поставув прашањето, зошто некои лидери можат да ја ослепат и мотивираат својата публика каде и да одат, додека други се борат да ја пренесат пораката?

Се чини дека разликата е барем делумно во харизмата, особина која тешко може да се дефинира, но релативно лесно да се забележи. Сепак, сè поголем број на истражувања сугерираат дека харизмата е дефинирана и реплицира успех. Научниците кои ја проучуваат харизмата велат дека тоа е природен подарок што им се дава само на некои среќни лица и повеќе збир од однесувања што секој може да ги научи. И во моето анкетирање, луѓето беа прашувани, дали лидерот се раѓа харизматичен или се развива харизмата во текот на животот? Повеќето од нив одговорија дека лидерите се раѓаат харизматични.

Овие однесувања харизматични лидерски тактики, вклучуваат и вербални и невербални стратегии, а тоа се⁶⁵:

⁶³ http://www.newyorker.com/fact/content?0202_FACT1. Достапно на 23.09.2018.

⁶⁴ <https://www.ukessays.com/essays/management/the-concept-of-charismatic-leadership-theory-management-essay.php>. Достапно на ден 26.01.2019 година.

⁶⁵ <https://www.businessinsider.com/how-to-become-a-more-charismatic-leader-2015-12>. Достапно на ден 19.01.2019 година.

Вербални тактики:

- метафори и аналогии;
- приказни и анегдоти;
- контрасти;
- реторички прашања;
- побарувањата;
- изразување на моралното убедување;
- изјавите кои ги одразуваат чувствата на групата;
- поставување високи очекувања за себе и
- пренесување доверба дека целите може да се постигнат.

Невербални тактики:

- гестикулации на телото,
- изрази на лицето и
- анимиран глас.

Наполеон вели дека луѓето го сфаќаат како харизматичен лидер поради неговиот успех. Луѓето ги сфаќаат успешните лидери како харизматични. Тоа значи дека, ако се сака да се биде харизматичен лидер, првин треба да се стане успешен лидер. Но, лидерот може да биде харизматичен пред да стане успешен лидер. Ефективните лидери припаѓаат на одредена група на луѓе кои се разликуваат од другите. Може да се каже дека овој пристап на лидерство е многу актуелен дури и денес. Со овој пристап се дефинирани квалитетите на големите луѓе, влијанието на околностите врз раководството беше испитувано и важната улога што ја има лидерот во ефективното лидерство.

Харизматичните лидери често се идентификуваат во време на криза и покажуваат исклучителна посветеност и експертиза во нивните области. Тие често се луѓе со јасна визија во бизнисот, во политиката, во војна, во организациите кои ги водат и покажуваат способност за да ги водат тие организации. Харизмата му дава на лидерот предност што таа треба да им даде на луѓето причина да веруваат во нивното раководство.

Многу автори покажуваат голем интерес во истражувањето на харизматичниот лидер, кој во основа се базира на карактеристиките на лидерот. Харизматичното раководство го привлече светското јавно мислење во 2008 година во изборниот процес

во САД, каде што Барак Обама беше избран за прв црн претседател во САД. Овој претседател се смета за харизматичен лидер поради неговата elokventност.

Харизматичен лидер. Успехот на еден човек да стане лидер во голем степен може да се должи на неговото восприемање како харизматичен. Со други зборови, тој не треба да биде прв успешен лидер. Но ако е успешен неговата харизматичност ќе се прифаќа многу полесно. Човекот може да стане успешен лидер до некаде затоа што е харизматичен. Харизмата треба да се развива.

Харизмата не е нешто што му е предвреме дадено на човекот. Таа не е наследен или вроден квалитет. Харизмата е нешто што се развива со тек на времето, секој еден човек има можност да ја развие сопствената харизма.⁶⁶

Седумте чекори за развој на харизмата се:

1. да се покаже желба;
2. да се изгледа добро;
3. да се имаат големи мечти;
4. да се следат целите;
5. да се работи дома;
6. да се создаде мистерија;
7. да се искористи индиректен поход.

Покажување на желба

Лидерот за да биде прифатен како харизматичен, не е доволно само да сака да постигне определена работа. Треба да им покаже желба за тоа на оние со кои раководи. Има многу начини да се изрази желбата. Човек може да биде упорен во следењето на една цел, да даде се од себе, да се жртвува, пред се треба да го даде максимумот, да го преземе ризикот и да ги вложи сите свои лични можности. Лидерот, ако не е вистински исполнет со желбата, тој неа не може да ја покаже. Желбата не е нешто што може да се фалсификува. Желбата е чувство на копнеж или надеж за личност, објект или исход. Истиот смисол е изразен од емоции како покажување на желба. Кога некој сака нешто, нивното чувство за копнеж е возбудено од уживањето или мислата на предметот или на лицето, и тие сакаат да преземат активности за да ја добијат својата цел.

Суштината на харизмата е во тоа да се покаже желбата за постигнување на определена цел или идеја. Ако лидерот сака да биде прифатен како харизматична личност, потребно е да ја покаже желбата.⁶⁷

⁶⁶ http://www.newyorker.com/fact/content?0202_FACT1. Достапно на ден 23.09.2018.

Добар изглед

Облеката е важна за постигнувањето на успехот во работата. Во зависност за каков тип на лидер се работи, потребен е и различен тип на облека за максимална ефективност. Сигурно лидерот нема да биде прифатен како харизматичен, ако се обиде да ги раководи луѓето несоодветно облечен. Начинот на кој се облекува лидерот, треба внимателно да биде избран и поврзан со определениот имиџ на лидер за каков се претставува.

Успешните лидери многу често ги менуваат оделата во согласност со имиџот којшто сакаат да дојде до израз. Многу лидери и останале верни на облеката, но изработена од посебни материјали, некои лидери имале палки, пушеле пури, носат капи и сл.

Во економскиот особено во политичкиот свет не мора да се носи униформа, но потребно е да се посвети внимание на облеката и на имиџот што го претставува определениот тип на лидерство, ако лидерот сака да биде харизматичен. Има цела книга за бонтон каде, кога се носи ова боја и таа боја на кошула, одело, кравата итн. Без разлика која професија ја застапува лидерот, да се биде облечен како генерал означува да се биде облечен како професионалец во професијата, без разлика каква е таа. Не за дабе рекле старите облеката те краси, облеката те гнаси. Исто така е битно да се внимава и на линијата, на фризура, следбениците ги забележуваат овие ситни мали нешта на прв поглед, но реално големи, поради тоа што малите работи ги прават големите работи кон кое тежнее лидерот.

Големи мечти

Не може да се постигне повеќе, отколку што се очекува да се постигне. Истото се однесува и за постигнувањето на целите на групата. Никој не сака трудољубиво да работи и да се жртвува за мали цели. Ако на луѓето им се покажат тешки цели, големи задачи и навистина вредни мисии, тогаш луѓето ќе жртвуваат се за да помогнат да се постигне сето тоа.⁶⁸

Лидерите треба да определат некоја нова голема цел. Затоа што кога човек сака навистина да направи големи работи, ништо не е невозможно. Луѓето ќе помогнат да се постигне целта што е невозможно. Тие ќе дадат се од себе, како што тврди Черчил,

⁶⁷ <http://www.esmonitor.com/2002/0801/p01s03-wosc.htm>. Достапно на ден 15.12.2018 година.

⁶⁸ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-7.

ако целта е доволно голема. Ако лидерот има големи мечти (цели) и им дава голема надеж на луѓето со кои раководи, неговата харизма нема никогаш да биде ставена под сомнеж. Напротив тие ќе го дадат максимумот за да ја постигнат целта која им е дадена.

Следење на целите

Да има човек големи надежи и цели е многу важно, но тоа не е доволно. Лидерот е тој кој треба да почне да ги остварува тешките цели кои ги поставил. Луѓето нема да прават ништо се додека не видат дека лидерот почнал да ги остварува целите. Кога лидерот ќе почне со остварувањето на една голема цел, тоа ќе има голем ефект врз луѓето, оние што го следат ќе бидат задоволни. Харизмата на лидерот ќе биде поголема во очите на сите.

Да се оствари една цел е потешко отколку да се постави, но не е и најтешко. Тоа значи дека е потребена визија, концепт, план, потоа потребно е да се постават неколку помали цели. Секоја голема цел има неколку помали цели што треба да се остварат пред големата цел. Секоја помала цел од своја страна содржи неколку задачи.

За да се постигне големата цел, потребно е лидерот да ги знае помалите цели и задачи и да е сигурен дека и потчинетите го знаат истото и никогаш не треба да се запре, се додека не се дојде до крајот.

Работење дома

Секој лидер треба да се усовршува не само на работното место, туку насекаде каде што се наоѓа. Тој треба да учи, да вежба, да тренира, односно да се усовршува. Тајната на усовршувањето е во практиката. Лидерот мора да знае предвреме колку чекори се потребни за да се оствари поставената цел. Разликата меѓу послабите и подобрите резултати во работата е во „домашната работа“. Истото важи и за харизматичното лидерство. Луѓето кои набљудуваат како работи лидерот, ги гледаат само напорите што ги прави во моментот. Тие не можат да ги видат долгите часови на работа дома, низ кои лидерот се подготвил. Поради тоа, ако лидерот прави нешто тешко без многу напор, тој ќе биде прифатен како харизматичен. Завршувањето навреме на „домашната работа“ на лидерот ќе му донесе доживотна репутација на харизматичен лидер.

Создавање мистерији.

Кога некој знае како да направи нешто, што луѓето не можат да го разберат, тие ќе го следат тој човек, затоа што изгледа дека тој поседува некаков посебен квалитет што предизвикува кај нив воодушевување и ентузијазам. Интересен е фактот, ако некој

ја знае тајната како да направи нешто, тој човек може да задржи нешто корисно во харизмата дури и по смртта.

Основниот начин лидерот да стекне мистичност е никому да не му каже како може да направи одредена работа. Нека се чудат луѓето како за кратко време може да се постигне толку многу!

Лидерот треба постојано да ги информира потчинетите и да им дава повеќе информации. На луѓето треба да им се објасни зошто треба да го направат ова или она. Исто така, лидерот треба да им објасни зошто тој направил некоја работа. На тој начин, тој ги тренира луѓето кои работат за него. Но никогаш не треба да им објаснува нешто, ако не ги тренира, ако не ги обучува или ако не им дава инструкции или насоки. На прашањата за успехот ако се одговара со насмевка, лидерот околу себе ќе создаде мистичност.

Искористување индиректен поход

Идејата е да се натераат луѓето да направат нешто затоа што тие го сакаат тоа, а не дека тоа го сака лидерот.

Индиректниот поход во стратегијата бил развиен пред повеќе од 2500 години од кинескиот генерал Сун Цу во неговата книга, Уметноста на војување. Важноста и значењето на ова дело прв го разбрал Лидл Харт кој во својата книга, Стратегија, пишува: Во таквите случаи директното налагање на нови идеи предизвикува одлучно спротивставување, што ги зголемува тешкотиите во поглед на извршувањето на промените⁶⁹. Индиректниот поход е основен во областа на политиката. Во трговијата и претприемништвото, сознанието дека една зделка е сигурна, е многу посилено, отколку секоја покана да се купува.

Индиректното претставување на идеите пред конкуренцијата има голема предност. Никој не сака да му се кажува што да прави. Затоа е потребно да се преземе индиректен поход секогаш кога тоа е можно.

За да се преземе непрекинат поход, потребно е да се најде начин да се натераат луѓето да работат, без тоа да им се каже директно. Лидерите бараат начини кои не ја засегнуваат гордоста или самоувереноста на потчинетите. Еден начин како да се направи тоа е да се претстават фактите за ситуацијата и потчинетите сами да дојдат до очигледен заклучок.

⁶⁹ Lester R. Bittel, The Key to Management Success, Alexander Hamilton Institute Incorporated, 1984, p. 97.

Индириктниот поход се потпира на предлозите. Кога се користат предлози лидерот треба да го има на ум следното:⁷⁰

- Треба да го привлече вниманието на човекот врз кој се обидува да влијае.
- Не треба да има конфликтни идеи и противречности. Ако не го добие вниманието, може да не успее да го искористи индириктниот поход.
- Колку е поголем личниот престиж, кој се должи на позицијата, семејството, парите, достигнувањата толку поголема ќе биде силата што ќе ја има лидерот.
- Колку е поблиску, од социјален аспект до човекот, врз којшто се дејствува, толку посилно ќе биде однесувањето.
- Социјалната блискост обично не е доволна за искористување индириктен поход. Таа просто означува дека индириктниот поход во некои ситуации може да биде полесен.
- Повторувањето на предложеното може да ја зголеми силата. Веднаш штом се натера некој да направи нешто низ индириктен поход, ќе биде потешко да се натера да запре.
- Задоволителните предлози се поефективни.
- Може да се искористи индириктниот поход да се натераат луѓето да направат нешто или да престанат да прават нешто. Полесно е да се искористи индириктниот поход, за да се натераат да направат нешто.

Врз харизмата има и фактори кои можат да влијаат, тие немаат голема моќ но сепак имаат импакт во одредени ситуации :

- лојална компанија;
- партнерство со вработените;
- ефективно влијателно лидерство;
- поголема продажба;
- пазарна економија и
- факторот време.

На крајот на краиштата, на лидерите им се суди за резултатите кои ќе ги постигнат. Ако резултатите се оценети како добри, луѓето ќе бидат задоволни. Ако резултатите се лоши, луѓето ќе бидат изневерени од нив, без разлика колку е убав, моќен или инспиративен лидерот. Харизмата е пожелна алатка што може да ја користи лидерот, но недостигот на резултатите го осудува лидерот на неуспех.

⁷⁰ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-7.

3.5. Решавање на лидерски проблеми

Лидерот презема одлуки и се справува со проблемите, тоа не може да се избегне, тие две работи одат рака под рака. Способноста за справување со проблемите или придонесот за нивното разрешување е основна карактерна црта на многу ефективни лидери. Освен тоа, проблемите често пати се тешки. Понекогаш многу работи зависат од решението на лидерот. Преземањето решение може да биде во услови на голем ризик и несигурност. Тоа го прави преземањето на решенија само по себе тешка задача.

Со толку многу проблеми со кои се соочуваат лидерите во нивната работа и во животот, се чини дека никогаш нема доволно време да се реши секој, без да се справи со некои неволји на патот. Проблемите продолжуваат да се монтираат толку брзо што тие се наоѓаат себеси за кратко време за привремено да ги ублажат тензичните точки за да можат да се придвижат кон следниот проблем. Во тој процес, водачите не успеваат да ја решат суштината на секој проблем со кој се среќаваат, така што постојано се фаќаат во стапицата на бескраен циклус што го отежнува наоѓањето вистински резолуции. Проблемите се еднакви со предизвиците.

Решавањето на проблемите е суштината на она што лидерите постојат за да направат. Како лидери, целта е да се минимизира појавата на проблеми, што значи дека мораат да се доволно храбри за да ги решат тие предизвици, пред околностите да ја присилат организацијата. Лидерите мора да бидат еластични во нивната мисија да создаваат и да ја одржат динамиката за организацијата и луѓето што ги опслужуваат. Но, реалноста на работното место наоѓа дека се занимаваат со луѓе кои ги комплицираат работите со нивното корпоративно политикување, самопромоција, моќни претстави, трикови и завист. Недостатокот на буџети, материјални технички средства, ресурси и многу други случајни дела или околности, исто така, им отежнуваат на лидерството да бидат продуктивни.

Натпреварувачите подеднакво создаваат проблеми за нас, кога тие неочекувано претвораат долгогодишен клиент, ќе воспостават нова организациска структура која при процесот на остварување ќе ни предизвика проблеми. Спојувања и преземања нè чуваат и понатаму нè одвлекуваат од решавање на постоечките проблеми со создавање на нови.

Како што Крал Попер, еден од највлијателните филозофи на науката во 20 век, некогаш еloquentно изјави: "Целиот живот е решавање на проблемите".

Луѓето најчесто тврдат дека најдобрите лидери се најдобри решавачи на проблемите. Тие имаат трпеливост да се повлечат и да го видат проблемот на рака преку проширено набљудување и влегување во сржта на проблемот. Тие гледаат наоколу, под и надвор од самиот проблем. Најефективните лидери им пристапуваат на проблемите преку објектив на можност.

Лидерите на кои им недостига оваа мудрост се соочуваат со проблеми со линеарна визија, само гледајќи го проблемот што лежи непосредно пред нив и блокирајќи ги можностите што лежат во рамките на проблемот. Како такви, тие никогаш не го гледаат тоталитетот на она што го претставува проблемот. Дека всушност може да служи како овозможувач за подобрување на постоечките најдобри практики, протоколи и стандардни оперативни процедури за одгледување и конкурирање на пазарот. Тие никогаш не сфаќаат дека, на крајот, сите проблеми се исти само пакувани поинаку. Лидерот никогаш не смее да го гледа проблемот како одвраќање, туку како стратешки овозможувач за континуирано подобрување и можност за успех.

Преземање решенија

Уште при наменувањето, новите раководители треба да знаат дека постојат несигурни и неизвесни фактори во една ситуација. Луѓето од нив бараат да ја соберат и да ја осмислат сета информација поврзана со дадено прашање, но тоа проучување не може да го замени преземањето на решенијата. Успешните лидери понекогаш треба да се справат со многу важни решенија. Преземањето решенија под влијание на ситуацијата не е нешто необично за вработените од која и да е организација.

На патот кон целта лидерот несомнено ќе се сретне со некакви пречки. Се што може да се заобиколи, понекогаш, ќе заобиколи. При процесот на остварување вредна цел, нормално е да има очекувани проблеми. Лидерот мора да биде подготвен да ги решава тие проблеми кога ќе се појават.

Постојат два вида проблеми. Едните се оние проблеми што не треба лично да ги решава лидерот, а другите се оние што само тој може да ги решава. Лидерите треба да зборуваат за својата експертиза за домен, технологија базирана на иновации, најдобри практики и сила на луѓето за да ѝ понудат на организацијата успех со целосни нови трансформативни услуги. Многу од проблемите со кои се соочува лидерот треба да ги остави да ги решаваат другите луѓе во организацијата. Ако лидерот земе да ги решава

сите проблеми во организацијата, тогаш тој нема да има слободно време за стратегиското планирање дури ни за размислување.

Од друга страна, со сигурност ги лишува потчинетите од битното тренирање и стекнување искуство во решавањето на проблемите, кое е од голема корист за нив. Лидерот треба да ги сподели проблемите, со другите, да ги раздели на помали задачи и потоа да направи план за нивно разрешување.

Постојат неколку ситуации⁷¹ во кои лидерот треба сам да ги решава проблемите, без оглед на кое ниво во хиерархијата се наоѓа:

- проблемот е поврзан со лидерството во организацијата;
- лидерот има големо искуство или познавање за решавање на проблемот;
- ситуацијата е сложена;
- потчинетите не можат да се справат сами.

Ефективниот лидер треба да знае како да ги решава проблемите. Тој не смее да се чуди што да направи и да не се надева дека одговорот ќе дојде сам. Лидерот има некои структурни методи кои може да ги искористи како инструменти. Во зависност од тоа каков е проблемот и каква е ситуацијата, тој го избира правилниот инструмент за правилната работа, потоа дејствува.⁷²

Методите кои треба да ги употребат лидерите:

- бура на идеи (така се нарекува методот, користен за изработка на експертски решенија);
- психолошка техника;
- анализа на алтернативите.

Бура на идеи е метод за решавање на проблемите во група. Основната идеја е проста, двајца или повеќе луѓе се собираат заедно и почнуваат да ги нафрлуваат идеите еден на друг. Не се исклучува ниту една идеја, независно колку и да е ирелевантна. Идеите се комбинираат една со друга и почнува да се појавува некакво решение. Изнесувањето на идеите ги тера луѓето да мислат слободно, тоа ги преминува бариерите на воздржување, самокритика и критика кон другите. Техниката води до создавање на повеќе идеи и ги зголемува шансите за успех. Но цело време овие идеи треба да се пишуваат.

Бура на идеи може да се искористи во следните услови:

⁷¹ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-7.

⁷² FM 6-22, Army Leadership – Competet, Confident and Agile, October 2006. p.73.

- групата има богато искуство и сака да искористи повеќе од тоа искуство за да ја постигне целта;
- се сака да се постигне максимален придонес кон решавањето на проблемите;
- се сака да се постигне најдоброто решение.

Прво се претставува проблемот. Се поставуваат некакви ограничувања или услови за проблемот, но и тие се оставаат отворени за поконкретно проучување. Се одговара на сите прашање што се сврзани со проблемот. Потоа се прашува за идеите за негово разрешување.

Психолошки техники

Психолошките техники се поврзани со искористувањето на умот. Психологијата е поврзана со неопределеноста и со емоциите, со кои луѓето не се чувствуваат комфортно.

Лидерите ќе бидат изненадени кога ќе научат дека тие веќе ги искористиле психолошките техники за решавање на проблемите, без да разберат за тоа. Обично лидерите не се склони кон користење на овие техники, затоа што во принцип тие се насочени кон луѓето.

Некогаш потсвеста може да го реши проблемот побргу од свеста. Тоа е затоа што мозокот активно работи и додека се спие, а тогаш потсвеста работи активно.⁷³

Лидерите треба да учат како да ги искористат овие техники во секојдневниот живот. Може да им помогне да станат подобар преговарач и да ја направат поверојатно да го добијат она што го сакаат, без разлика дали се обидуваат да го убедат нивниот вработен во организацијата.

Бидејќи влијанието е толку корисно во толку многу аспекти на секојдневниот живот, техники на убедување биле проучени и забележани уште од античките времиња. Кога зборуваме за конверзии, ние, во најголем дел од времето, разговараме за начините на кои можеме да бидеме поубедливи, повлијателни. Ние сме заинтересирани да ги задоволиме потребите на гласачите, војниците, клиентите, навивачите, следбениците и да го правиме тоа на начин кој навистина заслужуваат.

Толкување на вербални и невербални знаци, лидерот треба да има искуство за да ги види, односно да ги прочита луѓето кои работат за него. Логиката сама нема да ви ја каже целата приказна за никого. За да го направи ова лидерот, исто така мора да биде подготвен да ги предаде предрасудите, или емоционалниот багаж, како што се

⁷³ FM 6-22, Army Leadership – Competet, Confident and Agile, October 2006. p. 300-303.

старите престапи или судири со егото. Клучот е да останеме објективни и да добиваме информации неутрално без да го искривуваме и со употреба на психолошките техники. Психологот Јудит Орлов во својата книга, Емоционална слобода, според него има три видови на психолошки техники:

1. Обрнете внимание на изгледот.

Лидерите треба да си постават прашања на себеси за да ги совлада овие техники: Дали се облечени во костим за моќ и добро осветлени чевли, облечени за успех, што укажува на амбиција? Фармерки и маица, што укажува на удобност со тоа што се обични? Тесен врв со расцеп, заводлив избор? Приврзок како полумесечина, крст или Буда што укажува на духовни вредности? Со оваа техника лидерот може да ги препознае своите следбеници.

2. Ставот на телото.

Со оваа психолошка техника лидерот може да види, односно да ги препознае своите вработени, со овие неколку прашања можеме да дојдеме до резултатите. Кога ги гледаме ставовите на луѓето, лидерот треба да се запраша: дали ја држат главата високо, уверени? Или, пак, одејќи нерешено или досадно, знак за ниска самодоверба? Дали тие се нафрлаат со издупчени гради, знак на големо его?

3. Говор на телото.

Психолошката техника говорот на телото на прв поглед можеби не покажува ништо, но ако гледаме во поголемо временско растојание дури тогаш доаѓаат резултатите за лидерот.

Прекрстени раце и нозе - Оваа поза укажува на одбрабеност, лутина или самозаштита. Кога луѓето ги прекршуваат нозете, тие имаат тенденција да ги насочуваат прстите на врвот, ногата кон лицето со кое најмногу се олеснува.

Криење на рацете - Кога луѓето ги ставаат своите раце во нивните кругови, цебови или ги ставаат зад грб, тоа сугерира дека тие кријат нешто.

Каснување на усните - Кога луѓето ги каснуваат или лижат усните, тие се обидуваат да се смират поради што се под притисок или се наоѓаат во непријатна ситуација.

Анализа на алтернативите

Во 1980 година американската армија ја развила анализата на алтернативите или техниката на набљудување на персоналот. Тоа е ефективен метод за набљудување на основните фактори и порамнување на алтернативните решенија. Тоа, исто така, е корисно средство за документирање на анализата и на идеите и нивно

претставување пред другите. Тоа е метод што може да биде широко искористуван во наполно различни професии и е доста ефективен.

Шесте чекори на методот на анализирање на алтернативите се следните:⁷⁴

- ✓ се определува центарот на тежиштето на проблемот и формулирањето на суштината на проблемот;
- ✓ се определуваат факторите што се поврзани со проблемот;
- ✓ се развиваат алтернативни решенија и се размислува за предностите и недостатоците на секое од нив;
- ✓ се анализира и се усогласува веродостојноста на секоја алтернатива;
- ✓ се запишуваат заклучоците од анализата;
- ✓ се избира алтернативата со која најдобро ќе се реши проблемот.

Анализа на алтернативи е аналитичка споредба на оперативната ефикасност, соодветноста и трошокот за животниот циклус на алтернативното решение за материјалите што ги задоволуваат утврдените потреби за способност идентификувани во документ за почетни способности. Таа се фокусира на идентификација и анализа на алтернативи, мерки на ефективност, распоред, концепти за операции (CONOPS) и севкупен ризик. Анализата на алтернативи, исто така, ги оценува критичните технолошки елементи поврзани со секое предложено материјално решение, вклучувајќи:

- зрелост на технологијата;
- ризик за интеграција;
- можностите кои ги нуди производството;
- созревање на технологијата и
- организациските потреби.

Анализа на алтернативи се спроведува за време на фазата на материјални можности пред лидерот да направи анализа. Одлуката му се доставува на лидерот за проценка на трошоците и оценка на програмата најдоцна 60 дена пред состанокот за преглед на одлуки. Проценката на трошоците и оценката на програмата нормално ги развива и одобрува анализата на алтернативи и студиските насоки. Стратегијата за развој на технологијата треба да истакне какви ризици се идентификувани во областите на анализата на алтернативи. После тоа ќе бидат адресирани и

⁷⁴ FM 6-22, Army Leadership – Competet, Confident and Agile, October 2006. p. 306-317.

минимизирани во фазата на технологија за созревање и намалување на ризикот и на патот кон целосна производна способност во производството и распоредувањето.⁷⁵

Анализата на алтернативи треба да се ажурира и да се изврши во секоја фаза на стекнување и во текот на целиот животен циклус на програмата за да се гарантира дека се развива точниот материјален продукт. Ажурирањето треба да се искористи за да се насочи предложеното материјално решение и да се потврди причината за економичноста.

3.6. Преземање решенија и одговорност во кризни ситуации

Лидерот треба да ја преземе одговорноста во време на криза. Лидерот може да се најде во ситуација да преземе одговорност за некоја група при тешки услови. Тоа може да биде стара организација, која се наоѓа пред тешка положба или нова организација која треба да се изгради од почеток. Лидерот не треба да се грижи ако некој од партијата или од неговата организација го критикувал, но треба да биде загрижен ако никој не го критикува. Тоа може да се наречат кризни проблеми „соодветни“ на ситуацијата.

Кога ќе се појави кризна ситуација лидерот треба да е подготвен да ја преземе одговорноста и веднаш треба да ги примени следните чекори:⁷⁶

- да ја определи целта;
- да разговара со луѓето со коишто раководи;
- да дејствува смело;
- да биде решителен.
- да владее со ситуацијата;
- да раководи низ личен пример;
- да вработува и да отпушта.

Јасната цел е многу битна за лидерството во сите ситуации. Не може да се стигне онаму каде што се тргнало, ако не се знае каде точно се наоѓа тоа место. Без јасна идеја лидерот нема насока и цел.⁷⁷

⁷⁵ Analysis of Alternatives Handbook – July 2016, p. 78.

⁷⁶ Рудолф В. „Лидерство“ САД, 2009 година, стр. 246.

⁷⁷ FM 6-22, Army Leadership – Competet, Confident and Agile; October 2006. p.54.

Катастрофа е моментот на вистината за една организација. Тоа е време кога компетентните лидери ја докажуваат својата смиреност и кога претенденти ја откриваат својата можност да ја турнат во бездна. Кризата е речиси секогаш индикација дека нешто треба да се промени во рамките на една организација. Понекогаш таа промена е структурална или и материјална. Лидерот можеби ќе треба политиките да ги ревидира, или изјавите за мисијата можеби ќе треба да ги менува. Многу пати таа промена доаѓа во форма на ново раководство. Ако лицето на чело на таа организација не е во можност да донесува добри одлуки за време на турбулентните времиња, организацијата можеби ќе мора да бара на друго место насока или друг лидер кој ќе ги води. Заменувањето на неефективен лидер е честа, иако не секогаш идеална реакција на нештата што се крие.

Подобро е за лидерите да бидат проактивни и да ги преземат неопходните чекори за да управуваат со кризи и да донесат цврсти одлуки кои ќе помогнат да ги придвижат нивните организации во нова насока.

Успешните лидери треба да ги преземат следните чекори кога ќе се соочат со турбулентни времиња. Тоа се следните чекори⁷⁸:

- Првиот чекор, треба да биде искрен со себеси. Ефективниот лидер мора да почне со соочување со реалните проблеми кои настанале. Лидерот не може да се оправда или да обвинува некој друг непредвидлив факт кој во моментот го создал проблемот. Но често пати кризите се предизвикани од внатре од самата организација и лоцирањето се отежнува. Вината може да се бара и во погрешните процедури за безбедност, лошоиот обучениот персонал или внатрешниот заговор. Ако кризата е предизвикана од структурен неуспех, добриот водач ќе го анализира недостатокот за да утврди како е дојден до таа криза. Човекот прави грешки, но да се преземе одговорност е божествено. Пред се треба да се биде искрен кон себеси кон потчинетите и кон организацијата која ја водиме.
- Вториот чекор, треба да постапува внимателно, но брзо во дијагностицирањето на проблемот, способен лидер мора да работи со посветен тим за да изгради стратешки план. Сите опции мора да се

⁷⁸ Karima Mariama Arthur, *Poised for Excellence: Fundamental Principles of Effective Leadership in the Boardroom and Beyond*, 2018, p. 57.

постават на масата и да се разгледуваат, без разлика колку и да изгледаат тешки или непожелни. Откако ќе се донесе одлука и ќе се развие и провери план, мора да се стави во акција што е можно побрзо. Времето обично е од суштинска важност во такви моменти, така што не може да се одолговлекува. Кога кризните ситуации бараат во ист ден да се одговори, одложувањата може да се сметаат како некомпетентност или дури рамнодушност, што може да ја влоши кризната ситуација. Но, ако лидерот има повеќе време за да се разгледаат сите можни решенија, треба да ги анализира сите фактори па после да одговори.

- Третиот чекор, треба да биде свесен дека акциониот план ќе биде ставен во движење, најверојатно ќе има понатамошни предизвици и неуспеси кои се појавуваат на површината но добрите лидери знаат да бидат фокусирани цело време.

Ако лидерот во таа кризна ситуација ги земе работите во свои раце, сепак ќе има критичари, противници кои ќе сакаат да го искористат моментот да ја удрат организацијата додека таа е на лабави нозе. Природно е за водачот да има страв и да почувствува сомнежи додека проблемите се зголемуваат. Ако организацијата почне да го губи фокусот на големата слика, може да биде неопходно да се повлече од таа кризна ситуација и да се ревидира планот и побарувањата, или дури и да се побара надворешен совет. Но, важно е да не очајуваме. Ако вашиот план е добар и намерите на организацијата се добри, тогаш треба да се надминат непријатностите и несигурностите. И, пред сè, потсетете се дека *мазните мориња не прават добри морнари*. Грижата за тим по криза во организацијата е многу битна. Иако не е секогаш, можно е една организација целосно да се опорави од криза, или да се појавува целосно неповредена, дури и кога на чело на таа организација има брилијантен лидер. Научените лекции треба секој пат да ни бидат добра водилка за да немаме повеќе кризни ситуации или да ги надминеме полесно.

Кога се презема одговорноста, комуникацијата со луѓето е многу важна, и секој лидер треба да направи сè што е потребно за да биде сигурен дека ќе може да комуницира со луѓето со кои раководи. Луѓето треба да бидат навреме известени, од страна на лидерот, за се она што се случува во организацијата. Затоа што оној лидер кој ги информира добро и навремено луѓето навистина ја презел одговорноста.

Монтгомери верувал во јасната цел и велел: Мислам дека лидерот треба да знае што сака самиот тој. Тој треба да ја гледа целта јасно и да се бори за да ја оствари, тој треба да им каже на сите други што тоа што го сака и какви се неговите основни гледања на политиката. Всушност, тој треба да даде тврди насоки и јасна цел.

Во вонредни ситуации лидерите треба да имаат цели. Првото правило за преземање на одговорноста во кризни ситуации е лидерот да има јасна цел каде сака да се оди и што сака да се направи.

Кога сè оди надолу без предупредување, дури тогаш ќе дознаете кој е навистина лидер и кој само се преправа како водач. Во Соединетите Американски Држави, премногу им даваат значење како лидерите ќе реагираат во стресни ситуации. Но затоа тие имаат подготвено речиси за сите ситуации Стандардни оперативни процедури, со алгоритми, каде точно се пропишани сите чекори кои треба да ги презема лидерот во одредена ситуација. Но сепак најценети лидери се тие што можат да работат и во стресни ситуации.

Понекогаш кога се кажува нешто е исто толку важно колку и самото соопштување. Изјавите треба да бидат што е можно поинтересни и впечатливи. Некои мисли се толку силни што ќе се паметат во годините долго откако биле изречени. Лидерот што ја презема одговорноста треба да им каже на луѓето што сака да се направи. Ако има некоја цел, која лидерот се обидува да ја достигне, тогаш за тоа тој ќе ја наплаќа како лидер. Во некои ситуации, ако лидерот не е смел, нема да може да се справи со проблемите кои ги носи времето или и самата работа.

Патон бил познат како многу смел човек, одговорен, храбар и решителен лидер, но не бил безгрешен. Неговата смелост била поврзана со точно определена цел и тој велел: Кога се планира една операција многу е важно да не се забораваат и постојано да се повторуваат две работи: во војна сè е возможно и бидете дрзок. Ако се запазат тие два принципа...победата е сигурна.⁷⁹

Овие два принципа формираат една идеја од два дела. Патон ја имал предвид само воената ситуација, но може да се види дека таа идеја може да се однесува и за сите други лидерски ситуации. Сè е можно, ако сте дрзок. Тука дрскоста не е ништо друго освен синоним за смелост. Тоа значи дека дејствата на лидерот не се незаконски, неетички или нечесни. Не треба да се стравува за да се дејствува само затоа што има некаков ризик. Ако лидерот верува дека има право, нека го направи тоа.

⁷⁹ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-8.

При мојата мисија како командант на контингентот во Авганистан, имав голема доверба во моите потчинети дека ќе знаат и во кризна ситуација да реагираат според кризната ситуација која ќе ни биде наложена или која се побарува во моментот. Иако поголемиот дел на луѓето ги знаев подолг временски период, имаше неколку лица кои во такви кризни ситуации се губеа тотално при директен напад на базата каде бевме сместени. Лично се уверив што значи да се преземат решенија и одговорности во кризни ситуации, каде животот на луѓето зависеше од мојата одлука.

Решителност

Луѓето не сакаат да ги следат лидерите коишто не можат да донесат решение (одлука) или се воздржуваат да стигнат до некое решение. Да се преземе одговорноста значи да се донесе решение и да се биде со другите за да можат да ја сфатат намерата на лидерот.

Некои лидери мислат дека е тешко да се донесе решение, бидејќи не се располага со сите факти. Треба да се знае дека никогаш не може да се има целосна информација за донесување решение. Таква е природата на лидерството. Тоа значи дека лидерот ќе донесува решение без да ги знае сите факти кои би му помогнале при донесувањето на решението.⁸⁰

Колку повеќе се чека толку повеќе факти се на располагање, а понекогаш е потребно да се потроши многу време за да се проучат сите факти пред да се донесе решението. Потребно е лидерот да го процени потребното време за одлагање и негативните последици од тоа одлагање. Елементите на ситуацијата можат да се променат и можностите да бидат загубени. Луѓето, кои го следат лидерот, ќе се чувствуваат неудобно кога немаат решение. Ако нерешителноста му стане навика на лидерот, луѓето нема да го следат. Некои лидери го одлагаат донесувањето на решението со образложение дека е потребно да проучат повеќе информации. Всушност, тие се плашат да донесат решение.

Според сите правилници и литератури за поручување на задачата секој пат лидерот треба една третина на времето да го потроши за себеси, а две третни да им остави на своите потчинети за решавање на задачата. Да не се донесе решение е исто така решение. Тоа значи сè да се остави на случајноста или на иницијативата на

⁸⁰ Harold G. Moore, Joseph L. Galloway, We Were Soldiers Once...and Young: Ia Drang - The Battle That Changed the War in Vietnam Mass Market Paperback, 2004, p.107-108.

другите. Тоа не е одлика на одговорен лидер и неминовно води до неуспех. Но сепак ако се следат процедурите и фактите со кои располагаме мора лидерот по кратки постапки да донесе одлука. Подобро да донесе грешна одлука, отколку никаква одлука. Ако неговите вработени видат не решителен лидер тие можат да ја изгубат довербата во него. Неговите потчинети ќе се сомневаат во негоите капацитети, ако нема решителност од лидерот за мали проблеми, неговите потчинети нема да очекуваат решителност и за големи рпроблеми, односно предизвици. Од тука се губи и интегритетот, довербата и лојалноста на потчинетите кон лидерот.

Владеење со ситуацијата

Кога лидерот треба да ја преземе одговорноста, во одредени случаи тој треба да владее со ситуацијата. Тоа значи дека треба да преземе задоволителни дејства за да ја контролира ситуацијата. Потоа треба да продолжи да ги извршува дејствата за да ја зачува таа контрола. Ако не може да го направи тоа, тој постојано ќе троши време и енергија, за да одговори на другите дејства или за кризните ситуации. Тоа се нарекува „борба со оган“. Борбата со оган ќе му го одземе времето и нема да му остане време за нови иницијативи.

Во секоја одговорна ситуација има потреба од лидерство. Ако навреме не се преземе иницијативата, некој друг може да го пополни лидерскиот вакуум. Некој друг ќе ја преземе одговорноста и улогата на лидер.

Втората причина поради која лидерот веднаш треба да завладее со ситуацијата е поврзана со дополнителните фактори. Ако не преземе иницијатива, лидерот ќе се соочи со дополнителните фактори што ќе му се срушат врз главата. Тој веќе има еден проблем, со тоа ќе има и друг, потоа уште еден и ситуацијата сигурно ќе излезе од контрола.

За да се завладее со ситуацијата сè што треба да се направи е да се преземе иницијатива. Со други зборови, да се остават луѓето или дополнителните фактори да работат во корист на дејствата на лидерот, а не против нив. Најважно при преземањето на иницијативата е сопствената проценка на лидерот за ситуацијата.

Добриот воен лидер треба да владее со судбините кои стојат околу него, ако ја остави судбината да го победи, тој ќе ја загуби довербата кај луѓето и кога тоа ќе се случи, тој повеќе нема да биде вистински лидер.⁸¹

Раководење низ личен пример

Лидерот треба да биде подготвен да го направи тоа што сака да го направат и неговите потчинети. Во кризни ситуации обично станува збор за нешто повеќе од желба. Успешното планирање на кариера вклучува прифаќање на одговорност за своите постапки, одлуки и избори. Применувањето на раководењето низ личен пример е првиот чекор во формулирањето на планот и докажување на потчинетите дека лидерот самиот презема одговорност да работи на конкретни задача. Тоа подразбира континуиран напор и да бидат, подготвени да истражуваат и да се приспособат на сите видови на работа.

Доброто водство не е нешто што се случува само по себе. Потребни се многу компетенции, како што се одлучност, мотивација и способност да се води со пример. Раководење низ личен пример е фраза што ја опиша американскиот автор и тренер Џон Балдони во неговата книга, 50 начини на големите лидери инспирираат резултати низ личен пример. Можеби изгледа дека е лесно да се постави вистинскиот пример за вработените и да биде извор на инспирација за нив, но според Балдони, всушност, неговото практично практикување може да потрае доживотно. Станува збор за доверба, стекнување почит и мотивирање и управување со вработените за да добиете добри резултати. Тимот што е предводен од сиромашен лидер, ќе има поголема веројатност да доживее конфликт отколку тимови со лидери кои ги охрабруваат, инволвираат и ги инспирираат своите вработени.

Многу е битно лидерот да ги познава луѓето и да знае што прават тие. Нема друг начин да ги разбере луѓето и процедурите, ако не стане дел од нив. Кога кажуваме дека треба добро да ги познава луѓето, во многу големи корпорации, особено и во државните институции и јавни претпријатија имаат сектори за човечки ресурси. Кади се води детална база за вработените почнувајќи од денот кога е вработен. Но, не треба водчот само да се потпрее на документите кои ги водаат овие сектори за шовечки ресурси туку, при секој дневните обврски и издавање на задачите треба во опуштена

⁸¹ Stepping Up to Lead: Ann Scott Tyson: <http://www.csmonitor.com/2002/0801/p01s03-wosc.htm>. Достапно на ден: 17.01.2019 година.

атмосфера да разговара со своите потчинети, да ги дознава нивните проблеми при извршување на задачите. Од тука може да се вродат нови идеи за нови предизвици за организацијата, зошто секој пат потчинетите при извршување на секојдневните задачи можат да придонесат во подобрување на резултатот, односно целите кои сме ги дале за да ги постигнине. Лидерот треба да преземе дел и од потешките работи, а не само да зборува. Затоа што луѓето или вработените знаат точно кој раководи само со зборови, а кој навистина учествува заедно со нив и во зависност од тоа тие постапуваат различно.

Во политиката, бизнисот и во цивилниот живот лидерите ретко треба да си го ризикуваат животот или да се жртвуваат себеси за другите. Сепак понекогаш треба да работи и она човечкото во него, и да им сепомогне на своите потчинети. Само со вакви мали дела може да се овои целиот колектив. Но треба да се знае дека лидерите во сите области, ако се навистина лидери, треба да раководат низ личен пример, особено во кризни ситуации.

Вработување и отпуштање

Во кризни ситуации нема време за губење. Потребно е лидерот да се ослободи од оние луѓе кои не работат и да ги замени со оние кои можат да ја завршат работата.

Отпуштањето од работа не е лесно. Во случај луѓето да се отпуштени ќе ги загубат парите, престижот, сигурноста и самоувереноста. Ако лидерот сака да е чесен кон себеси и кон организацијата тој нема друг избор. Доколку организацијата има важна цел или мисија, треба првин да се расчисти со тие работи. Ова е полесно да се види за време на било каква криза како на пример политичка криза, кога дејствата на луѓето ја прават разликата меѓу животот и смртта, победата и загубата. Потешко е тоа да се разбере во мирни ситуации.

Луѓето кои не работат доволно добро, оние што не можат да се справат со работата подобро од покажаното, носат одговорност за кризните ситуации. Во спротивно, би немало кризни ситуации. Лидерот на важните позиции мора да назначи луѓе кои ќе можат да ја завршат бараната работа. Лидерот не треба и не смее да го отпушти секој што може да го замени со некој подобар. Тоа не е добро од етички аспект и означува лошо лидерство. Престано на работниот однос може да биде доброволен на работникот, или може да биде во рацете на лидерот, често во форма на отпуштање. Отпуштањето обично се смета за грешка на вработениот, за не покажани резултати на работното место. Отпуштањето носи стигма во многу култури и може да ги попречи шансите на работниците да најдат нови вработувања.

Но, во западните развиеени држави поголемиот дел на вработените склучуваат договори каде се пропишани правата и обрските на работодавачот кон работникот и работникот кон организацијата која работи. Овој метод е добар да се примени и кај нас во нашето општество каде секој потчинет може да го даде поголем придонес кон организацијата. Лидерот исто така треба да има мандат од три до четири години но со стриктни пропишани задачи каде треба да ја води организацијатаа после секоја година, односно треба да има контрола од некоја независна институција каде ќе му реферираат до каде е неговата визија, односно што треба да поправа и што треба да одржува на тоа ниво.

Сите бизнис операции можат да се сведат на три збора: луѓе, продукти и заработка. Луѓето се на прво место. Додека не се направи добра екипа, не може да се постигне многу со другите фактори.⁸²

Вработувањето и отпуштањето може да биде проблематично за организациите, особено кога работодавците не се свесни за правните последици од нивните постапки. Кога една компанија има присуство во повеќе јурисдикции низ целата територија.

Разбирањето на овие разлики е од клучно значење за секој успешен меѓународен бизнис, особено со оглед на големите финансиски трошоци и времето на управување поврзани со правни спорови.

Лидерот треба лично да учествува во ангажирањето на луѓето кои ќе работат за него. Доколку за некого не е сигурен дали да го ангажира, потребно е само да направи едно интервју. Но не и по секоја цена да се отпушта постариот персонал зошто знаењето секогаш доаѓа од постари и најбитниот фактор од искусните тоа се два тесно поврзани еден со друг или подобро кажано преплетени. Искусните лидери знаат да ги препознаат ваквите атрибути кај своите вработени. Кога не се постапува внимателно, лидерот може да ги замени луѓето со уште полоши или со луѓе кои не се подобни за соодветната работа што треба да ја извршуваат. Битно е во кризни ситуации, кога се ангажираат нови луѓе, да се оддели доволно време за да се создаде најдобрата екипа.

Лидерите се одговорни за извршување на мисијата, пречките за исполнување на претстојните предизвици, како што се присуството на неефикасните работници, ја истоштува организацијата и им го троши времето, енергијата и вниманието на нејзините способни водачи потребни за исполнување на мисијата. Во вакви околности, лидерите имаат одговорност кон организацијата да ги отстранат сите оние кои стојат

⁸² FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-9.

на патот кон успехот. Лидерите не си служат самите себеси добро, тие не и служат на институцијата добро, и во многу случаи, тие не им користат на некомплетните лица со нивно држење на одговорни позиции. Лидерите треба лично да ги отстранат лицата на клучните позиции. Отстранувањето, односно отпуштањето треба да биде сторено на елегантен начин со стил, но исто така и одлучно. Кога лидерот ќе ги повика лицата за да им каже да си заминат, треба да е подготвен тоа и да го направи, а не да го заврши состанокот без да ја постигне целта.⁸³

3.7. Самоувереност, висок дух и солидарност

Човекот не може да има самоувереност, ако самиот тој не е убеден дека е способен да ја изврши работата којашто му била наложена.⁸⁴

Ако човекот знае дека ќе постигне успех во нешто, тогаш тој ќе биде уверен дека тоа може да го постигне. Проблемот е како да се разбере дека може нешто да се направи. Ништо не може да успее повеќе од успехот - успехот води кон успех, успешните луѓе стануваат уште поуспешни. Ако лидерот верува дека може да постигне мал успех, тој ќе верува дека може да постигне поголеми успеси и ќе стане поуспешен. Лидерите ја придобиваат самоувереноста кога раководат успешно големи организации со повеќе одговорности. Со секоја нивна постапка им расте вербата дека можат да успеат, а тоа води до самоувереноста неопходна за да се изврши задачата.

Ако водачот има самоувереност, потчинетите ќе се однесуваат со сигурност затоа што се чувствуваат сигурни во неговите способности или вредност.

Лидерот треба да направи неговите вработени да се чувствуваат, односно да работат со дух на радост, рамнодушност и ослободување. Но од друга страна лидерот треба да е свесен брзите и секојдневни промени, треба да знае дека со намалување на ресурсите, зголемување на сложеноста и голема несигурност, е многу тешко да се води организацијата, станува се потешко и неодржливо. Секој лидер тежнее да ја подобри работата со разни пронаоѓања на решенија, алатки и практики кои ќе го негуваат внатрешното на водачот, ќе го зајакнат неговото лидерство и ќе ги продлабочат врските со другите.

⁸³ Пери М.Смит, Преземање одговорност, Универзитет за национална одбрана, Вашингтон, 2004 година стр.17.

⁸⁴ U.S. Department of Defense, Dictionary of Military Terms, as amended through August 2013, <http://www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/>.

Еден добар водач сака да слуша различни перспективи, различни ставови. Добриот лидер е способен да ги идентификува големите умови кои можат да ја подобрат организацијата. Еден добар водач не се обидува да води со страв, или заплашување, или преку предизвикување поделба.

Лидерот треба да покаже храброст и иновативно влијание врз своите потчинети исто така треба да има високи стандарди врз нивната работа, а тоа да го балансираат со одржливи работни практики. Водачите треба да ги натераат своите следбеници да бидат меѓусебно поврзани и меѓусебно зависни, а тој ќе го цени успехот на реализираните задачи кои треба да ги извршуваат. Но, сето ова треба да биде како еден кружен ситем кој знаејќи дека секој пат ќе има внатрешни но и надворешни фактори кој можат да влијаат врз тој успех, не секогаш треба да ги побраме недостатоците во нашите потчинети. Често пати треба да ги побара лидерот и во самиот себе и во претпоставените. Секој пат треба заедно да се поттикне заеднички дух за успех и да создаде нешто што е поголемо од нивните индивидуи или организации за да се постигне целта.

На лидерот му стојат на располагање четири начини за развој на самоувереноста и лидерските способности,⁸⁵ и тоа:

- ❖ да стане „некрунисан“ лидер;
- ❖ да биде учител и помошник на другите;
- ❖ да го развива искуството;
- ❖ да го искористи поволното мислење.

За да се стане лидер не е неопходно да се биде менаџер, овие две работи не се едно и исто. Со сигурност може да се каже дека за да се биде лидер не е потребно да се зазема официјална положба како платен менаџер. За да се стане лидер потребно е да се прифати работата со желба за одговорност.

Изградба на висок дух и солидарност

Ако лидерот сака групата да има висок дух, тој треба да им дозволи да учествуваат во играта, односно членовите треба да имаат учество во извршувањето на секоја задача или проект. Кога на луѓето им се дава можност да учествуваат, тие задачата ја чувствуваат поразлично отколку ако лидерот е единствениот одговорен за неа. Разликата е како меѓу еден важен член на екипата и едно организациско делче.

⁸⁵ James Kouzes, Barry Posner, *The Leadership Challenge*, San Francisco, 2002, p. 87.

Кога на луѓето им се предлага да учествуваат, тие се под влијание на чувства од сосема различен тип.

Луѓето кои ќе влезат во битка под дејство на чувството за одговорност, со верба за непобедливост, тие всушност ја добиле битката пред да ја започнат.⁸⁶

Друг начин лидерот да влијае врз високиот дух е да создаде чувство на радост. Радоста има задоволителен ефект врз духот. Чувството за хумор, насмевката и други такви карактерни црти се дел од успехот на еден лидер. Радоста носи увереност, оптимизам, смелост и верба во луѓето, што се забележува и се разбира од сите. Лидерот треба да ги држи ушите и очите отворени, да ги следи тенденциите и она што е најважно, секој ден да ги обиколува и да разговара со луѓето од организацијата. Со тоа тој ќе ја знае најдобро ситуацијата и состојбата со луѓето и организацијата.

Лидерот треба да раководи низ личен пример секогаш кога ќе може. Сето она што го прави лидерот го гледаат и ќе го направат и работниците без колебање, затоа што лидерот прв го прави тоа. Единствено да се напише на хартија што и како треба да се направи не е лидерство, штом лидерот може да направи нешто, тоа го можат и другите. Времето потребно за изградба на висок дух не е толку многу колку што се претпоставува. Според Патон, „потребно ми е една недела за да ја натерам секоја група од луѓе да се здобие со висок дух“.⁸⁷

Солидарност

Без разлика каков тип на организација раководи лидерот, тој треба да се воздржи од употребата на власта што ја поседува, освен во случаи кога е наложено да ја употреби. *Целта треба да му биде да изгради таков однос со луѓето во организацијата, за тие да сакаат да бидат раководени од него. Организацискиот консензус за лидерството и високиот дух, кој е поврзан со него, се нарекува солидарност*⁸⁸.

Дисциплината и духот се многу важни за луѓето, кога се издава наредбата за извршување на одредена задача и тоа е еден вид психологија на масите, што ги тера да го следат лидерот. Но организацијата не тргнува напред пред да биде направен првиот чекор. Со други зборови, преовладува еден дух на групата, кој треба да ги постигне

⁸⁶ Avolio B. Winning with a Full Range of Leadership. Military Review, Mart-April, 2001. p.98.

⁸⁷ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-10.

⁸⁸ Ann Scott Tyson, American Spartan: The Promise, the Mission, and the Betrayal of Special Forces Major Jim Gant, 2014. p.74.

целите кои сме ги издале, односно за таа да се мотивира да ги изврши определените задачи. Тоа е потребно дури и во бизнис заедниците, во политичките партии и покрај ефектот кои можат да влијаат врз нив. Солидарноста ни овозможува да ги надминеме неволјите кои се присутни во текот на животот. Лидерот кој го практикува солидарноста не се двоуми да соработува и да ги поддржува сите оние кои се во нерамноправна ситуација, за разлика од обичните луѓето кои се рамнодушни кон потребите на другите и солидарноста е важна вредност за секое општество, како и за целата организација.

Солидарноста се гради врз три работи: личната чесност, заемната увереност и соочувањето со реалноста, а не врз личната корист. Солидарноста не може да се стекне без чесноста, тоа е можеби најосновниот лидерски квалитет.

Во најпрестижната Воена Академија на светот која се наоѓа во Соединетите Американски Држави, Вест Поинт, кодексот на честа гласи:

Кадетот не смее да лаже, да мами, да краде или да натера некој друг да го направи тоа.⁸⁹

Ако лидерот сака да ја изгради солидарноста во организацијата, треба да покаже *чесност*. Солидарноста е продукт на нараснатата заемна доверба меѓу лидерот и следбениците, заснована врз вербата дека заедно тие ги прикажуваат исклучителните квалитети и способности.

За да изгради лидерот заемна доверба, треба да искаже вистинска загриженост за состојбата на потчинетите. Таа пак е поврзана со правилните приоритети што треба да ги поседува лидерот. На прво место е мисијата или целите на организацијата, потоа состојбата на луѓето, а за вистинскиот лидер личните интереси треба да бидат на последно место. Во овој случај, луѓето ќе го следат лидерот, ќе ги преземат тешкотиите, сврзани со личните грешки или особини, дури и ќе го ризикуваат животот. Тоа се однесува за определени услови. Најбитно е каузата тоа да го заслужува.

За да се изгради и одржи висок дух и солидарност потребно е лидерот:⁹⁰

- да им дозволи на другите да учествуваат во неговите идеи, цели и задачи,
- да биде внимателен со сето она што го прави,
- да разбере каква е состојбата,
- да превземе дејства за подобрување на ситуацијата,

⁸⁹ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-11.

⁹⁰ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-11.

- да раководи низ личен пример,
- секогаш да го направи тоа во што верува,
- секогаш да биде чесен,
- да изгради заемна увереност и
- да пројави вистинска загриженост за потчинетите.

Вредните лидери мораат да поттикнат став на солидарност кај следбениците, бидејќи солидарноста може да се смета како основа за многу други човечки вредности. На посебен начин помага да се развие пријателства во фирмите, политичките партии, организациите, семејните и социјалните средини, врз основа на доблести како добрина, поддршка, почит и толеранција кон луѓето.

3.8. Тактики кои ги користат лидерите

Способноста да се влијае врз другите не е само вродена способност со која се раѓаат некои лидери, тоа е вештина што можат да ја научат лидерите. Поголемиот дел од животот го олеснува овој процес на влијание врз другите е суштинска алатка е да биде успешен на работното место. Вистината е дека сите постојано влијаевме еден на друг, без разлика дали го знаеме тоа или не. Вистинското прашање е во која насока влијаете врз другите и дали е тоа што сакате?

Тоа значи дека нашите природни реакции на луѓето се форми на влијание, дури и ладен одговор или топол збор на охрабрување може да влијае врз тоа како луѓето ќе се однесуваат во иднина. Ако не сте намерни и свесни за тоа како функционира влијанието, тие природни реакции може да ги влошат работите.

На работното место водачот треба да се труди да размисли, едноставно кого треба да наградува или да го дисциплинира. За да биде водачот навистина ефикасен кога влијае врз другите, прво треба да размисли за другото лице и што е најдобро за нив. Иако ова е спротивно на човековата природа и деловната култура, луѓето кои се најефикасни во влијанието врз другите се оние кои ја совладале уметноста на лидерството создавајќи на победнички ситуации. Но пред се водачот треба добро да ги познава своите потчинети, зошто сето тоа при примена на било која тактика може да има и контра ефект. Затоа не треба, на брзина да ја донесе одлуката која тактика ќе ја применува.

Кога лидерот раководи тој треба да влијае врз своите потчинети. Понекогаш влијанието може да е случајно. Кога тоа ќе се случи, лидерот разбира дека другите ја постигнуваат целта без напори. Искусните лидери, исто така можат да влијаат на другите поттикнувајќи и тие да раководат подобро низ сезнајно планирање и искористување на тактиките за дејствување врз другите.

Лидерството бара движење на луѓето од една точка до друга точка. Колку ефективно лидерот користи "тешки" или "меки" тактики за влијание, одредува колку добро други се под влијание за да се движат или променат нивните сегашни насоки.

Разликата помеѓу тактиката за директно дејствување и тактиката за индиректно дејствување е износот на слободата што треба да му се каже на човекот на обидот да се влијае. Промените во тактиките бараат внатрешно мотивирање на лице кое ќе го следи раководството од една точка до друга точка. Има повеќе тактики кои ги користат лидерите или сето тоа зависи од местото, времето, организацијата, вработените, претпоставените, следбениците или по конкретно кажано зависи од многу фактори или различни контексти кои повикуваат на различни тактики.

Влијанието врз уметноста на лидерството е да се знае која ситуација бара таква тактика. Клучно е за лидерите да го разберат опсегот на тактики на влијание што ги имаат, да знаат кога и како да ги користат, и да ги изострат своите вештини за да можат ефективно да влијаат на другите. Ефективните лидери знаат кога да користат авторитативни, хаотични тактики, консензуални и кога да користат меки тактики, кога да прашуваат, кога да се преземе соодветна мерка и кога да се прости.

Следбеникот што влегува во една организација која е презафатена не бара консултации или инспиративни жалби, ниту работникот за кој е утврдено дека е виновен за некое дејствие. Од друга страна, стремезот да се влијае врз претпоставените да се даде повеќе на непрофитна цел не може да се оствари со легитимирање, притисок или тактика на атестирање. Конечно, ако работникот сака да влијае врз шефот, тактиката за консултации е несомнено најсилната опција, бидејќи не може да се очекува лидерите само да се придржуваат кон командата која е издадена од страна на водачот.

Авторот на книгата, Влијание, Карен Келер, ги објаснува користењето и влијанието на тактиките кои треба да ги употребуваат ефективните лидери. Способноста на еден лидер да ги користи влијанијата во голема мера зависи од неговиот или нејзиниот степен на развој на седумте индикатори за влијание. Овие влијателни способности ќе одредат што е типична тактика за движење на лидерот, а тоа се:

- доверба;
- посветеност;
- оспособување;
- храброст;
- страст и
- подобност.

Ако влијанието е дефицитарно во една од седумте влијателни карактеристики, тактиките што се на располагање за да влијаат на другите стануваат ограничени. Спротивно на тоа, ако лидерот е премногу силен во дадена особина, тој може да ја пребрише соодветната тактика на влијание. На пример, резултатот од особините за ниска еманципација укажува на фактот дека влијателниот ефект нема ефективно да ја користи тактиката за консултации. Ќе има страв да се ослободи контролата на другите што служат за ограничување на помека тактика на влијание.

Ниската комбинација на доверба и храброст претставува аверзија кон конфликтот, што го отежнува извршувањето на притисокот и агресивната тактика. Високата комбинација на овие особини гарантира дека еден лидер ќе се чувствува удобно да користи потврда тактика колку што е потребно. Исклучително високиот резултат би можел да послужи како предупредување да се спротивстави на природните тенденции користејќи тешка тактика кога се повикуваат меки тактики.

Важно е да ги знае водачот предности и слабости во секоја одлика, и да ги има овие врвни умови како што му се дадени да ги води. Лидерот треба да ги знае неговите природни тенденции да избере одредена тактика која ќе му помогне мудро да одговори на клучното прашање: Која тактика треба да ја користам во ова задача, сценарио или предизвик?

Добивањето јасен одговор на ова прашање е многу подобар пристап на самиот предизвик отколку водачот да ја примени првата тактика што му доаѓа на ум. Може да се развијат особини за влијание за да се отвори целосниот арсенал за влијание врз тактиките. Бидејќи секоја од тактиките влијание врз вработените и кон самиот лидер на различен начин, императив е што сите тактики можат да се искористат што е можно поефективно. За да ги искористат ефективно, мора да се знаат неговите способности и нивните влијанија на овие тактики. Со разбирањето на сили и слабости во секоја од особините, лидерите добиваат јасна слика за нивната способност да влијаат врз другите.

Како тактики кои ги користат лидерите најчесто ги применуваат следните тактики:

- тактики за директно дејствување,
- тактики за индиректно дејствување и
- други тактики.

3.8.1. Тактики за директно дејствување

Лидерството не се ограничува само на директното раководење со потчинетите. Понекогаш е потребно да се раководи и со колегите, а во некои случаи дури и со надредените. Разбирањето на тактиките за дејствување е важно, затоа што нивното искористување може да е различно во зависност од ситуацијата и од луѓето врз кои се сака да се влијае.

Директното дејствување најчесто потекнува како политичка активност за економски и политички влијанија во кои актерите ја користат својата моќ за директно постигнување на одредени цели од интерес, откривање на постоечки проблем, истакнување алтернатива или демонстрирање на можно решение. Во директното дејствување и активностите кои се привлечни за другите можат да вклучуваат ненасилни и насилни активности кои ги наведуваат лицата, групите или имотот кои се сметаат за навредливи за учесниците во една акција.

Изборната политика, дипломатијата, преговорите, протестите и арбитражата обично, но не често ги употребуваат тактиките за директно дејствување. Целта на директното дејствување е да се попречи друг политички агент или политичка организација од изведување на некоја практика на која активистите се противат или да ги решат проблемите со кои традиционалните општествени институции (влади, верски организации или воспоставени синдикати) не се задоволни. Во еден случај дадената тактика е подобна и корисна, а во друг случај може да биде неподобна. Четирите тактики за директно дејствување се:⁹¹

1. давање заповеди;
2. убедување;

⁹¹ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-12.

3. преговарање;
4. земање учество.

Овие тактики се повеќе од неопходни при раководењето во многу различни ситуации во кои може да се најде еден лидер.

Како лидерот да ги искористи тактиките за директно влијание? За да се употреби тактиката за давање заповед потребно е лидерот да располага со повеќе власт отколку луѓето со кои тој сака да раководи. Оваа тактика може да се искористи и да се примени во две ситуации.

Првата ситуација е кога треба брзо да се дејствува и кога нема доволно време за да се искористат други тактики. Тоа се применува кога треба нешто да се направи веднаш без да се губи време за објаснување. Нема време за излишни разговори кога животот на луѓето е во опасност или кога најмалото задоцнување може да чини големи загуби, оваа тактика дури и во криза не се користи секогаш и во сите ситуации.

Втората ситуација во која може да се искористи давањето заповед е кога дејствата коишто треба да се направат ќе бидат од голема корист за организацијата, но не се многу посакувани од луѓето.

За жал, тактиката на заповед многу се искористува. Не може лидерот да раководи, ако ги удира луѓето по глава тоа е напад, а не лидерство⁹².

Друга причина поради која давањето заповед е премногу искористувана тактика е нејзиното преминување во навика, ако таа постојано се искористува во тој случај и воопшто нема потреба да се мисли за луѓето со кои се раководи, просто се издава само заповед. Постојаното издавање на заповед може да има и несакани последици. Кога дава заповеди, лидерот треба да е сигурен дека тоа што го прави е правилно.

Убедувањето

Убедувањето може да даде добри резултати кога се раководи со луѓе кои во дадена ситуација имаат иста или поголема власт од лидерот. Тоа е особено подобно кога нема друг начин некој да се награди или да се казни.

Еден од начините да се убеди некој е по пат на логиката. Лидерот едноставно му ги посочува на човекот со кој раководи основните причини поради кои тој треба да го направи тоа што го сака.

Друг начин да се искористи тактиката на убедување е кога лидерот се потпира на личните потреби или на смислата на каузата. Убедувањето како тактика на

⁹² Lester R. Bittel, *The Key to Management Success*, Alexander Hamilton Institute Incorporated, 1984. p.132.

дејствување може да биде важно особено при избори. Политичките партии најчесто во нашето општество ја практикуваат оваа тактика.

Преговарање

Друга важна тактика за дејствување е преговарањето. Преговарањето е покажување влијание, кога се застапуваат прашања, коишто лидерот ги смета за прифатливи. Тоа може да вклучува компромис или замена на она што се сака да го направи другиот човек со тоа што сака да го направи лидерот.

Ако лидерот сака да раководи во погодна ситуација, тој ќе треба да ја искористи тактиката на преговарање. Тоа едноставно е договор. Преговарањето во било која организација со друга е од голем бенефит и не е нешто ново во нашето општество. Многу често сме сведоци за преговарање меѓу две, односно и повеќе политички партии, кои имаат заеднички интерес да стигнат до посакуваната цел. Тоа се користи кога различните видови на институции треба да учествуваат во сложени заеднички операции, или кога заеднички во една операција учествуваат институции на повеќе држави.

Земање учество

Ако лидерот успее да ги натера другите да учествуваат во она што тој сака да го направи, тогаш другите ќе ја прифатат неговата цел како своја и ќе сакаат да ја остварат. Поради таа причина земањето учество е многу силна тактика за покажување дејство и објективно може да се искористи во согласност со една или со повеќе други тактики.

Тоа е една од тајните на еден од најважните елементи на јапонскиот менаџмент. Јапонските лидери вложуваат многу напори за да се убедат дека лидерите и работниците од сите нивоа се наклонети кон предложените дејства. Додека секој еден не ја искористи можноста да ги проучи и да ги коментира предлозите, не се преземаат никакви дејствија.⁹³

Во бизнисот човекот не го постигнува тоа што го сака, туку тоа за што ќе се договори. Претставувањето идеи е како нови пријателства за кои е потребно да им се остави време за да бидат разбрани и прифатени од другите. Земањето учество од

⁹³ Lester R. Bittel, *The Key to Management Success*, Alexander Hamilton Institute Incorporated, 1984, p.106.

страна на другите луѓе е успешна тактика, затоа што тоа им дава можност да придонесат нешто, но лидерот треба да им даде доволно време за да ги придобие.

Постојат три важни дејства од искористувањето на тактиката на заемно учество како стратегија на дејствување. Тие се⁹⁴:

- споделување;
- потпомагање;
- содејство.

Лидерот треба да ги сподели информациите со луѓето. Затоа што тие се оние кои го следат и го прават да изгледа умен. Доколку лидерот ги крие информациите, ги чува само за себе тогаш тој ризикува да биде отфрлен од луѓето, исто така нема да има резултати. Особено споделувањето на информации со потчинетите е од голем интерес за сите особено за организацијата, ако не ги имаат информациите не знаат во која насока треба да се движат и во која насока се движат. Понекогаш информациите се и дел од контролниот систем за лидерство. Некогаш претпоставените и потчинете можат да имаат проблеми при решавањето на некоја задача, успешните лидери треба во секое време и момент да се до нив за да им помогне односно да им даде точни насоки за надминување. Силата се состои во заедницата односно во содејството помеѓу лидерот и вработените на една организација, во лидерството е многу битен елемент содејството.

3.8.2. Тактики за индиректно дејствување

Водењето со користење на тактики за индиректно дејствување понекогаш може да биде далеку поефективно отколку давање директни насоки или инструкции. Овие тактики можеби не се толку директни во однос на целите или средствата.

Тоа повторно нагласува дека лидерството мора да биде во полза на другите, а не на себе. Индиректното влијание може да биде поризично од било кој директен метод на влијание, бидејќи намерата може да биде нејасна и многу помалку е под контрола на лидерот. Сепак, овој ризик е прифатлив кога другите тактики за директно дејствување имаат несакано дејство и неефикасно дејство или е недостапен за целта која ја има лидерот.

⁹⁴ Gary Yukl, Leadership in Organization, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002. p.77.

Тактиката за индиректно дејствување претежно се користи кога лидерот е ограничен во одредена ситуацијата, тоа кога нема доволно ресурси, време или пак самата ситуација налага на тоа. Лидерот кој користи пренасочување не сака да ја открие вистинската причина за акцијата што сака да ја направи. Водачот сака да ги пренасочи оние што ги води, затоа што ако не го направи тоа, ќе има негативно влијание од еден или друг вид. Тие се најсоодветни за ситуации каде тактиките за директно влијание не можат да се користат, нема да работат или се помалку ефикасни. Една тактика на индиректно дејствување не е најдобра во сите услови. Секоја од овие тактики може да биде најдобра во зависност од многу фактори во која било лидерска ситуација. Значи, во секој случај, успешниот лидер мора да ги разгледа сите негови опции и сите фактори во одлучувањето за тоа која тактика или комбинација на тактики ќе ги користи.

Овие тактики потврдуваат дека лидерството треба да биде во корист на организацијата, а не во неговата лична корист. Индиректните тактики се поризични од четирите директни тактики поради следното:⁹⁵

- ❖ тие можат да предизвикаат негативни чувства;
- ❖ тие можат да доведат до идно чувство на самоувереност и
- ❖ ако дејствата кои се предизвикани се покажат како погрешни никогаш нема на лидерот да му биде простено.

Ризикот може да се преземе само ако тоа се користи во полза на:

- мисијата;
- задачата;
- организацијата;
- потчинетите а не во корист на лидерот;
- ситуацијата е опасна или критична и
- четирите тактики за директно дејствување не можат да се искористат, не даваат резултати или не се толку ефективни.

Четирите тактики за индиректно дејствување се:⁹⁶

- манипулирање;
- заинтересирање;
- подведување и

⁹⁵ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-12.

⁹⁶ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-12.

- спротивставување.

Манипулирање

Тактиките на индиректно дејствување се искористуваат кога власта на лидерот во одредена ситуација е ограничена и тие со кои раководи не можат да ги прифатат тактиките на директно дејствување.

Манипулатор е личност која се обидува да ги користи другите луѓе за да влијае на следново: исходот на ситуацијата, да ја преземе власта, да стекнат контрола на работа и да ги искористи придобивките од напорната работа.

Алатките што може да ги користат се⁹⁷:

- ✓ лаги;
- ✓ измама;
- ✓ вина и
- ✓ лажна надеж.

Оваа тактика ја користи лидерот во ситуација кога нема формална власт, а сака одредена работа да се заврши како што треба или како што тој сака. Тогаш тој се обидува преку манипулирање да ги натера другите да разберат дека треба да се постапи на правилниот начин, без да ги моли оние што се над него во хиерархијата во организацијата. Дobar пример за силата на оваа тактика се децата кои за да добијат нешто од родителите им се умилкуваат, а всушност тие со нив манипулираат за да ја остварат својата цел.

За да ја искористи лидерот тактиката на манипулирање, тие со коишто сака да раководи треба да знаат што сака тој да постигне со тоа. Покрај тоа треба да направи нешто со што ќе ги натера да го разберат без да ги моли директно.

Заинтересирање

Со тактиката на заинтересирање всушност се поставуваат прашања. Оваа тактика дава резултати кога лидерот нема власт или пак ја има, а не може да ја искористи. Поставувањето прашања има ефект во повеќе ситуации од што се претпоставува. Логиката на убедувањето не мора да биде совршена, потребно е оној што убедува да посочи една причина поради којашто сака да се постапи на тој начин. Посочувањето причина е само по себе доволно убедливо, без разлика која е точната причина.

⁹⁷ <https://survivalreport.org/11-ways-outsmart-master-manipulator/>, Достапно на ден 11.11.2018 година.

Со тактиката на заинтересирање е единствената проценка што може да ги мери основните потреби што очекува лидерот од надворешната средина и од другите да останат среќни и продуктивни на работното место. Ако овие потреби не се исполнети, може да предизвика несигурна ситуација, невладеење со состојбата или непродуктивно однесување кон самиот водач и кон организацијата.

Ако ги нема потребните информации лидерите е критично за да ги развијат вештините потребни за да можат најефективно да комуницираат со своите тимови, додека да го спречат секое негативно влијание на сите процеси.

Подведување

Лидерите го искористуваат подведувањето поради тоа што не сакаат да ја кажат вистинската причина за дејствата што треба да бидат извршени. Тие сакаат да ги подведат нив, зошто, ако тоа не го направат ќе има негативни последици од еден или од друг вид.

Оваа тактика е многу приспособлива и има многу предности. Лидерот им изразува чувства до голем степен на казнетите и им покажува на другите дека луѓето се многу важни за него. Луѓето не може да бидат исфрлени како пар стари чевли кога нешто ќе згрешат. Освен тоа ако еден човек не е подобен за една работа, тогаш тој може да извршува друга работа на друго место и во друго време. Оваа тактика за индиректно дејствување во нашето општество е секојдневна. Тоа најдобро се отсликува на политичката сцена во нашето општество, додека денеска е партнер на влада утредента се контрираат еден со друг, задутре пак се заедно(и овие се лидери кои го водат Западниот Балкан). Подведувањето може да се искористи и за привлекување на вниманието на оние со кои се раководи кон други работи.

Спротивставување

При тактиката на спротивставување лидерот тера некого да направи нешто, кога покажува сомнеж во сопствените способности или власт за да го направи тоа. Оваа тактика може да се искористи и од потчинетите, за да можат да раководат со шефовите, или од менаџерите, за да раководат со други менаџери. Лидерот може да ги разрешува сопствените проблеми, но пожелно е да се консултира и со претпоставениот. Кога оваа тактика се користи во консултациите со претпоставениот, тогаш претпоставениот станува ментор на лидерот. Најчесто оваа тактика се применува во институции или организации кога лидерите не ја знаат работата која треба да ја раководат и најчесто се спротивставуваат, со тоа сакаат да го прекријат нивното незнаење со проблемот или со настанатата ситуација.

Ниеден лидер не ја достигнал соодветната позиција во организацијата сам, заслуга за неговото издигнување имаат менторите или покровителите.

Менторот е човек кој смета дека некој потчинет има посебни способности и тој го следи развојот на тој човек (штитеник) и на различни начини му помага во кариерата.⁹⁸

Ако се сака да се искористи тактиката на спротивставување спрема претпоставениот, треба да се постапува исклучиво внимателно. Може да се приспособи, но не треба да се очекува автоматско покровителство. Времето и личните квалитети имаат свое значење. Многу менаџери ја искористуваат тактиката на спротивставување за да можат да раководат со други менаџери од нивно ниво. Наместо да конкурира во одредена област, во која другиот менаџер е поискусен, добриот лидер покажува сомнеж за сопствените способности и на тој начин го тера колегата да го направи она што тој го сака.

Изборот на тактиките што ќе се користат за остварување на поставената цел зависи од повеќе услови, и тоа:⁹⁹

- ❖ од личните квалитети на човекот или на луѓето со кои се раководи;
- ❖ од мислењето на луѓето со кои се раководи;
- ❖ од сопственото мислење;
- ❖ од целите или задачите што треба да се исполнат;
- ❖ од растојанието во власта меѓу лидерот и оние со што се раководи;
- ❖ од важноста на времето за дејствување;
- ❖ од видот на учество кое се бара за да се преземат неопходните дејства;
- ❖ од правилата;
- ❖ од законите и
- ❖ од власта што се поседува во дадениот момент.

Некои тактики на дејствување даваат подобри резултати кога ситуацијата е променлива. Лидерот треба да се насочи кон привлекување на квалификуваните луѓе. За тоа се потребни тактиките на убедување. Потребни се сите тактики со кои ќе се овозможи најефективно извршување на поставените цели и задачи.

⁹⁸ FM 6-22, Army Leadership – Competet, Confident and Agile; October 2006. Chapter 2, 2-13.

⁹⁹ Рудолф В. Џулијани, *Лидерство*, САД, 2009 година стр. 178.

3.8.3. Други тактики

Има повеќе начини на тактики на владеење, но современиот свет им има наложено во зависност од местото и времето за каков вид на организација водат и каква тактика треба да употребат.

Понекогаш водачите разбираат дека трошоците (и ризикот) за преработка и закрепнување од грешките се многу високи и дека ги надминуваат трошоците за добивање на некоја обична задача, успешните водачи се уверени дека развојната култура треба да се промени. Во исто време, добрите лидери знаат дека нивните организации имаат значителна инерција, и дека има многу луѓе од нивниот персонал што не можат брзо да се променат. Тие не започнуваат да издаваат уредби и укажи. Тие бараат нешто конкретно што можат да направат за да започнат работите во вистинска насока. Има многу тактики кои нема да функционираат како што се: семинарите, обуката, мотивирање во различни форми и облици како, бесплатните книги, пофалници или плакети може сите да ја срушат организацијата од нејзината цел, освен ако културата не се промени.

Најчесто за владеење се применуваат следните тактики:

- со наредување;
- со консултација и
- со консензус.

Ако навлеземе во историјата на владеење ќе видиме дека во поголемиот дел бил традиционалниот начин со наредување. Еден лидер наредувал и секој човек требало да ги спроведува тие наредби. Во денешно време лидерите се свесни дека без претходни консултации или без давање на конкретни објаснувања зошто е потребно да се издава наредба, не е начин да ги поттикне вработените да бидат мотивирани.

Втората тактика за водење е со консултација, кога лидерот побарува од своите потчинети мислења и предлози, како да биде извршена некоја мисија, односно за донесување на некоја одлука со консултација. Овој начин е многу помотивирачки во споредба со тактиката за наредување, од причина што ги тера вработените на активно размислување и расудување. Иако вработените ќе бидат свесни дека последниот збор во процесот за донесување на одлуката ја има лидерот, но исто така ја има и одговорноста за таа одлука. Но длабоко во нивната свест вработените ќе бидат загрижени дали го имаат советувано правилно лидерот.

Овој начин на донесување на одлука не може да биде само на лидерот туку се препишува како заедничка одлука. Пред донесување на одлуката треба да ги разгледа сите можни варијанти гледајќи ги позитивните и негативните влијанија којшто може да ги има организацијата. Најдобро за сите задачи треба да се направат по три варијанти за дејствување, односно за решавање на предизвиците. Секоја варијанта треба да се разгледа поединечно, правејќи матрица на придобивки и недостатоци со користење на SWOT анализи. Вработените не само што ќе бидат мотивирани туку и ќе се чувствуваат горди, ефективни и продуктивни.

Консултациските водења иако имаат големи предности, но лидерот никогаш не треба да ја префрли одговорноста на своите вработени. Одлучен лидер е тој лидер кој успесите ги препишува и ги споделува со своите потчинети, а неуспесите ги препишува на себеси. Лидерите се плаќаат за да донесат одлуки и во тешки моменти, тоа значи дека треба и да наредуваат и да стојат зад тие одлуки, колку да се тие добри или лоши. Исто така лидерите се свесни дека на што повеќе луѓе им се дава можност да бидат консултирани, по донесување на одлуката тие ќе тежнеат подобро да ја спроведат таа одлука затоа што ќе бидат претходно запознаени за истата.

Да се води со консултација и со консензус потребно е да има позитивен дух, да знае да ги сослуша вработените, да ги почитува, но затоа претходно лидерот треба да има изградено позитивна атмосфера во организацијата. Да им се дозволи на потчинетите да ги искажат слободно нивните идеи и да немаат санкции после нивните искажувања. Но само лидерот и никој друг не може да направи таква атмосфера во една организација за да можат следбениците, односно вработените да ги искажат слободно своите идеи.

Со оваа тактика можат да се придобијат потчинетите и може да има успех организацијата која му е доверена на лидерот.

ГЛАВА IV

4. РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на спроведената анкета беше да се согледа каков лидер посакуваат луѓето. Анкетата што е направена за потребата на овој докторски труд е спроведена во различни институции на државата, во политичкиот сектор, во бизнис секторот, невладини институции и во приватни фирми, исто така и со лица кои не се вработени. Се со цел за да имаме што е можно пореални резултати, да видиме каков лидер посакуваат да имаат во нашето општество. Какви квалитети и вредности треба да поседува лидерот, односно каков треба да биде тој во суштина. Научното значење на овој трудот при изработката констатирав дека во Република Северна Македонија, досега многу малку се направиле истражувања, односно анкетирања од овој вид, конкретно каков лидер сакаат да имаат нашите граѓани. Трудот, веројатно ќе претставува скроман придонес во разјаснувањето на лидерот и неговото водење, кои концепти треба да ги содржи, што непосредно се надоврзуваат организациите кои ќе бидат водени, и се подразбира, како сето тоа се одразува на функционирањето на политичките, воени и економски организации.

Ова истражување има за цел да ги пронајде вистинските атрибути односно профилот на еден лидер којшто ја води една организација без разлика, дали таа организација е економска, политичка или воена или некоја друга невладина организација. Во согласност со тоа што се спомна погоре, целта на овој труд е повеќекратна, односно визијата ми беше да ги спојам теоретскиот дел со практичниот дел. Да дознавам каков би требало да изгледа тој профил на лидер и неговото лидерство. Преку оваа анкетирање се потрудив да ги наоѓам соодветните прашања, каде навистина најмногу се опишуваат неговите особини.

Анкетниот лист имаше вкупно 14 прашања со понудени одговори. Имаше два вида на одговори каде дел беа со заокружување на прашањата, а дел од нив беше со рангирање од понудените одговори.

Сите анкетирани пополнуваа иста анкета независно од работното место дали работат во државни институции, приватно или се невработени. Исто така се потрудивме да ја запазиме половата структура како еден битен елемент при анкетирањето.

Според податоците на Државниот завод за статистика, активно население во Република Северна Македонија, во 2017 година, средната возраст на населението изнесувало 37,6, исклучително ми беше важно да ја запазам оваа граница на возраста за да имаме што е можно подобри резултати при анкетањето.¹⁰⁰

Како битен елемент за извршувањето на анкетата, анкетираниите беа прашувани за нивното образование, дали имаат завршено: средно стручна спрема (ССС), високо стручна спрема (ВСС) или имаат завршено магистерски студии (м-р) или докторски студии (д-р).

Посакувајќи да имам пореални резултати при анализата и да настапам аналитички, исто така поставив прашање за нивното работно искуство, каде ги поделив на пет дела и тоа: лица кои се невработени или имаат стаж до пет години работно искуство, вторите ги поделив од пет до десет години работно искуство, третите беа поделени од десет до дваесет години искуство, четвртите беа поделени од десет години до триесет години и последната група беа поделени со искусни лица кои имаат над триесет години работен стаж.

Исто така како битно прашање им беше поставувано на која позиција се наоѓаат моментално: дали се на раководна позиција или на нераководна позиција, се со цел да ги анализираме податоците особено тие што се на раководна позиција да видиме кои техники, односно кои вредности ги применуваат врз нивните вработени, а од друга страна од нераководните лица да видиме каков лидер посакуваат тие да имаат.

Резултатите од анкетањето се анализирани поединечно, прашање по прашање, со цел да се извлече заклучок за карактеристиките, квалитетите на еден лидер.

Резултатите од анкетањето се анализирани поединечно, прашање по прашање, со цел да се извлече заклучок за карактеристиките, квалитетите на еден лидер. Анкетањето се вршеше во првата половина од месец Ноември 2018 година, односно од 01.11.2018 година до 12.11.2018 година. Извршувањето на анкетањето се вршеше низ целата територија на Република Северна Македонија.

Со обработка на неколку димензии на индивидуалноста и вештините на лидерот како човек и лидерската положба, се надевам дека со ова анкетање ќе придонесам сите оние што се и што ќе се занимаваат директно или индиректно со оваа положба да

¹⁰⁰ <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/PDF,Godisnik2017./07-Naselenie-Population.pdf>,

Достапно на интернет: 07.10.2018 година.

добијат појасна слика за позицијата лидер, како за нивните карактеристики квалитети и техниките на лидерството. Самата природа на трудот, покрај методата на анализа и синтеза, ја прикажува неопходноста од употреба на компаративната, емпириската метода и на анкетирањето, како најсоодветна метода за прибирање на податоците. Исто така беа употребени и дедуктивниот и индуктивниот метод кои заедно се дополнуваат. Ова истражување, односно анкетирање имаше за цел да ги пронајде вистинските атрибути, односно профилот на еден лидер којшто води една организација без разлика, дали таа организација е економска, политичка, воена или некоја друга невладина организација.

Се употребуваа на индуктивниот и дедуктивниот метод, особено многу при реализација на анкетирањето дедуктивниот метод најде многу примена.

Во согласност со тоа што се спомна погоре, целта на ова анкетирање е повеќекратна. За на крајот да имаме емпириско докажување за лидерот и покрај теоретскиот дел да имаме поткрепа и со практичен дел. Како оправданост за развојот на науката, покрај поткрепувањето помеѓу теоретскиот дел и практичниот дел сакав да ги спојам овие две цели, за да добијам една цел да го прикажам во најдобро светло не лидерот туку да ја покажам реалноста и патот до успешниот лидер.

Со ова анкетирање исто така сакав да го покажам и општествениот развој и придобивките како да дојдеме до вистинскиот лидер кој има интегритет и чесност.

Практичната примена и поврзаноста на анкетирањето е да ги препознаеме вистинските водачи од токсичните водачи, не само во државните институции туку и во приватниот сектор, односно во индустрискиот сектор но исто и во политичките партии. Направена е и анализа на ова истражување и опис на добиените резултати со заклучоци и со детална аналитика дали е на раководна функција, дали е машко или женско, нивната возраст, времетраењето на нивниот стаж, каде и голем дел имаше и нивното образование.

Прашањата од анкетниот лист беа од затворен тип, односно се избираа од понудените одговори, според принцип на најмногу заокружени одговори, односно бодирани според анкетираните.

4.1. Структура на анкетираниите лица

Анкетирани се вкупно тристотни седумдесет и осум (378) лица, од Република Северна Македонија, кои се од различна: етничка припадност, верска припадност, политичко убедување, економска, социјална и кои имаат различни работни места. Дел од нив беа вработени во државни институции, дел од нив беа вработени во цивилниот сектор и дел од нив беа во невладиниот сектор каде ми беше многу важен делот од невладиниот сектор да го пополнуваат овој анкетен лист, поради тоа лицата кои работат во овие невладини организации, главниот концепт на нивните организации е работа со политичките партии, а воедно за мене лично ми беше важно да извлечам адекватни одговори како го гледаат лидерството во Република Северна Македонија. Знаејќи дека невладиниот сектор има индиректно влијание не само на општеството, туку понекогаш имаат и директно влијание на населението, исто така имаат влијание и на самиот лидер во зависност од самата ситуација која налага или факторот време.

Работното место на анкетираниите

При анкетањето се земаше да не се од еден регион или од иста работна институција. Тоа е направено само за да се дојде до што е можно повалидни резултати од анкетањето, односно да се види како граѓаните го доживуваат лидерот и што сакаат да препознаваат во него.

Особено внимание се посвети на тоа каде се врши анкетањето на лицата, односно каде се вработени, но имаше лица кои не беа вработени. Целта на лицата кои не беа вработени ни беше да ја согледаме нивната визија како го гледаат профилот на еден лидер.



Слика 11. Работни места на анкетираниите

Figure 11. Working places of respondents

Од горенаведената слика може да се види дека беа поделени анкетираниите на три групи и тоа: државни институции или јавни претпријатија, приватен сектор и невработени со напомена дека невладините организации беа ставени и пресметувани при аналитичките податоци во приватниот сектор.

Од вкупниот број од тристотини седумдесет и осум лица (378): во државни институции беа вработени тристотини деветнаест (319) лица, во приватниот сектор беа вработени педесет и едно (51) лице и невработени беа осум (8) лица. Или изразено со проценти во државни институции имавме 84% кои го заземаа поголемиот дел, на второ место беа приватниот сектор и невладините институции со 14% и на трето место беа невработените лица кои придонесоа за ова анкетање со 2%.

При правење на оваа структура се земаше стриктно предвид од сите анкетирани да имаме вработени и невработени лица. За да видиме и од едните и од другите како го гледат профилот на лидерот и неговото лидерство.

Полова структура

Додека се работеше на практичниот дел на студијата особено внимание и се даваше и на демографската структура. во анкетањето беа вклучени лица и од машки и од женски пол како што може да се види и на сликата (слика 6).

Во ова полова структура според Државниот завод за статистика (Статистички годишник на Република Северна Македонија за 2017 година), според пописот на население во 2002 година речиси е исто мажи со женски пол, разликата е само 0.7 % повеќе мажи. За жал при анкетањето на лицата не беше балансирана оваа статистика, но пред се треба да се има во предвид, дека во државните институции и во јавните претпријатија особено во приватниот сектор, повеќето се вработени од машки пол и заради тоа е не балансирана половата структура.

Каде поточно беа анкетирани двесте пеесет и пет (255) лица машки пол и сто дваесет и три (123) лица од женски пол. Напоменувам дека при анализата на анкетираниите лица за половата структура, женскиот пол беше доста помлад во однос на женскиот пол.

Поголемиот дел спаѓа во старосната група од 21 до 30 годишна возраст односно 87,3 % од женскиот пол спаѓаат во оваа група.

Со тоа се докажува дека во нашите државни институции и во јавните претпријатија работат повеќе од машки пол.

Ако го гледаме соодносот помеѓу женскиот пол и машкиот пол ќе видиме разликата е речиси еден спрема два односно за женскиот пол има 33% додека за машкиот пол 37%.



Слика 12. Полова структура

Figure 12. Gender structure

Старосни групи

При анкетаирањето исто така гледав да бидат вклучени лица од сите старосни групи за да соединиме лица кои имаат големо искуство и лица кои тек ја почнуваат нивната професија за да можеме да направиме еден сублимат на искуството и не искуството иако најзастапена е средната старосна група.

Лицата кои беа анкетирани беа поделени на пет старосни групи, и тоа:

- а) до 20 години;
- б) 21-30 години;
- ц) 31-40 години;
- д) 41-50 години и
- е) 51-60 години.

Во анкетаирањето беа вклучени сите старосни групи, сакам да напомена дека имаше и три (3) лица кои го пополнува анкетниот лист кои беа над 60 години, а се ставени во групата од 50 – 60 години.

Според Државниот завод за статистика на Република Северна Македонија (Статистички годишник на Република Северна Македонија за 2017 година), е од 35 – 39 годишна возраст каде во моето анкетаирање исто е со најголем процент застапена оваа група.

Според сликата старосните групи на анкетираниите, може да се види дека: до 20 годишна возраст се четири лица, односно 1,25%, од 21 до 30 годишна возраст се сто и едно лице односно 29,06%, од 31 до 40 годишна возраст се најмногу застапени во ова анкетаирање и тоа 215 лица, односно 59,69%, од 41 до 50 годишна возраст педесет лица односно 7,50% и последната група од 51 до 60 годишна возраст се застапени со осум лица односно со 2,50%.



Слика 13. Старосните групи на анкетираниите

Figure 13. Age groups of respondents

Структура на образованието

При анализа на податоците, приватниот сектор и невладините институции од анкетираниите се најслабо образовани, додека во државните институции и јавните претпријатија се со најголемо образование.

Ова група беше поделено во три дела и тоа:

- а) ССС;
- б) ВСС и
- ц) м-р/д-р;

Како што може да се забележи во сликата структура на образованието, од анкетањето беа вклучени лица со различни нивоа на образование, и тоа со средно, со факултет и со постдипломски студии, за да се добијат што е можно поконкретни резултати. Но при анализа на ова прашање видовме дека, во Република Северна Македонија имаме многу лица кои имаат високо образование особено помладата популација. Со средно стручна спрема беа анкетирани сто и осумнаест лица односно 31%, додека со високо стручна спрема беа анкетирани двесте триесет и девет лица 63%, додека во третата група беа поделени во два дела и тоа со постдипломски студии

четринаесет лица, односно 4% и со завршени трет циклус на академски студии беа седум лица односно 2%.

Од ова може да се види дека образовната структура во приватниот сектор и државниот сектор е доста небалансирана. Сето ова се правеше за да можеме да ги анализираме, како го гледа приватниот сектор профилот на еден лидер и неговото лидерство во однос на државните институции и јавните претпријатија. Каде во нашето општество во државните институции работното место е доста сигурно во споредбата со приватниот сектор, исто и ова има големо влијание според мене.



Слика 14. Структура на образованието
Figure 14. Educational structure of respondents

Стаж на работното место

При анкетаирањето особено се имаше предвид стажот на работното место кој како голем индикатор е многу влијателен во стажот што го имаат овие лица, поради искуствата со многу лидери кои ги воделе и какви карактеристики, квалитети и вредности поседувале нивните лидери, односно какви техники употребувале при работата. Нивното искуство е ризница за да можеме што порално да го анализираме и да пристапиме аналитички на добиените податоци.

Работниот стаж беше поделен на пет дела и тоа на следниот начин:

- а) 0-5 години;
- б) 5-10 години;

- ц) 10-20 години;
- д) 20-30 години и
- е) над 30 години.

Како што може да се забележи од сликата за стажот и нивното искуство од 0 до 5 години беа анкетирани четриесет и девет лица, односно 13%, од 5 до 10 години беа анкетирани деведесет и три лица, односно 25%, од 10 до 20 години беа анкетирани сто деведесет и две лица, односно најголемта група по проценти и тоа 51%, од 20 до 30 години работен стаж беа триесет и шест лица, односно 9%, и со најголемо искуство над 30 години работен стаж беа осум лица односно 2%.



Слика 15. Стаж на работното место

Figure 15. Experience in the working place of respondents

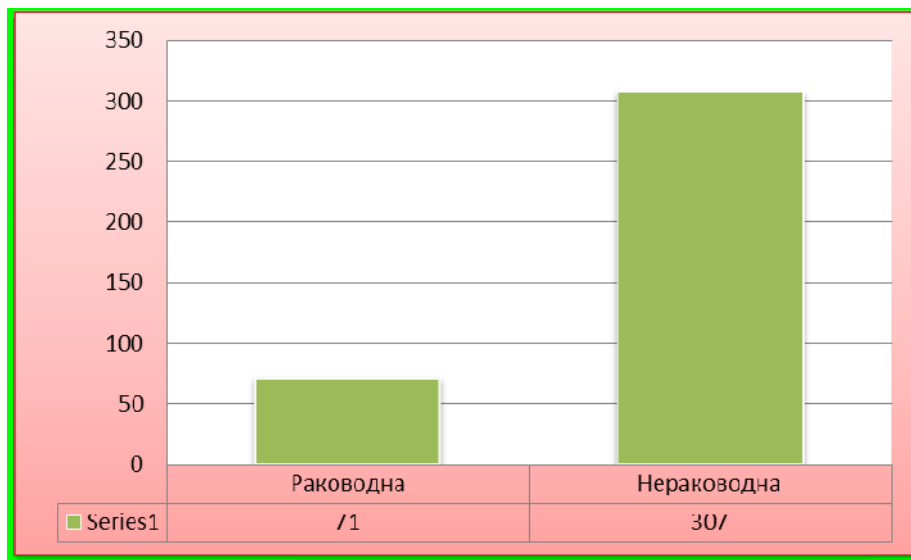
Од работниот стаж се гледа дека најзастапени се лица кои имаат од 10 - 20 години работно искуство. Слободно може да се каже дека со над 10 години, односно со 20 години искуство и според возраста еден лидер може тек тогаш да го даде максимумот од себе. Исто така при анализата детално ги анализираваме и лицата со поголемо искуство иако беа застапени само со 2%.

Моменталната позиција на работното место

Исто така, како еден од најважните елементи при анкетањето се зема и нивната положба, односно дали тие се на раководни места или на нераководни места со цел да можат подобро да ги разликуваат квалитетите и карактеристиките на еден лидер, особено оние што се поставени на раководни места дали можат да се препознаат себеси според техники што ги употребуваат, односно стилови што им ги наметнуваат на своите потчинети.

Ова прашање во анкетниот лист беше поделено според позицијата на која се поставени моментално, и тоа:

- а) раководна и
- б) нераководна.



Слика 17. Моменталната позиција на работното место

Figure 17. Current position in the working place of respondents

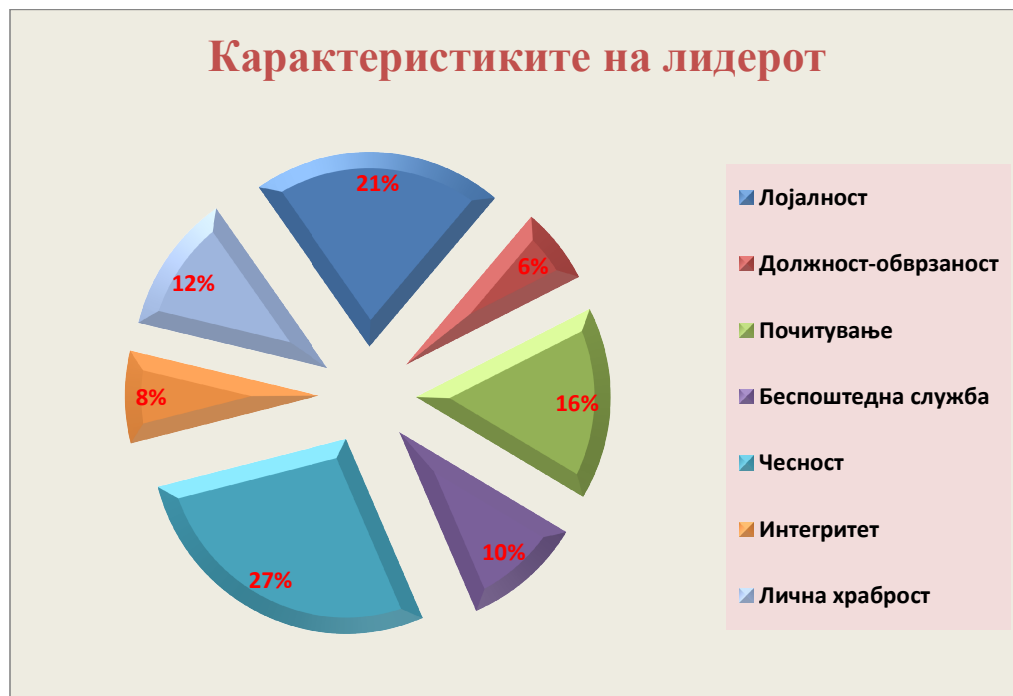
Така, од раководната структура беа анкетирани 71 седумдесет и едно лице, односно 22,19%, а од нераководните лица беа анкетирани 307 лица односно 77,81%, кои дадоа придонес во однос на тоа како би сакале да ги видат лидерите кои ги водат во нашето општество.

4.2. Резултати од анкетата

1. Какви карактеристики треба да поседува лидерот? Заокружи три од понудените одговори.

- a . лојалност;
- b . должност-обврзаност;
- c . почитување;
- d . беспопштедна служба;
- e . чесност;
- f . интегритет;
- g . лична храброст;

На анкетираниите лица, односно на граѓаните на Република Северна Македонија, какви карактеристики треба да поседува еден лидер најважно им е да е чесен одговориле со 27%, на второ место им е нивната лојалност со 21%, додека на трето место по важност им е почитувањето со 16%, додека на четврто место беспопштедна служба со 10%, додека интегритетот по важност им е на претпоследно место со 8% и најмалку важно според анкетираниите, односно на последно место кои карактеристики треба да ги поседува еден лидер должност-обврзаност со 6%.



Слика 18. Какви карактеристики треба да поседува лидерот

Figure 18. Which Characteristics the leader should have

Интересен е податокот од анкетирани лица, кои се поставени на раководни места во државни институции, јавни претпријатија и сите лица кои имаат завршено докторски студии. Нив интегритетот им е на прво место, додека лицата кои се поставени на раководни места во цивилниот сектор лојалноста. Додека интегритетот го ставиле на трето место.

Исто така при анализирање на анкетните листови, лицата кои имаат над 30 години работно искуство и за нив на прво место е интегритетот, па чесноста на второ место и на трето место им е беспопштедната служба.

Што се однесува на лицата од женски пол на нив им е најбитно чесноста да ја поседува лидерот и тоа со голем процент од нив над 90% го заокружиле. Со ова покажува дека женскиот пол во нашето општество, се уште нема голема доверба во нашите лидери, односно лидерите кои ги водат особено треба да се нагласи дека поголемиот дел на анкетирани од женскиот пол се вработени во државните институции и јавните претпријатија.

Според возраста најголемиот дел од 41 до 50 години, како главен индикатор го гледаат почитувањето. Ова група најмногу го има заокружено почитувањето, во споредба со лицата кои се до 20 годишна возраст на нив им е позначајно кај еден лидер лојалноста.

2. Подреди ги по важност со рен број од еден до шест, вредностите што треба да ги поседува лидерот?

- насочување;
- инспирација;
- градење колектив;
- градење тим;
- прифаќање;
- визија.

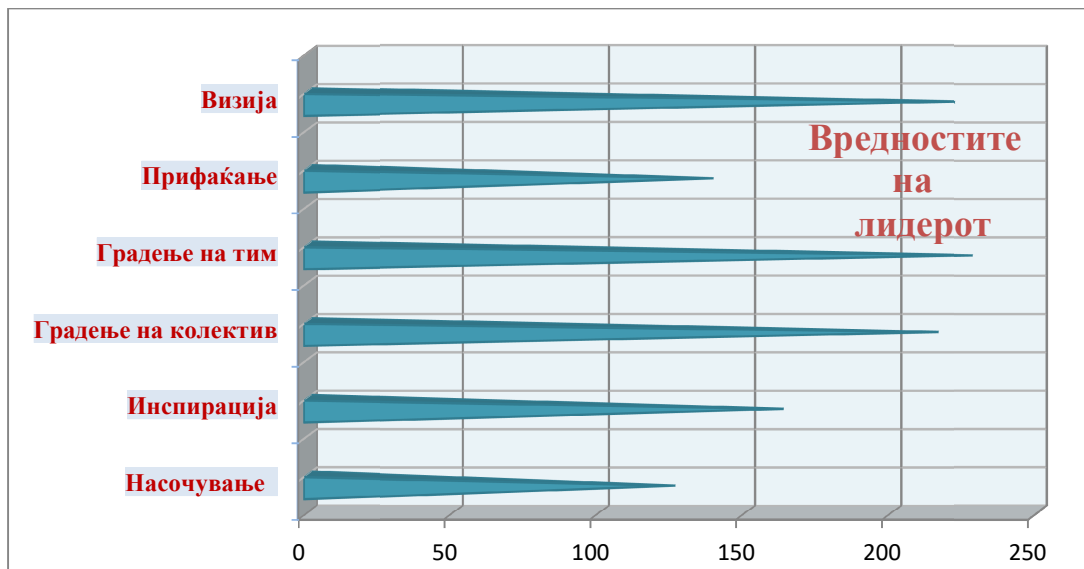
Од 378 анкетирани лица можеме да видиме дека градењето на тимот се најважна вредност која треба да ја поседува еден лидер за тоа се изјасниле 21%, додека на второ место им е визијата која треба да ја поседува лидерот со 20,2 %, на трето

место им е градењето на колектив со 19.8%, додека на четврто место им е каква инспирација треба да поседува лидерот, на петто место е прифаќањето со 13% и на шесто место според одговорите е насочувањето со 11%.

Според анализата лицата кои се на раководни места и со најдолго работно искуство без разлика дали работат во државни институции или приватен сектор на прво место им е визијата, додека како интересен податок лицата кои не се на раководни позиции и поголемиот дел кои имаат најмалку работно искуство особено групата која е од 5 до 10 години и лицата кои се од женски пол најважно за нив е градењето на тим и градењето на колектив.

Тука може да се види дека поголемиот дел на лицата кои се на раководни места најбитно им визијата која ја имаат лидерите каде сакаат да ја носат таа организација. Лицата кои имаат постдипломски студии и лицата кои имаат трет циклус на академски студии за нив како главен индикатор е градењето на тим, на второ место го ставаат градењето на колективот, дури на трето место по важност им е визијата која треба да ја има лидерот.

Од тука може да се направи еден заклучок на ова прашање од лицата кои беа анкетирани дека градењето на тим понекогаш е поважна за една организација отколку визијата која треба да ја има лидерот за да ја унапреди, односно да ја заврши задачата која му е доделена.



Слика 18. Вредностите што треба да ги поседува лидерот
Figure 18. The values that the leader should possess

3. Какви квалитети треба да поседува лидерот? Заокружи пет од понудените одговори.

- a . волја;
- b . самодисциплина;
- c . иницијатива;
- d . смисла за пресудување;
- e . самодоверба;
- f . интелигенција;
- g . свест за култура;
- h . здравствена состојба;
- i . физичка кондиција;
- j . професионално однесување;
- k . стабилност.

Најбитен фактор кој треба да го поседува еден лидерот, според анкетираниите на прво место е професионалното однесување со 15,60%, на второ место е самодовербата која треба да ја има лидерот со 10,70%, на трето место според анкетираниите е свеста за културата со 10%, додека на четврто место според испитаниците е волјата на лидерот со 9,30%, на петто место според испитаниците лидерот треба да им иницијатива со 9%, на шесто место исто така физичка кондиција со 8%, додека здравствената состојба е ставена на седмо место, односно заокружено со 7,40%, додека самодисциплината е на деветто место со 6,60%, смислата за пресудување според анкетираниите е на десетто место со 6% и на последно место според анкетираниите, какви квалитети треба да поседува лидерот според нив е заокружено со 5,40%.

Како битен индикатор на лица кои беа анкетирани им беше професионалното однесување.

Ако направиме подетална анализа какви квалитети треба да поседува лидерот од машкиот пол кои работат во државните институции и јавните претпријатија за нив е многу битен факторот и тие го имаат заокружено речиси 82%, додека истите за волјата го имаат заокружено со голем процент и се брои на второ место според нив.

Ако направиме една компарација од анкетираниите меѓу машкиот пол и женскиот пол, ќе видиме голема разлика додека за мажите е поважна професионалното однесување и волјата, додека на жените им е многу побитна интелигенцијата на еден лидер и неговата самодоверба.

Додека лицата кои се на раководни места и нераководни места речиси подеднакво на прво место им е професионалното однесување на второ место им е интелигенцијата на лидерот.

Интересен податок е дека и лицата кои имаат работно искуство до 5 години и лицата кои имаат работно искуство над 30 години, над 85% од нив ја имаат заокружено физичката кондиција, со тоа се докажува дека помладите лица и доста повозрасните имаат заедничка цел околу физичката кондиција.

Лицата од приватниот сектор особено лицата кои работат во невладините организации кај нив најбитен фактор е свеста за култура на прво место и на второ место им е самодисциплината.



Слика 19. Квалитетите на лидерот

Figure 19. Qualities of the leader

4. Каква компетентност, односно какви вештини треба да поседува лидерот?

Заокружи две од понудените одговори:

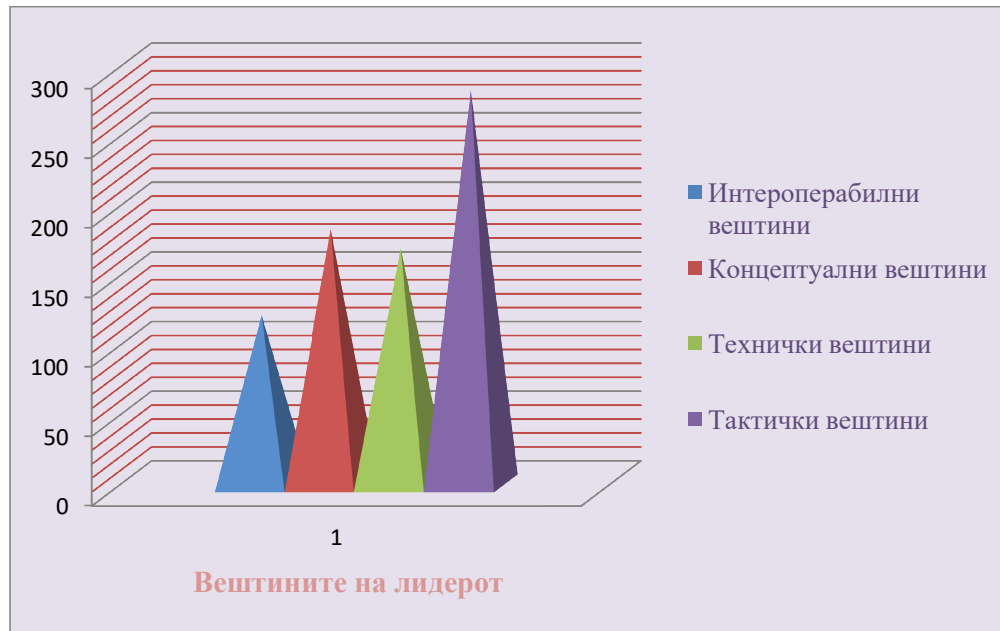
- a. интероперабилни вештини;
- b. концептуални вештини;
- c. технички вештини;
- d. тактички вештини.

Како најбитен фактор какви вештини и компетентност треба да поседува лидерот, од анкетираниите најмногу ги имаат заокружено тактичките вештини со 38%, додека на второ место им се концептуалните вештини 24%, на трето место според анкетираниите се техничките вештини и на последно место се интероперабилни вештини со 16%.

Правејќи анализа на заокружените одговори особено кај лицата кои работат во приватниот сектор без невладините организации дојдов до интересен податок, односно можеби непознавањето на значењето на зборот интероперабилни вештини (Интероперабилноста е можност за постигнување на изработка на производите, партнерства помеѓу индустријата и заедницата, пристап до технологиите и интелектуалната сопственост, спроведување на стандарди или ставање на техниката во употреба), никој не го заокружил овој одговор. Додека кај лицата кои се со завршена висока стручна спрема и со постдипломски и докторски студии најважни им се концептуалните вештини.

Лицата поставени на раководни места, исто така дел од нив, односно 57% го заокружиле интероперабилните вештини, но на прво место им се тактичките вештини.

Исто така жените кои работат во државните институции и јавните претпријатија најбитно како вештина која треба да поседува еден лидер се тактичките вештини на прво место додека на второ место им се техничките вештини.



Слика 20. Компетентност, вештини на лидерот

Figure 20. Competency, skills of the leader

5. Што е најважно кај еден лидер? Напиши ги со реден број по важност од еден до шест понудените одговори.

- говорот;
- изгледот;
- јазикот на телото;
- неговата биографија;
- тонот на гласот;
- содржината што ја зборува.

Од анкетираниите лица може да видиме дека најважно им е говорот на лидерот со 22%, додека на второ место е изгледот на лидерот со 20%, на трето место им е содржината која ја зборува лидерот со 15%, на четврто место им е тонот на гласот што го продуцира лидерот со 15%, додека на петтото место по важност им е јазикот на телото со 14% и на шестото место, односно на последно место им е неговата биографија.

Интересен податок е дека кај мажите кои се на раководни позиции и лицата кои не се на раководни места без разлика на положбата на која се наоѓаат, најбитно им е

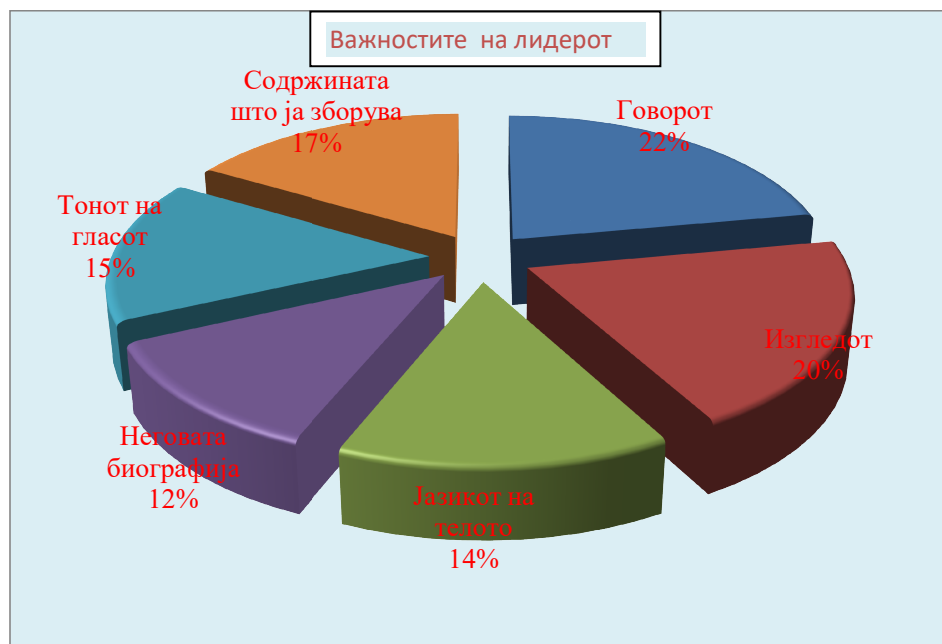
изгледот. Правејќи споредба со женскиот пол кај нив на прво место им е говорот што го држи лидерот.

Лицата кои имаат постдипломски студии и лицата кои имаат трет циклус на академски студии најголемиот дел од нив заокружиле дека содржината која ја зборува лидерот е многу важна за нив.

Интересен е податокот дека речиси сите анкетирани ја ставаат на последно место биографијата на лидерот, на анкетираниите не им премногу важна неговата биографија, какво образование има завршено, кои се неговите поранешни вработувања, неговите карактеристики или квалитети. Со ова се покажува дека во Република Северна Македонија не ни интересира премногу биографијата на лидерот, туку многу повеќе трошиме енергија за изгледот на лидерот.

Како битен индикатор од анкетираниите лица кои имаа поголемо работно искуство особено категоријата од 20 до 30 години, а и лицата кои имаат над 30 години работен стаж за нив на прво место говорот е на лидерот и содржината која ја зборува лидерот.

Иако за жал ние во нашето општество премногу малку во споредба со западно развиените држави го разбираме јазикот на телото и не посетуваме доволно внимание на ова.



Слика 21. Важностите на лидерот

Figure 21. Importance's of the leader

6. Подреди ги овие десет фактори за мотивирање според важноста со оценка од еден до пет.

- работа со луѓе кои знаат да почитуваат;
- интересна работа;
- признание за добро завршената работа;
- шанса за развој на способностите;
- работата со луѓето кои ги слушаат идеите;
- можност за самостојно мислење, а не исполнување инструкции;
- крајниот резултат од работата;
- работење за ефективни менаџери;
- лесна работа;
- информираноста.

Според анкетираниите кои фактори за мотивирање се најважни тие одговорија по следното: на прво место им е работа со луѓе кои знаат да почитуваат со 15%, втор фактор за мотивирање им е признание за добро завршената работа со 14%, трет фактор за мотивирање им е шанса за развој на способностите со 13%, на четврто место им е крајниот резултат од работата 12%, додека на петто место им е информираноста со 10%, додека шестиот фактор на мотивирање според анкетираниите им е можноста за самостојно мислење, а не исполнување инструкции, додека седмиот е работата со луѓето кои ги слушаат идеите, осмиот фактор за мотивирање по важност според нив е интересна работа 8%, додека деветтиот фактор за мотивирање според важноста на анкетираниите им е интересна работа и последниот, односно десеттиот фактор за мотивирање според анкетираниите и најмалку важен им е лесната работа.

Правејќи анализа кои фактори за мотивирање се најважни, особено лицата кои беа анкетирани, односно лицата кои беа поставени на раководни места без разлика дали го преставуваат приватниот сектор или државните институции на нив во најголем дел во споредба со останатите им е најважно крајниот резултат од работата. Со тоа можеме да видиме дека овие во нашето општество одат директно на крајниот резултат без да се потрудат да ги мотивираат своите потчинети да бидат до нив и да ги почитуваат за нивниот придонес кон работата.

Конкретно мажи кои работат во државните институции или во јавните претпријатија, а кои не се поставени на раководни места, правејќи анализа поголемиот број на нив на прво место им е тоа за самостојно мислење, а не исполнување

инструкции. Ова прашање беше поставувано поразлично од другите така што се бараше вреднувањето да биде од еден до пет.

Кај лицата со високо образование и тоа со магистерски звања и со докторски звања има интересен податок дека кај нив на прво место е информираноста. Ако направиме една аналитика помеѓу теоријата и ова анкетање ќе дојдеме до резултатот за добро завршени работи секој лидер треба да биде информиран. Од друга страна пак потчинетите ако не се информирани и тие немаат да имаат мотив да ја завршат мисијата која им е дадена. Обострано ова е поврзано со факторите за мотивирање.



Слика 22. Фактори за мотивирање

Figure 22. Factors for motivation

7. Заокружи пет од десетте понудени ефективности кога лидерот гледа и е виден:

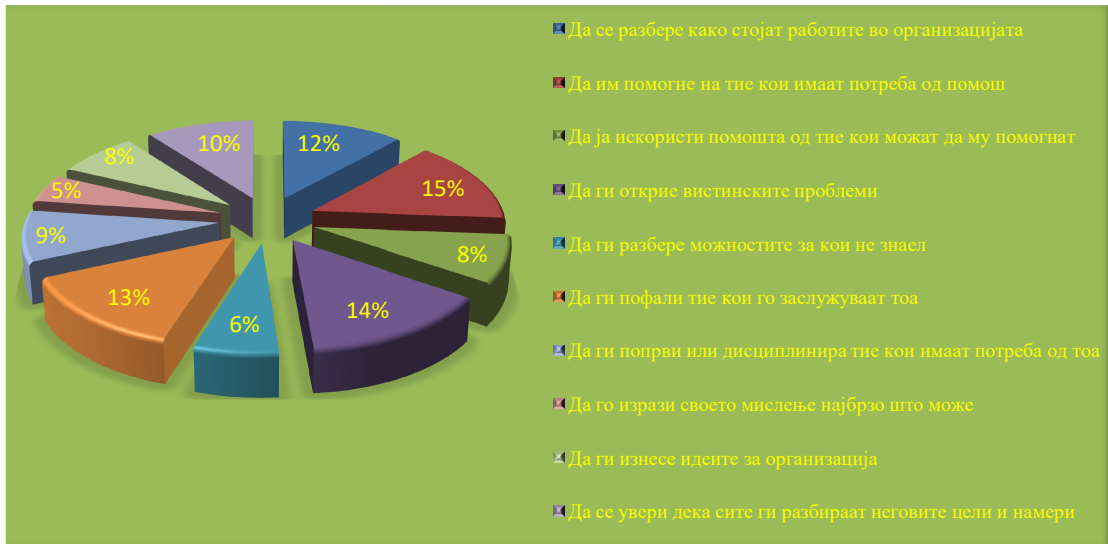
- a . да разбере како стојат работите во организацијата;
- b . да им помогне на тие кои имаат потреба од помош;
- c . да ја искористи помошта од тие кои можат да му помогнат;
- d . да ги открие вистинските проблеми;
- e . да ги разбере можностите за кои не знаел;
- f . да ги пофали тие кои го заслужуваат тоа;

- g . да ги поправи или да ги дисциплинира тие кои имаат потреба од тоа;
- h . да го изрази своето мислење најбрзо што може;
- i . да ги изнесе идеите за организацијата;
- j . да се увери дека сите ги разбираат неговите цели и намери.

Според анкетираниите лица, ефективноста кога лидерот гледа и е виден според нив на прво место е да им помогне на тие кои имаат потреба од помош го заокружиле 15%, на второ место на анкетираниите им е да ги открие вистинските проблеми со 14%. На трето место според анкетата е да ги пофали тие кои го заслужуваат тоа со 13%, на четврто место им е да ги разбере можностите за кои не знаел, на петто место според нив е да го изрази своето мислење најбрзо што може со 10%, на шесто место според ефективности кога лидерот гледа и е виден да ги поправи или да ги дисциплинира тие кои имаат потреба од тоа со 9%, на седмо место според анкетираниите лица е да ја искористи помошта од тие кои можат да му помогнат со 8%, додека на осмо место според нив е да ги разбере можностите за кои не знаел со 6%, додека на десетто место анкетираниите лица го заокружиле: да го изрази своето мислење најбрзо што може со 5%.

Ефективностите кај еден лидер се разликуваат по тоа што анкетираниите лица најмногу го имаат заокружено одговорот: да им помогне на тие кои имаат потреба од помош. Со ова се гледа дека сите лица без разлика на нивното искуство, или нивното образование, моменталната позиција дали се поставени на раководни или нераководни места на поголемиот дел на луѓето сакаат да се потпрат на лидерот, а не да се плашат од него.

Интересен е податокот е дека поголемиот дел од анкетираниите лица од женски пол, заокружиле дека за нив многу е важно лидерот да ги пофали оние кои заслужуваат. Едноставно сакаат да бидат пофалени за изработената задача. Додека мажите со најмалку работно искуство сакаат да им помогнат на тие кои имаат потреба за тоа.

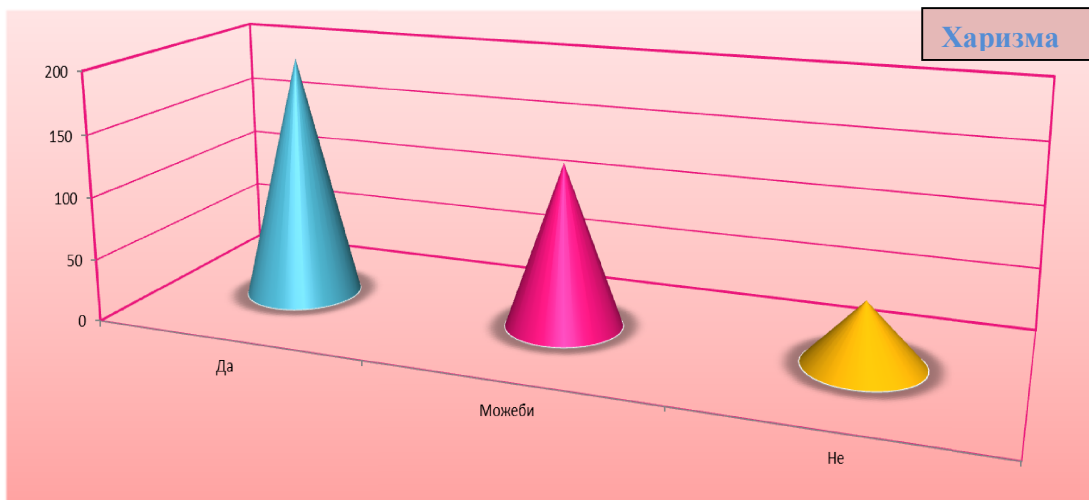


Слика 23. Ефективности кога лидерот гледа и е виден

Figure 23. Effectiveness when the leader observes (sees) and he is observed (seen)

8. Дали лидерот се раѓа харизматичен или се развива харизмата во текот на животот кај еден лидер?

- a. Да;
- b. Можеби;
- c. Не.



Слика 24. Харизма

Figure 24. Charisma

При поставувањето на прашањето, дали лидерот се раѓа харизматичен или се развива харизмата во текот на животот, според анкетираниите лица на кои веруваат дека лидерите се раѓаат харизматични одговориле сто деведесет и седум (197) лица, односно 52%, додека анкетираниите кои не се многу сигурни одговориле со можеби сто триесет и едно (131) лице, односно 35%, додека анкетираниите кои не веруваат дека може да се раѓа харизматичен лидер одговориле педесет анкетирани, односно 13%.

Во текот на анкетањето особено во поголемиот дел на прашањата се употребуваше методот на индукција и методот на дедукција. Во ова прашање конкретно се употребува методот на дедукцијата.

При анализа од одговорите на анкетираниите лица, дојдов до интересен податок дека лицата кои се на раководни места без разлика дали се од државни институции или приватен сектор и тоа 88,7% и од женскиот пол без разлика дали се на раководни места или нераководни 79,6, овие две групи заокружиле дека лидерите се раѓаат харизматични. Ако видиме по процентуалното изразување тоа е доста висок процент. Како краток заклучок би додал дека лицата од машкиот пол кои се на раководни места и женскиот пол, овие две групи се убедени дека тоа доаѓа со раѓањето. Ако ја анализираме првата група мажи кои се на раководни места, тие мислат за себеси дека се родени харизматични и дека тие имаат предиспозиции уште од раѓање дека ќе бидат лидери. За мене интересен податок за женскиот пол е тоа што, речиси осумдесет посто одговориле дека харизматичен лидер се раѓа.

Според мене овој одговор е резултат на емоционалната врзаност со нивните чувства, за разлика од мажите кои се по индиферентни. Но исто како главен индикатор кај мајките (женскиот пол) за овој одговор мислам дека жените го имаат она шесто сетило, и можат да го предвидат.

Исто така поголемо отстапувањето од анкетираниите лицата кои се на возраст од 21 до 30 годишна возраст без разлика на нивното образование, работно место или работно искуство, поголемиот дел од нив се изразиле со 54,4%, дека се развива харизмата во текот на животот кај еден лидер

9. Заокружи три од понудените чекори за развојот на харизмата.

- a. да се покаже желба;
- b. да се изгледа добро;
- c. да се имаат големи мечти;
- d. да се следат целите;

- e. да се работи дома;
- f. да се создаде мистерија.

Анкетираниите лица за прашањето кои чекори се за развојот на харизмата одговориле дека на прво место е да се покаже желба со 26%, додека на второ место речиси идентично со првото заокружиле 25% треба да се следат целите, на трето место е да се изгледа добро со 16%, на четврто место анкетираниите мислат дека треба да се имаат големи мечти со 15%, како петти чекор мислат дека треба да се работи дома со 12% и последниот чекор на анкетираниите лица според нивното мислење да се создаде мистерија со 6%.

При анализа на одговорите кои ги имаат дадено анкетираниите лица, особено лицата со средна стручна спрема од цивилниот сектор и невладините организации, како главен фактор за нив во развивањето на харизмата најмногу го имаат заокружено под ц. да се имаат големи мечти.

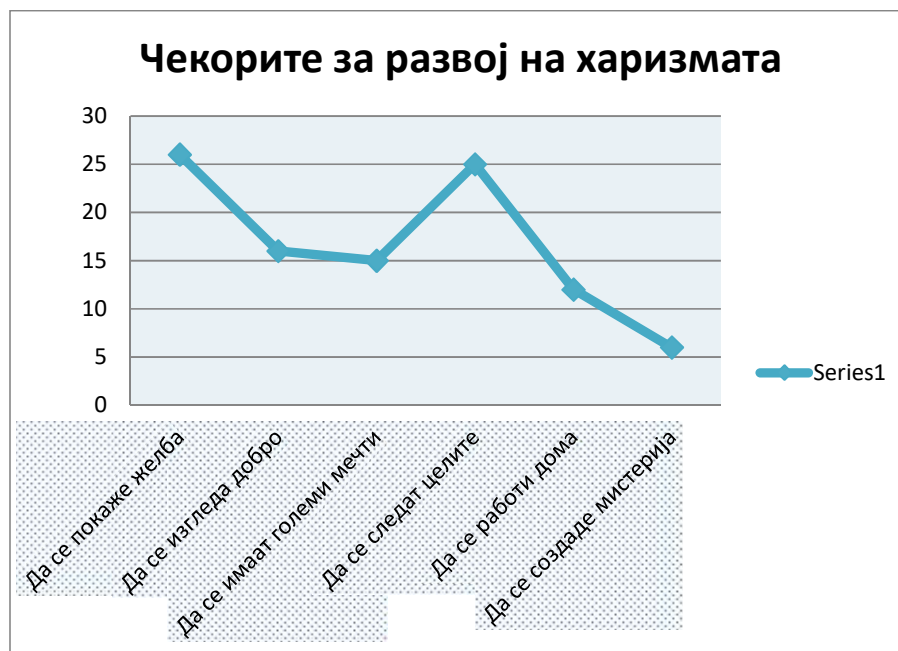
Очигледно за нив е дека секоја индивидуа треба да тежнее на поголеми соништа, ако сака да има повеќе во животот.

Во развојот на харизмата карактеристично е дека жените без разлика на нивната положба, односно старосната година или образование, најмногу мислат дека треба да се следат целите. Исто за ова одговориле и поголемиот дел на лицата кои имаат постдипломски и докторски студии.

Лицата од машкиот пол, ако се анализира нивното размислување, поголемиот дел од нив без разлика на нивната возраст, работното место, работното искуство или моменталната позиција дали се поставени на раководни позиции или нераководни позиции, се изјасниле дека на прво место им е да се покаже желба, додека на второ место им е да се изгледа добро.

Ова е уште еден индикатор за мажите дека тие многу повеќе внимаваат на нивниот изглед отколку жените.

Ова може да се потврди во прашањето за нивните особини, односно што е најважно кај еден лидер исто и кај ова прашање за нив беше во поголемиот дел изгледот.



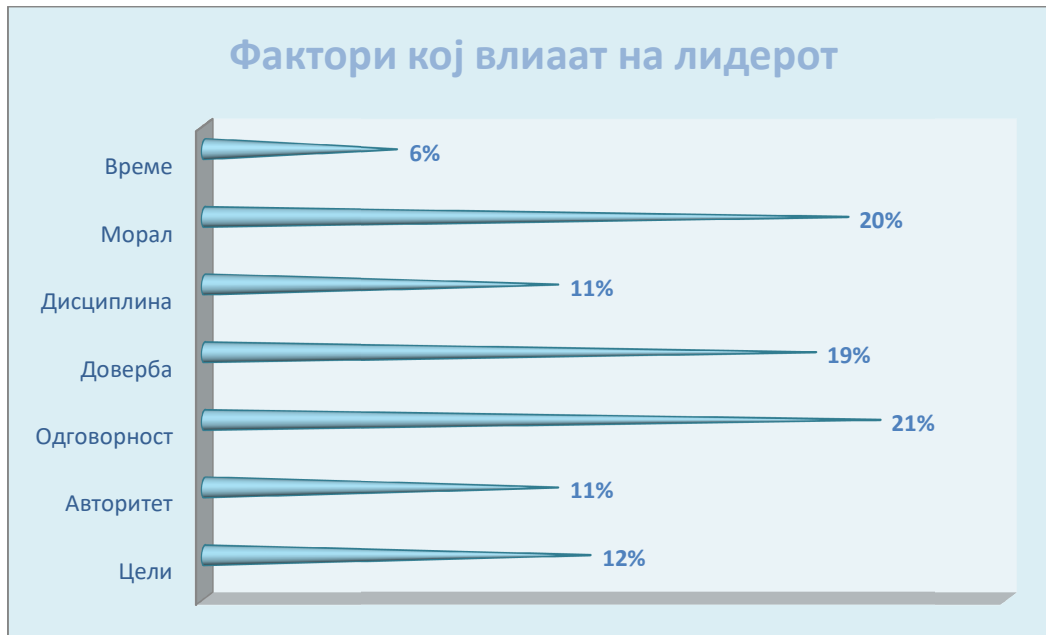
Слика 25. Чекори за развојот на харизмата

Figure 25. Steps for developing charisma

10. Кои фактори најмногу влијаат на лидерството? Заокружи четири од понудените одговори.

- a. цели;
- b. авторитет;
- c. одговорност;
- d. доверба;
- e. дисциплина;
- f. морал;
- g. време.

Најголемите фактори кои влијаат на лидерството, според анкетираниите лица, на прво место е одговорноста со 21%, исто така како битен фактор, односно речиси идентично со првиот фактор е моралот со 20, како трет фактор кој влијае врз лидерството е довербата заокружена со 19%, на четврто место се целите кои влијаат на лидерот со 12%, на петто место според анкетираниите е ставена дисциплината, и анкетираниите најмалку мислат дека факторот време најмалку влијае на лидерството го заокружиле со 6%.



Слика 26. Фактори што влијаат на лидерството.

Figure 26. Factors that affect leadership.

Анкетираните лица кои се поставени на раководни позиции во државните институции или јавните претпријатија, без разлика на нивниот пол, но и лица кои имаат големо работно искуство над 20 години, и возраст над 41 година, кај оваа група најбитно како фактор кој може да влијае е авторитетот.

Мажите кои беа анкетирани особено лицата кои се во помладата група од 21 година до 30 години, кои имаат средна стручна спрема, како најбитен фактор кој може да влијае врз лидерството и тоа со над седумдесет посто им е моралот.

Од женскиот пол кои беа анкетирани, без разлика на нивното вработување, завршено образование или моментална позиција, кај нив најголем фактор кој може да влијае врз лидерство е одговорноста.

11. Кој е поодговорен - лидер кој е семеен човек или саец?

- а . семеен;
- б . саец;
- с . и двата.

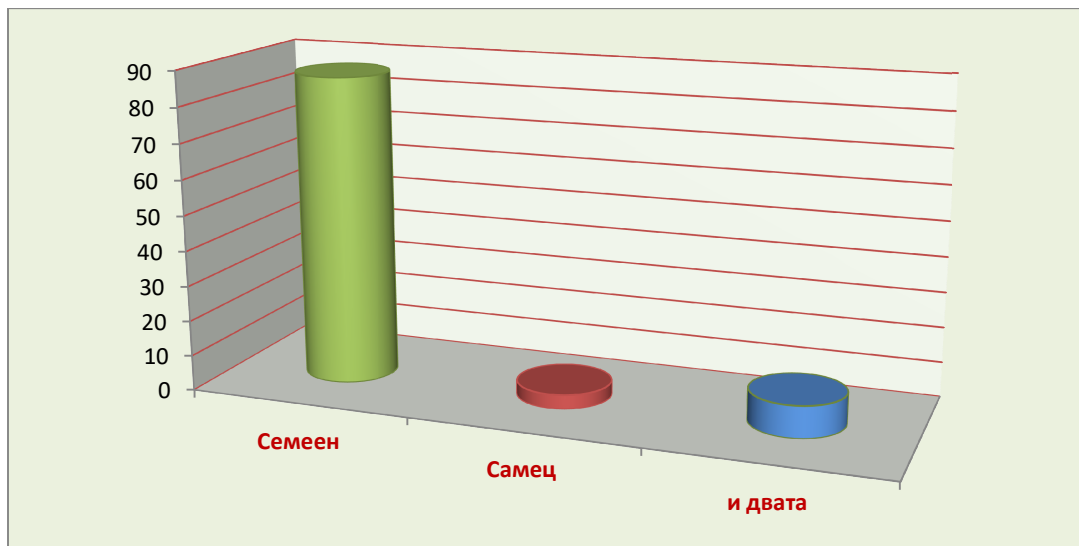
По поставувањето на прашањето кој е поодговорен лидер тој што е семеен човек или лидерот кој е саец, од анкетираните лица најмногу го имаат заокружено семејниот лидер тристотни дваесет и осум (328) лица, односно 87%, додека на второ

место според анкетираниите е лидерот поодговорен кога е и сам и семеен го заокружиле триесет и шест лица (36) односно 9%. Додека на последно место и според анкетираниите кој има најмала одговорност е самецот, него го заокружиле само четиринаесет лица (14) односно 4%.

Ако одиме по дедуктивниот метод од општото мислење кон поединечното, дефинитивно по направените анализи ќе заклучиме дека се уште во Република Северна Македонија одговорен лидер може да биде само семеен човек.

При аналитички пристап на ова прашање, јас сум свесен дека никој нема да го занемарува лидерот кој е самец, но традиционалното општество ги негува овие вредности во нашата држава.

Гледајќи кои анкетирани лица ги имаат заокружено останатите одговори, при анализа видов дека тоа го направиле лицата кои се со најмлада возраст, односно кои спаѓаат во групата 20 години и во групата од 21 до 30 годишна возраст.



Слика 27. Поодговорен лидер

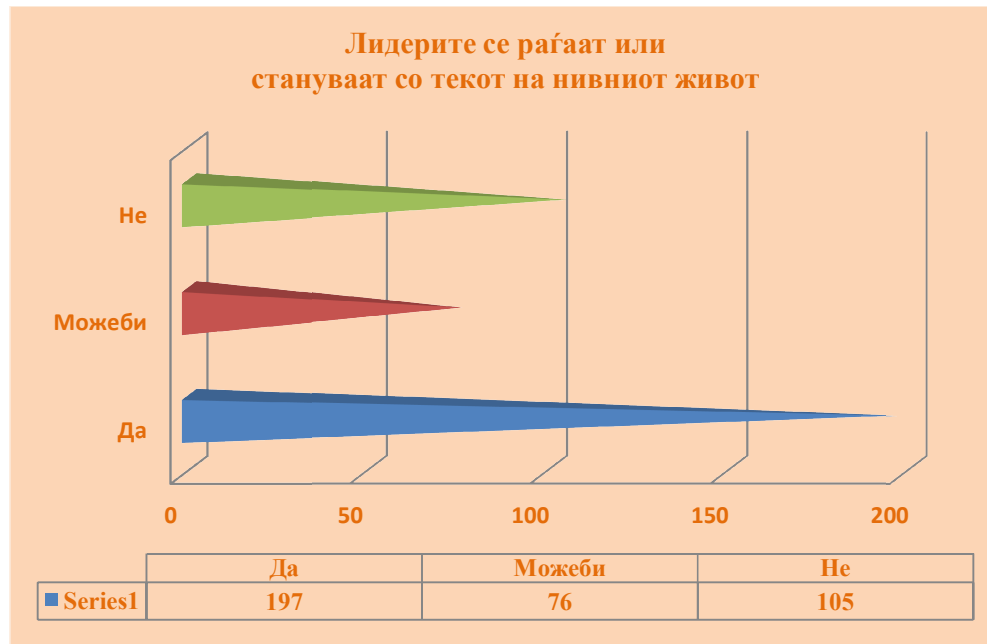
Figure 27. Accountable (more responsible) leader

12. Дали лидерите се раѓаат или стануваат лидери со текот на нивниот живот?

- a. Да;
- b. Можеби;
- c. Не.

Според анкетираниите лица, дали лидерите се раѓаат или стануваат лидери со текот на нивниот живот, поголемиот дел на лицата одговориле дека се раѓа лидерот со одредени predispositions за да стане лидер и тоа го заокружиле сто деведесет и седум

лица (197) односно 52%, додека има и сто и пет лица (105), односно 28% кои мислат дека лидерот не се раѓа со одредени атрибути туку станува лидер во текот на животот, додека на трето место има седумдесет и шест лица (76), односно 20% кои се двоумат дали лидерите се раѓаат или стануваат лидери со текот на нивниот живот.



Слика 28. Дали лидерите се раѓаат или стануваат лидери со текот на животот

Figure 28. Are leaders born or they become leaders during their life

Како податок може да напомам дека мажите кои работат во државните институции и јавните претпријатија, и се поставени на раководни места поголемиот дел од нив се на мислење дека лидерите се раѓаат со одредени карактеристики. Како заклучок од ова овие лица кои се поставени на овие раководни места мислат дека поради тоа и се на овие раководни места поставени. Додека анкетираниите лица кои се поставени на раководни места во приватниот сектор, поголемиот дел од нив односно над педесет посто го мислат спротивното дека лидери стануваат со текот на нивниот живот, немаат вродени атрибути туку ги учат во текот на животот.

Интересен индикатор е дека и лицата кои имаат високо образование и тоа постдипломски студии и докторски студии и лицата кои според работните искуства поголемиот дел од нив се на мислење дека лидерите се раѓаат, а не се создаваат во текот на нивниот живот.

Ова прашање според многу автори кои го проучувале лидерот и неговото лидерство од она што јас сум го прочитал, поголемиот дел од нив мислат дека лицата се раѓаат со одредени карактеристики, квалитети, изгледи, вредности итн. Тие мислат дека лидерите се раѓаат. Истото мислење и јас го споделувам со поголемиот дел на анкетираниите лица.

Од женскиот пол, без разлика на нивното работно искуство, работно место или нивната возраст, дел од нив одговориле дека лидери стануваат со текот на нивниот живот.

13. Заокружи три од осумте понудени вештини за лидерот:

- a . слушање;
- b . комуницирање;
- c . пренесување лоши вести;
- d . преговарање;
- e . критикување;
- f . справување со “тешки” луѓе;
- g . добри манири;
- h . признание за добро завршена работа.

Анкетираниите што се однесува до вештините на лидерот најмногу мислат дека комуницирањето е битен елемент што треба да го поседуваат лидерот и тоа го заокружиле двесте триесет и едно лице (231), односно 20%, додека на второ место мислат дека е важно признание за добро завршена работа го заокружиле сто седумдесет и шест (176) лица, односно 16 %, додека на трето место според анкетираниите е лидерот треба добро да знае да слуша, ова го заокружиле сто педесет и седум лица, односно 14%, на четврто место е справување со “тешки” луѓе со 12% додека приближно исто на петтото место и шестото место според нив се добри манири и критикување што треба да ги поседува еден лидер. Преговарањето е на седмо место со 9%, додека на последно место според анкетираниите е пренесувањето на лошите вести со 7%.

Како главен индикатор при анализата на анкетниот лист забележав дека лицата кои се поставени на раководни позиции, без разлика дали се вработени во државни институции или јавни претпријатија и лицата кои се на раководни места во приватниот сектор и невладините институции поголемиот дел од нив особено во приватниот

сектор речиси со деведесет проценти го гледаат комуницирањето што треба да го поседува лидерот како најбитен елемент.

Ако се земе поголемиот дел на лицата без разлика на нивниот пол особено лицата кои се во старосната група од 21 година до 30 годишна возраст и лицата кои имаат работно искуство од 5 години до 10 годишно искуство и тоа на голем процент од нив се гледа дека им е многу битен фактор признанието за добро завршена работа.

Поголемиот дел од женскиот пол без разлика на нивната позиција, возраста работното искуство поголемиот дел од нив го имаат заокружено справување со “тешки” луѓе, како битен индикатор за вредностите кои треба да ги поседува лидерот.



Слика 29. Вредностите на лидерот

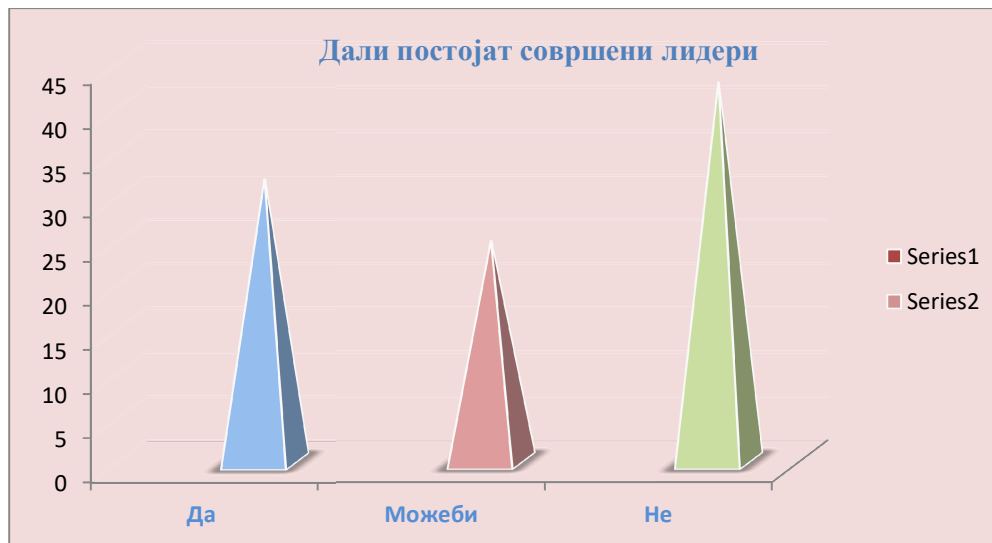
Figure 29. The values of the leader

14. Дали постојат совршени лидери?

- a. Да;
- b. Можеби;
- c. Не.

Според анкетираниите дали постојат совршени лидери најголемиот дел од нив се изјасниле дека не постои и тоа го заокружиле сто шесет и две (162) лица, односно

43%, додека на второ место според резултатите сто дваесет и три (123) лица веруваат дека постои совршен лидер, односно 32%. Додека лицата кои се двоумат и не се сигурни дали постои совршен лидер се деведесет и три лица, односно 25%.



Слика 30. Совршени лидери

Figure 30. Perfect leaders

Од самата слика може да се види дека од анкетираниите лица имаме не потврден одговор дали постои совршен лидер или не. Иако јас лично се сложувам со поголемиот дел од анкетираниите.

Како главен индикатор од направената анализа, факт е дека лицата кои се поставени на раководни места, без разлика дали се поставени во државни институции (со исклучок на лицата кои се поставени во јавните претпријатија) и во приватниот сектор или во невладините институции се на мислење дека не постои совршен лидер. Додека лицата кои се поставени на раководни места во јавните претпријатија се на мислење дека постои совршен лидер.

Ако направиме една подетална аналитика од женскиот и машкиот пол дојдов до заклучок дека и двете страни се на мислење дека не постои.

Лицата кои се на помлада возраст, особено лицата кои и припаѓаат на групата до 20 години и групата од 21 до 30 годишна возраст, исто така и лицата кои имаат најмал работен стаж кои и припаѓаат на групата од 0 до 5 години се на мислење дека постои совршен лидер.

ГЛАВА V

ЗАКЛУЧОК

Со обработка на неколку димензии на индивидуалноста и вештините на лидерот како човек и неговата лидерска положба, се надевам дека со овој труд ќе придонесам сите оние што се и што ќе се занимаваат директно или индиректно со оваа положба да добијат појасна слика за позицијата лидер, како за неговите карактеристики и квалитети така и за техниките на лидерството. Реално секој од нас во секојдневниот процес се среќаваме со лидерството, сакале ние или не, но тоа го има во сите пори на човештвото, лидерство има и дома, лидерство може да се сретне и на улица, лидерство има и во училиште, лидерството го сретнуваме и на работа и секаде. Но се зависи од нас дали ќе бидеме следбеници или лидери, точно има фактори кои влијаат на тоа, но секогаш педесет проценти од работите зависат од нас, на која страна ќе седнеме и што ќе посакаме.

Се поставува прашањето каков треба да биде лидерот?

Врз база на извршената анкета може да заклучиме: дека една од најбитните карактеристики што треба да ги поседува лидерот на прво место е чесноста и лојалноста. Што се однесува на лицата од женски пол на нив им е најбитно чесноста да ја поседува лидерот и тоа со голем процент од нив над 90% го заокружиле. Со ова покажува дека женскиот пол во нашето општество, се уште нема голема доверба во нашите лидери, односно лидерите кои ги водат. Особено треба да се нагласи дека поголемиот дел од анкетираните од женскиот пол се вработени во државните институции и јавните претпријатија. Според вредностите на анкетираните на прво место им е градењето тим, но според квалитетите што треба да ги поседува еден лидер тоа е професионалното однесување. Од факторите за мотивирање на еден лидер е многу битно да ги пофали потчинетите за добро завршената работа, тогаш лицата се мотивираат повеќе и дават поголема ефикасност на нивните работни места. Се чувствуваат вредни во тоа што го работат и се стремат за поголем придонес. Кога пак се зборува за ефикасноста, кога лидерот гледа и е гледан, најбитно на сите им е да им помогне на тие кои имаат потреба од помош. Давање на насоки за да се изработи добиената задача, зависи од водачот. Тој не треба да ги минимизира работите туку навистина треба да им даде вистински насоки.

Анкетираните мислат дека харизматичен човек се раѓа и од развојот на харизмата треба да се следат целите. Факт е дека има харизматични индивидуи, тоа можеме да го сретнеме уште од најмали нозе кај децата уште додека се во градинка, исто така можеме да го видиме и вроденото лидерство во нив, но сепак харизмата треба да се надгради во текот на животот.

Гледајќи кои фактори влијаат најмногу кај еден лидер најбитна им е одговорноста. Повеќето мислат дека семениот човек е поодговорен, во споредба со самец. Ако одиме по дедуктивниот метод од општото мислење кон поединечното, дефинитивно по направените анализи ќе заклучиме дека се уште во нашето општество владее патријархално владеење, каде го поддржувам нивното мислење, одговорен лидер може да биде само семен човек.

Лидерите се раѓаат со нивните карактеристики, односно со нивната харизма, но не постојат совршени лидери.

Лидерот, во политичките партии, во економските компании, во воените единици или во невладините институции, мора да поседува одредени вредности, карактеристики, вештини и акции на дејствување, секој пат треба да се чекор пред останатите.

Пред се треба да има личен карактер чии составни елементи се вредностите лојалноста, обврската, почитта, несебичноста, честа, интегритетот и пред се треба да има храброст и карактерните особини кои го надградуваат во секое поле лидерот со ментални, физички и емоционални вредности.

Исто така, треба да поседува лидерски вештини кои ќе знае да ги поврзува со теоретските и практичните делови на интерперсонални, концептуални, технички и тактички вештини, со други зборови да поседува знаење. Но знаењето не доаѓа од небото туку со учење, учење и само учење ако сака да постигне успешни резултати како лидер и секогаш поткрепено со јасна визија каде сака да ги води неговите следбеници, вработени или организацијата која му ја довериле да ја води.

Сепак сето тоа без акција, без влијание, без операционализирање, подобрување, асистирање и одредени постапки од негова страна ако не го употребува она што го знае и не го прави она што треба да го направи нема истото да биде ефективно и ефикасно.

Во трудот потенцираме: лидерот треба да биде ваков, мора да работи вака, треба да го знае ова и сл... Обично велите дека ни е потребен лидер кој е ориентиран кон задачите, организиран, систематичен и детален, со други зборови комплетен или

вистински лидер. Лидер кој мора да има глобален преглед, да биде креативен и подготвен да преземе ризик, да биде чувствителен за потребите на другите луѓе како и човек кој ја цени и практикува тимската работа.

Успешните лидери знаат како треба да се потпрат на нивните чувства, искуства, знаења и на нивниот инстинкт. Тие треба да ја предвидат иднината, но само со макотрпна работа можат да се чекор пред останатите. Успехот е сигурен доколку лидерот работи на неговите долгогодишни планови и се придржува до нив се до оној момент до кога кажува неговиот инстинкт.

Но дали постојат совршени луѓе и лидери?

Совршени или идеални луѓе не постојат, што значи не може да постојат ни совршени лидери.

Заради тоа што никој не може да биде совршен лидер, треба да бараме лидери кои ги исполнуваат повеќето позитивни лидерски карактеристики или можеме да создадеме тим и тоа тим со чувство за соединети разлики, а разликите се сила кои кога се обединети и ги надополнуваат слабостите.

Сите вработени не би можело да бидат раководени на ист начин. Лидерот мора правилно да ја следи изграденоста, подготвеноста и мотивацијата за потоа да може да ја преземе вистинската раководна акција.

Како водач мора да знае кој е тој, што знае и што може да направи околу својата дисциплина како и да ги води следбениците ефективно со организацијата. Секоја раководна ситуација е единствена.

Што е направено во една ситуација не одговара за друга. Лидерот мора да биде подготвен за секоја ситуација и да знае да преземе адекватна акција.

Лидерските квалитети, задачи и принципи на раководењето им помагаат на лидерите да ги извршат мисиите и да се грижат за нивните вработени. Користејќи ги нив, може да процени како може да се снајде во секоја област, и тогаш да направи план за подобрување на неговата способност за раководење со неговите следбеници или вработени.

Лидерите кои се способни да ги поттикнуваат, менуваат и користат вредностите, верувањата, и потребите на нивните следбеници во извршувањето на задачите во кризни и динамични ситуации се големи промени, се трансформациони лидери и само со такви лидери можат да имаат успех организациите. Организацијата мора да поседува способности за мобилизација на сите вработени во искористување на нивните способности и знаења. Трансформациониот лидер обезбедува силна визија и е

ентузијаст, што кај следбениците ја зголемува довербата, мотивацијата, нивните аспирации и обврзаноста кон лидерот. Само трансформационите лидери се способни да трасираат нови текови за модерната организација. Лидерот на организацијата мора да креира архитектура која ќе може тие работи да ги координира и оркестрира во правец на реализација на визијата. Во суштина, таа задача се сведува на процесите на едукација, вклучување на вработените во промените и комуникациите.

Препораки

Лидерите се носители во остварувањето на стратегијата на секоја политичка партија, економска компанија, воена единица, приватен сектор или невладина организација. Лидери во раководењето во нашето општество треба да бидат оние личности од кои во најголем дел зависи остварувањето на организациите кои им се доверени или сами ги имаат подигнато, но за доброто на нашето општество треба цело време да мислат, лицата кои на стратегиско ниво на одлучување ќе ги носат сите одлуки за доброто на граѓаните поврзани со ова чувствителна и клучна област.

Тие мора да бидат компетентни експерти во оваа област, способни, смели, морални и решителни лица кои треба да бидат подготвени да ја преземаат одговорноста за успехот или неуспехот на една политика, за доброто на останатите т.е. народот. Овие лица на овие положби не треба да бидат назначувани по партиски клуч и да се запазуваат интересите само на одредена владејачка елита, туку напротив тие мора да бидат лица кои се кадарни и едуцирани за таа област, вистински лидери кои го заслужиле тоа со дела, а не со зборови.

Лидерите во раководењето во нашето општество во Република Северна Македонија мора да ги познаваат и применуваат соодветните модели, видови, стилови, методи, инструменти, тактики, техники, принципи и закони за напредокот на нашата држава и за доброто на нашите граѓани. Познавањето на овие елементи се неопходни за секоја личност која ќе прифати да биде носител на соодветната лидерска функција на секое ниво на хиерархиска организираност без разлика за каква позиција се работи, односно организација.

Познавањето на лидерството, основните составни елементи, начелата, методите, системите и моделите на водење од страна на лидерите е повеќе од неопходното, затоа што тие се лица кои ќе извршуваат различни должности во хиерархијата на системот на нашите државни институции. Од друга страна познавањето на водењето ќе им овозможи ефикасно и поефективно управување со ресурсите со кои располага нашето општество, нивно правилно искористување за реалните потреби и можности во областа на која им се најпотребни и нејзино поставување на долгорочни стабилни основи.

Изучувањето на техниките, тактиките, факторите на лидерството директно влијае на лидерот и неговото водење на соодветната организација. Секој лидер во раководењето со организацијата треба да ги знае нивните карактеристики, за да може успешно да се постави во хиерархиската структура на организацијата. Лидерот мора да

има визија, идеја, инспирација и импулс, да ги познава целите, да поседува и пренесува авторитет, да ја презема одговорноста, да ја почитува дисциплината, да го поседува моралот и моралните норми, високиот дух, солидарност, харизма, да ги познава прописите и да знае да се движи во времето.

Поради самото динамично време лидерите треба да се сменат, и да се во тек со времето, да се образуваат, иако денеска се повеќе и повеќе имаме лица кои се повикуваат на каузата дека се лидери, но за жал се помалку и помалку можеме да ги препознаеме. Денешните лидери немаат чувства за човечноста, зошто ако сакаш да бидеш вистински лидер со сите особини кои го карактеризираат лидерот, секој од нас треба да биде прво човек во вистинска смисла на зборот, а после да ги надградува квалитетните вредности, односно сите атрибути кои треба да ги поседува еден лидер.

Имплементирање на квалитетна култура, алатки и техники се следни пристапи кои имаат тенденција кон лидерски карактеристики кои вклучуваат, зајакнување, фокус на луѓето силна стратешка гледна точка и свест за интегрирање на различни дисциплини. Други карактеристики вклучуваат силен интегритет а и свест за општествените одговорности.

Емпириско истражување треба да биде извршени за понатамошно проучување на карактеристиките на квалитетно лидерство, неговото влијание врз организациите и нејзината диференцијација од другите стилови на лидерство. Во меѓувреме можеме да се фокусираме на мисијата за да се спроведе само проценка и да се подобри како лидери.

Со поседувањето на ваквите квалитети, вештини и знаења, лидерот ќе биде во состојба да ја оствари својата визија, идеја, цел и би одговарал на потребните лидерски вредности и квалитети. Вака едуцираните лидери ќе можат успешно да одговорат и да се справат со денешните и идни предизвици, истовремено ќе бидат промотори на вредносните особини кај својот персонал, кај лидерите на пониско ниво и нивните следбеници.

Лидерите на иднината ќе мораат да воспостават соодветна реална визија и да внесат во водењето со нивните организации, такви новитети и односи кои ќе ги предводат своите потчинети со чувство за вредност, насочено кон остварувањето на визијата и доверените задачи.

Потребно е да се изврши трансформација и реорганизација не само на организациите кои ги водат туку и структуралниот систем на целокупниот едукациски систем на лидерите. Во високо образовниот систем на Република Северна Македонија,

треба да се воведи нов предмет Лидерство (Водење) како што е во многу поразвиени држави во Европа, на пример како што е во Република Германија. Предложениот лидерско едукативен модел за потребите на нашето општество ќе може да најде оправданост во општествениот развој и придобивките и од научен дел и од економски дел, би требало да ги инспирира соодветните одговорни структури во оваа област на соодветна реакција.

ЛИТЕРАТУРА

- Ali Hajro, The profile of one leader and his leadership, Institute of Knowledge Management, Promoted in Bulgaria, Vol.28.1. December 2018. p. 345 – 351.
- Ali Hajro, The values of the leader and the relationship of leadership and management, leadership, Institute of Knowledge Management, Promoted in Serbia Vol.30.6., 2019. p. 1707-1713.
- Aid el-Karni, Mos u trishto, Gostivar, 2004.
- Avolio, B. Winning, With a Full Range of Leadership. Military Review, 2001.
- Андреа Гаве, Вештини на командување, 2-ри Август Штип, 2003 година.
- Adel Panahi, The Practice of Adaptive Leadership, 2013.
- Ann Scott Tyson, American Spartan: The Promise, the Mission, and the Betrayal of Special Forces Major Jim Gant, 2014.
- Analysis of Alternatives Handbook, Harvard University, July 2016.
- Andrew Heywood - Global Politics, Palgrave Foundations Series, London, 2014.
- Alan Ryan, On Politics, Penguin, Burlington, 2013.
- Arend Lijphart, The politics of Accommodation, Pluralism and Democracy in the Netherlands, Los Angeles, 1968.
- Arend Lijphart, Democracies, New Haven, 1984.
- Anthony Giddens, The Third Way: Renewal of Social Democracy- Polity Press, 2000.
- Aristoteli, Politika, Tirana, 1997.
- Ann Scott Tyson, Stepping Up to Lead, a War Story, London, 2011.
- Akselord A. Patton, za liderstvoto, strategieski uoci za korporativna vojna, Klasika i Still, Sofia, 2002.
- Alex Fearless, Leader-Twice a Hero: The Real Heroes are Dead, The New Yorker 2012.
- Allen S. D., Jensen R., Feeing the First Amendment, Critical Perspectives on Freedom of Expression, New York University Press, 1995.
- Борко Николоски, Основи на военото раководење, АЛФА 94, Скопје, 1999 година.
- Bruce Newsome MADE, NOT BORN Why Some Soldiers Are Better Than Others 2010.
- Brain Tracy, Leadership, Damo, Prishtinë, 2014.

- Butler P. Judith, Excitable Speech, Contemporary Sciences of Politics Rutledge, 1996.
- Bruner Richard, Tung tram's Leading Light, International Management, 1992.
- Burns Paul, Dewhurst Jim, Small Business in Europe, Macmillan education Ltd. London, 1986.
- Бобек Шуклев, Љубомир Дракулевски, Стратегиски менаџмент, Скопје 2001 година.
- Barlett C., S. Ghoshal, Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, Harvard Business Review, 85, 1994.
- Balazs Trencsenyi and Maciej Janowski - A History of Modern Political Thought in East Central Europe- Volume I: Negotiating Modernity in the 'Long Nineteenth Century, 2016.
- Bass, B., B. Avoilo, D. Jung, Y. Berson., Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, Vol.№ 2, 2003.
- Bruce Newsome - MADE, NOT BORN, Why Some Soldiers Are Better Than Others, 2010.
- Cole G.A. Personnel Management: Theory and Practice, London, 1993.
- Corn Jr., Ira G., The Role of the Chairman of the Board, Vol.VI, 1978.
- Chester Bernard-The Functions of the executive, Cambridge, Massachusetts, Harvard University press, 1938.
- Case-law concerning Article 10 on the European Convention on Human Rights, DH-MM(99)6, Directorate General of Human Rights, Strasbourg, 1999
- Clayton R., Tomlinson H.: Privacy and Freedom of Expression, Oxford University Press, 2002
- Coliver S.: The Article 19 of Expression Handbook: International and Comparative Law, Standards and Procedures, Publisher Article 19, 1993.
- Christina Boswell and A. Geddes, Migration and Mobility in the European Union- (The European Union Series), Alabama, 2011.
- Crenshaw Martha, Comparative Politics and the Causes of Terrorism, London, 1981.
- Дракулевски Љубомир, Liderство, основа за ефективен стратегиски менаџмент, Скопје, 1999 година.
- Димитар Мирчев -Модерна политикологија, Култура, Скопје, 2008.
- Дејан Донеv, Вовед во Етиката, Скопје, 2018 година.

- Donald Alexander, The Character of a Leader, 2014.
- Daniel Luis, Political party, Tirana, 2000.
- David Truman, The governmental Process, New York, 1951.
- Дејвид Армстронг, Тео Фарел, Бисе Маигуашка - Управување и отпор во светската политика, Magor, Newheshmir, 2009.
- Denis Kavaj, Shkenca politike dhe politika e sjelljes, Tirana, 1983.
- Ендру Волтер, Готам Сен, Анализа на глобалната политичка економија, Арс Ламина, 2010.
- Edgar H. Schein, Business Leadership: Jossey, Bass reader, Jossey, Bass Business & Management Series, Jossey, Bass, Wiley Imprint, 2003.
- FM 22-100, - ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999.
- FM 6-22, Army Leadership – Competet, Confident and Agile, October 2006
- FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, July, 1999, Chapter 2, 2-3. , 2-5, 2-6, 2-7, 2-8, 2-9, 2-10, 2-11, 2-12
- FM 6-22, Army Leadership Competet, Confident and Agile; October 2006. Chapter 2, 2-13.
- General Eric K. Shinseki, If you don't, Prepared Remarks General Eric K. Shinseki, Chief of Staff, United States Army, 2001.
- Gary Yukl, Leadership in Organization, Prentice, Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
- Goldman D., Emotional Intelligence, New York: Bantam, 1995.
- Georgia Clark Sadler, Women in Combat: The US Military and the Impact of the Persian Gulf War, in Wives and Warriors: Women and the Military in the United States and Canada, 1997.
- Ѓерѓ Конард, Антиполитички предизвик- Култура, Скопје, 1992.
- Humphreys, J., & Einstein, W., Transformational leadership, 2003.
- Harold G. Moore, Joseph L. Galloway, We Were Soldiers Once...and Young: Ia Drang - The Battle That Changed the War in Vietnam Mass Market Paperback, 2004
- John Kotter, Leading Changes, Harvard Business, Boston, 1996.
- James Kouzes, Barry Posner, The Leadership Challenge, San Francisco, 2002
- James Strong - U.S. Department of Defense, Dictionary of Military Terms, as amended through August 2013.
- James B. Stewart - Leading and caring, 2000.

- Константин Петковски, Деловно лидерство, Скопје, 2011 година.
- Kouzes, James M., Barry Z., The Leadership Challenge. San Francisco, 2002.
- Karima Mariama Arthur, Poised for Excellence: Fundamentals Principles of Effective Leadership in the Boardroom and Beyond, 2018.
- Карл Фон Клаузевиц, За војната, Магор, Скопје, 2009.
- KoRer, J.P., John P. Koperon - What Leader Really Do, 1999.
- Kardim Kevin, Business Leadership, A Wiley Imprint, 2003.
- Kijman Ibn Ivad Sulejman, Sekretet e udhëheqës dhe ndikimit-, Furkan ISM, Shkup, 2016.
- Lester Bitel, Liderstvo stilovi i tehnike upravljanja, 1997.
- Lester R. Bittel, "The Key to Management Success" Alexander Hamilton Institute Incorporated, 1984.
- Лорес Фриидман, Револуцијата во стратешките работи, Магор, Скопје, 2009.
- Lynda Lee Kaid, Handbook of political communication research, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey, 2004.
- Љубе Тасевски, Лидерството во раководењето со АРМ, Институт за мировни и одбранбени студии, Скопје, 2004.
- Midhat Samic, Kako nastaje naucno delo, deveto izdanje, Sarajevo, 2003.
- Мајкл Хит, Тајните на лидерството, Паблицер, 2013 година.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R., Emotional intelligence, American Psychologist, 2008.
- Maks Landesberg, Osnovi na liderstvoto, Klasika i Stil, OOD Sofia, 2002, str.201.
- Michael Heath, Leadership secrets, Harper Collins Publishers, 2010.
- Николовски Блажо, Воено раководење, организација на штабови и штабни операции, АЛФА 94, Скопје, 2003 година.
- Николоски Блажо, Основи на военото раководење, АЛФА 94, Скопје, 1999 година.
- Norman Rich, Great Power diplomacy, New York 1992.
- Обама Барак, Храброста за надежта, Тирана,
- Пери М.Смит, Преземање одговорност, Универзитет за национална одбрана, Вашингтон, 2004 година,
- Pike John, Shared Leadership Solves Logistics Challenges:, Operation Enduring Freedom-Afghanistan, Global Security, 2015.

- Rudolph W. Giuliani with Ken Kurson, Leadership-, Cubists, New York, 2009.
- Рудолф Џулијани, Лидерство, САД, Нјујорк, 2009 година
- Стаменковски А., Менаџмент со одбраната, ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004 година.
- Сун ЦУ, Уметноста на војувањето, Ѓурѓа, Скопје, 1987.
- Tracy Brian, Leadership-, Broadway, New York, 2014.
- Тодор Кралев - Теорија на системите, на информациите и на информативните системи, Студентски збор, Скопје 1984 година.
- U.S. Department of Defense, Dictionary of Military Terms, August 2013.
- Umberto Eco, Si shkruhet një punim diplome, Dituria, 2006.
- Вилијам Коен, Новото искуство на лидерот, како да раководам со достоинство и чест, SOFIA, 2001.
- Yukl, G. - Leadership in Organization, Prentice-Hall, New Jersey, 2002.
- Zaleznik A. - Managers and leaders, Are they different? Harvard Business, 1977.
- Звонко Додевски, Лидерство во армија, 2-ри Август, Штип, 2001 година.

Интернет страни:

- <https://medicineblog.wordpress.com/9-2/>.
- <http://www.forbes.com/>
- <http://www.neocogita.com/why-is-emotional-self-control-important-for-leaders/?lang=en>
- <http://www.stat.gov.mk/Publikacii/PDF,Godisnik2017./07-Naselenie-Population.pdf>
- <https://www.onpointconsultingllc.com/blog/the-top-5-must-have-leadership-competencies>.
- <https://digital.com/leadership-quotes>
- http://www.newyorker.com/fact/con?tent?0202_FACT1
- <http://www.unh.edu/emotionalintelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/RP2008-MayerSaloveyCarusob.pdf>
- http://www.newyorker.com/fact1/content?0202_FACT1
- <https://www.ukessays.com/essays/management/the-concept-of-charismatic-leadership-theory-management-essay.php>.
- <http://www.csmonitor.com/2002/0801/p01s03-wosc.htm>
- <http://www.csmonitor.com/2002/0801/p01s03-wosc.htm>
- <http://www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/>

Листа на табели и слики

Реден број	Име на табелата
Табела 1.	Различност во однос на идејата
Табела 2.	Различност во однос на инспирацијата
Табела 3.	Разлики во однос на импулсот
Реден број	Име на слика
Слика 1.	Вредностите на лидерот
Слика 2.	Насоките на лидерот
Слика 3.	Вредностите на лидерот
Слика 4.	Квалитетите на лидерот
Слика 5.	Методи за надградување
Слика 6.	Реалност и стереотипи во една хиерархиска организација
Слика 7.	Фактори кои влијаат на лидерството
Слика 8.	Фактори кои влијаат на менаџирањето
Слика 9.	Следењето на лидерот
Слика 10.	План за реализација на задача
Слика 11.	Работни места на анкетираниите
Слика 12.	Полова структура
Слика 13.	Старосните групи на анкетираниите
Слика 14.	Структура на образованието
Слика 15.	Стаж на работното место
Слика 16.	Моменталната позиција на работното место
Слика 17.	Какви карактеристики треба да поседува лидерот
Слика 18.	Вредностите што треба да ги поседува лидерот
Слика 19.	Квалитетите на лидерот
Слика 20.	Компетентност, вештини на лидерот
Слика 21.	Важностите на лидерот
Слика 22.	Фактори за мотивирање
Слика 23.	Ефективности кога лидерот гледа и е виден
Слика 24.	Харизма
Слика 25.	Чекори за развојот на харизмата
Слика 26.	Фактори што влијаат на лидерството

Слика 27.	Поодговорен лидер
Слика 28.	Дали лидерите се раѓаат или стануваат лидери со текот на животот
Слика 29.	Вредностите на лидерот
Слика 30.	Совршени лидери

ПРИЛОГ - 1

АНКЕТЕН ЛИСТ

Оваа анкета се спроведува со цел изработка на докторски труд. Целта на трудот е да го анализираме, односно да согледаме карактеристиките, квалитетите и техниките на еден лидер каков треба да биде. Каков ЛИДЕР посакуваме да имаме во нашето општество. Сите одговори од овој анкетен лист се **ПОТПОЛНО АНОНИМНИ**, а резултатите ќе бидат објавени само групно.

1. **Работно место:** а) државни институции; б) приватно; ц) невработени;
2. **Пол:** а) мажи; б) жени;
3. **Возраст:** а) од 20 год; б) 21-30 год; ц) 31-40 год; д) 41-50 год; е) 51-60 год;
4. **Завршено образование:** а) ССС; б) ВСС; ц) м-р/д-р;
5. **Работно искуство:** а) 0-5; б) 5-10; ц) 10-20; д) 20-30; е) над30;
6. **Моментална позиција:** а) раководна; б) не раководна;

1. Какви карактеристики треба да поседува лидерот? Заокружи три од понудените одговори.

- а. лојалност;
- б. должност-обврзаност;
- в. почитување;
- г. беспопштедна служба;
- д. чесност;
- е. интегритет;
- ж. лична храброст.

2. Подреди ги по важност со реден број од еден до шест, вредностите што треба да ги поседува лидерот?

- насочување;
- инспирација;
- градење колектив;
- градење тим;
- прифаќање;

визија.

3. Какви квалитети треба да поседува лидерот? Заокружи пет од понудените одговори.

- a. волја;
- b. самодисциплина;
- c. иницијатива;
- d. смисла за пресудување;
- e. самодоверба;
- f. интелигенција;
- g. свест за култура;
- h. здравствена состојба;
- i. физичка кондиција;
- j. професионално однесување;
- k. стабилност.

4. Каква компетентност, односно какви вештини треба да поседува лидерот? Заокружи две од понудените одговори:

- a. интероперабилни вештини;
- б. концептуални вештини;
- ц. технички вештини;
- д. тактички вештини.

5. Што е најважно кај еден лидер? Напиши ги со реден број по важност од еден до шест понудените одговори.

- говорот;
- изгледот;
- јазикот на телото;
- неговата биографија;
- тонот на гласот;
- содржината што ја зборува.

6. Подреди ги овие тринаесет фактори за мотивирање според важноста со оценка од еден до пет.

- работа со луѓе кои знаат да почитуваат;
- интересна работа;
- признание за добро завршената работа;
- шанса за развој на способностите;
- работата со луѓето кои ги слушаат идеите;
- можност за самостојно мислење, а не исполнување инструкции;
- крајниот резултат од работата;
- работење за ефективни менаџери;
- лесна работа;
- информираноста.

7. Заокружи пет од десетте понудени ефективности кога лидерот гледа и е виден:

- a. да разбере како стојат работите во организацијата;
- b. да им помогне на тие кои имаат потреба од помош;
- c. да ја искористи помошта од тие кои можат да му помогнат;
- d. да ги открие вистинските проблеми;
- e. да ги разбере можностите за кои не знаел;
- f. да ги пофали тие кои го заслужуваат тоа;
- g. да ги поправи или да ги дисциплинира тие кои имаат потреба од тоа;
- h. да го изрази своето мислење најбрзо што може;
- i. да ги изнесе идеите за организацијата;
- j. да се увери дека сите ги разбираат неговите цели и намери.

8. Дали лидерот се раѓа харизматичен или се развива харизмата во текот на животот кај еден лидер?

- a. Да;
- b. Можеби;
- c. Не.

9. Заокружи три од понудените чекори за развојот на харизмата.

- a. да се покаже желба;
- b. да се изгледа добро;
- c. да се имаат големи мечти;
- d. да се следат целите;

- e. да се работи дома;
- f. да се создаде мистерија.

10. Кои фактори најмногу влијаат на лидерството? Заокружи четири од понудените одговори.

- a. цели;
- b. авторитет;
- c. одговорност;
- d. доверба;
- e. дисциплина;
- f. морал;
- g. време.

11. Кој е поодговорен - лидер кој е семеен човек или самец?

- a. семеен;
- b. самец;
- c. и двата.

12. Дали лидерите се раѓаат или стануваат лидери со текот на нивниот живот?

- a. Да;
- b. Можеби;
- c. Не.

13. Заокружи три од осумте понудени вештини за лидерот:

- a. слушање;
- b. комуницирање;
- c. пренесување лоши вести;
- d. преговарање;
- e. критикување;
- f. справување со “тешки” луѓе;
- g. добри манири,
- h. признание за добро завршена работа.

14. Дали постојат совршени лидери?

а. Да;

б. Можеби;

ц. Не.