



ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ –ВТОР ЦИКЛУС

ТЕМА:

„Комуникацијата – важен фактор во лидерството“

КАНДИДАТ:

МАРТИНА ГРАШЕСКА

МЕНТОР:

Проф.д-р ЛИЛЈАНА СИЛЈАНОВСКА

Јуни, 2017

СОДРЖИНА НА ТРУДОТ

Вовед	1
1.1. Предмет на истражување	4
1.2. Теоретска рамка на истражувањето	5
1.3. Цели на трудот	9
2. Теоретска рамка на истражувањето	10
2.1. Комуникациски алатки на успешните лидери	10
2.2. Креирање на резонанца	11
2.3. Бирање на комуникациските канали	13
2.4. Демонстрирање на социјална присутност	15
2.5. Одржување на конверзациите и дијалогот	16
2.6. Емоционалната интелигенција и нејзината улога во лидерството	Error! Bookmark not defined.
2.7. Невербална комуникација во организациите	27
2.8. Слушањето како лидерски императив	30
3. Истражување	36
3.1. Анкета	36
Заклучок	455
Прилогбр.1	49
Прилогбр.2	53
Библиографија	577

Вовед

Значењето на ефективното лидерство преку алатките за комуникација е демонстрирано секојдневно во речиси секоја организација.

Покрај концизноста на фактот дека лидерите, било политичките лидери или бизнис лидерите, мораат да комуницираат за воопшто да функционираат во својата работа, прашањето кое и ден денес се поставува е колку комуникациските вештини придонесуваат во генерален успех на организациско ниво и што е она што лидерите би можеле да го имплементираат во процесот на комуникациско созревање, со цел постигнување на успех во нивната работа.

Имено, уште во далечната 1938 година, Chester Barnard заклучи дека комуникацијата беше главниот примат на менаџерите и другите претпоставени лица, а лидерите имаа главна задача да го подобрат нивото на комуникација во организациите. Години подоцна, студија која ја направи Dr. Dan B. Curtis го потврди она што беше истражено претходно: Ефективните комуникациски вештини се клучни во постигнувањето на успех во една организација. Резултатите на национално спроведеното истражување донесоа заклучок дека главните извршители на една организација и останатите лидери во истата му даваат големо значење на начинот на ефективно интерперсонално комуницирање бидејќи тие се свесни дека продуктивноста зависи од ефективната комуникација. Претпоставените мораат да комуницираат ефективно. Но, ова не е единствениот битен момент. Подредените мораат да одржуваат солидно ниво на информирање меѓусебно и во односот со нивните лидери. Со други зборови, за да се постигне ефективно организациско функционирање, комуникациските канали мораат да бидат отворени надолу, нагоре и хоризонтално низ организацијата.

И покрај тоа што овие тези се поставени и делумно докажани, работата која остана „незавршена“ е темелно истражување околу парцијалното значење на комуникациските методи во лидерството како и прашањето кои комуникациски методи се слабата алка во

организацискиот ланец (со акцент на врвот од ланецот) и како тие можат да се подобрат за да се постигне што поголем успех во истиот.

Сите овие прашања, проширени и детално анализирани, ќе бидат обработени во трудот со тема „Комуникацијата – важен фактор во лидерството“.

1.1. Предмет на истражување

Предмет на истражување во оваа теза ќе биде лидерството и начинот на кој што комуникацијата со сите свои алатки и можности го „диктира“ и ги поставува неговите начини на делување. Низ истражувањето ќе се спроведе детална анализа на начинот на кој што комуникациските алатки со својата моќ го насочуваат лидерството во неговиот пат кон целосен успехи на тој начин го претвораат во трансформативно лидерство, односно лидерство кое во корен може да се промени во зависност од начинот на кој се користат комуникациските алатки.

Секој од нас секојдневно се вклучува во некаков вид на комуникација. Комуницирањето се сведува на говорење и слушање: слушањето на другите; како и разбирањето на она што тие го говорат е клучно во остварувањето на успешна комуникација. Често се вели дека слушањето е првиот јазик кој што луѓето го развиваат и како резултат на ова, когнитивните вештини се темелат на вештината и можноста – да се слуша.

Лидерството, од друга страна, е исто така предмет околу кој неизбежни се визуелизациите на луѓе кои комуницираат, развиваат одредени врски и луѓе кои „работат“ на подобрување на општеството во целина.

Предмет на истражување на овој труд ќе биде и нивото на развој на емоционална интелигенција помеѓу лидерите кои ќе бидат опфатени во истражувањето.

Кога би се навратиле историски на теориите посветени на лидерството, неминовно би забележале дек во раниот 20 век, ефикасноста и зголемената продуктивност биле во фокусот на успешното лидерство. Ова се должело на класичниот менаџерски поглед во

тоа време, кој de facto бил ориентиран кон исполнување на задачите. Она што може да се нарече заедничко кај сите класични теоретичари е тоа дека сите тие ја користеле метафората на „машина“ како централна и водечка сила во нивните теории. Карактеристиките на машината биле споредувани со оние на организацијата: специјализација, стандардизација, менливост и предвидливост (Morgan, 2006: 13).

Она што научникот Henry Fayol го востановил е дека работата на менаџерот може да биде поделена на пет менаџерски функции кои се клучни во успехот на менаџерот: планирање, организација, давање на наредби, контрола и координација. Клучните зборови во литературата на класичниот менаџерски пристап се бирократија и централизација. Како резултат, содржината, каналот и стилот на комуникацијата станале тесно поврзани со работата, строго во пишана форма и формални: нешто што довело до успешно менаџирање: лидерите, авторитетите биле многу почитувани и супериорни кон нивните подредени. (Miller, 2006: 9, 16,17).

1.2. Теоретска рамка на истражувањето

Сите лидери мораат да комуницираат за да успеат. Тие водат одредени организации, а овие организации се состојат од индивидуи кои имаат потреба да ги разберат организациските насоки имаат потреба од одреден контекст за нивната секојдневна реалност.

Она што оваа теза, ќе се обиде да го одговори, покрај зададените хипотези, е прашањето: „Што го прави лидерот успешен“. Фокусот во овој дел ќе биде поставен на научниците James Kouzes и Barry Posner и нивната студија насловена како „Пет практики на примерното лидерство“. Нивното истражување започна пред повеќе од 2 декади, а денес е се уште релевантно (Kouzes & Posner, 2008:27).

Нивните теоретски поставки се базирани на набљудување на лидери ширум светот. Тие имаат откриено дека постојат одредени заеднички практики кои секој лидер може да ги

следи доколку сака да стане успешен. Токму овие практики се сржта на нивниот модел наречен „Пет практики на примерното лидерство“ (Kouzes & Posner, 2008:26).

James Kouzes и Barry Posner се професори по лидерство на Универзитетот „Санта Клара“ во Калифорнија. Причината поради која овие двајца научници се едни од теоретските извори е тоа што нивниот модел може да се аплицира во сите видови на лидерство, со други зборови се работи за универзален модел. Според нив, лидерите не треба да поседуваат некои посебни предиспозиции за да бидат успешни лидери, во тајната на успехот следејќи ги петте практики за успех во лидерството, најважна е желбата.

Во делот за емоционалната интелигенција како фактор за успешно лидерство, овој труд ќе го постави својот фокус на еден од највлијателните теоретичари во полето на емоционалната интелигенција: Daniel Goleman. Goleman е директор на конзорциумот за емоционална интелигенција на Универзитетот Рутгерс и најдобро продаваните автори за емоционална и социјална интелигенција.

Daniel Goleman, во свој текст кој го напиша за списанието „Harvard Business Review“ во 1998 година, за првпат ја постави релацијата помеѓу емоционалната интелигенција и бизнис областа или поконкретно - лидерството. Во текстот со наслов „Што го прави лидерот“, тој тврдеше дека квалитетите кои традиционално се поврзани со лидерството, како што е интелигенцијата, одлучноста и визијата се важни во процентот на успешност на еден лидер, но не се доволни. Goleman тврдеше дека вистински ефективните лидери се окарактеризирани со високо ниво на емоционална интелигенција која што вклучува свесност за себе, организираност, мотивација, емпатија и социјални вештини. Голман беше свесен дека овие квалитети можеби не се поврзуваат со бизнис областа, но тој пронајде директни врски помеѓу лидерите со високи коефициенти на емоционална интелигенција и нивните лидерски резултати.

За важноста на емоционалната интелигенција говорат теоретичарите Boyatzis и McKee.

Тие во 2005 година го проследија значењето помеѓу емоционалната интелигенција и лидерството и тврдеа дека „добрите лидери нè водат“ (Boyatzis R., & McKee, 2005:3). Тие

додадоа: „Добрите лидери се будни, свесни и синхронизирани со себе и со оние околу нив... Добрите лидери се емоционално интеллигентни... Добрите лидери се соочуваат со жртвувањето, тешкотиите и предизвиците, како и со можностите со емпатичност и сочувство со оние кои тие ги водат и оние на кои тие им „служат“. Доброто лидерство работи преку емоциите“. (Boyatzis R., & McKee, 2005: 3).

Овој тип на лидери го имаат изгубено наредувачкиот и контролирачки стил кој беше доминантен во минатото. Според Boyatzis и McKee, емоционално интеллигентните лидери се свесни за себе и свесни за важноста на нивното влијание врз другите.

Како во сите други научни полиња, така и во ова поле се развивале различни теории и пристапи кои го дефинирале успешното лидерство. Повеќе од очигледно е дека менаџментот е клучен продукт во 20 тиот век. Сепак, менаџирањето во пракса е постаро од 1000 години. (Goleman, 2004: 5-7). После процесирањето на дел од литературата која се занимава со оваа тематика, се чини дека концептот на одредување на комуникацијата како фактор за успешно лидерство се движи од класичен менаџерски поглед кон концептот на човечките ресурси, концепт кој ги комбинира задачите и луѓето, додавајќи иновација на менаџерскиот комуникациски стил (Miller, 2006)

Во предметот на истражување на овој труд е наведено и слушањето како императив за успешност кај лидерите.

Stewart (2009) вели дека емпатичното слушање инкорпорира фокусирање, охрабрување и рефлектирачки вештини (Stewart, 2009: 27).

Martin Buber, еврејски филозоф кој ги изедначи дијалогот и етичката комуникација има поставено интересна теорија за важноста на човечките дијалози преку перспектива која тој ја нарекува „Јас – Ти“ перспектива. (Stewart, 2009: 62). Неговата теорија е развиена на основата на довербата која вклучува взаемна почит со другите и желба за слушање. Во основата на оваа теорија, кога лидерот ги третира другите како луѓе наместо како

објекти, тие покажуваат почит и преку ова ја следат перспективата на човечките дијалози „Јас-ти“

Теоријата на социјална пенетрација се фокусира на развојот на човечките релации и постулира дека однесувањето е базирано на тоа колку некој станува близок со информациите и дека близината е зависна од долгорочните придобивки од ситуациите (Brownell, 2010a; Taylor & Altman, 1987).

Теориите на социјална размена, според Taylor and Altman, се обидуваат да ги максимизираат придобивките и да ги минимизираат губитоците. Во оваа теорија, резултатот од релациите се изедначува со добивка без губиток, нешто што се смета за мотивација во развојот на релациите. Теоријата на Altman и Taylor прикажува желба за една совршена размена на инфомации со цел доаѓање до значајни релации со другите, наместо релации кои ограничуваат.

Vormann-овата теорија на симболична конвергенија го препознава фактот дека лидерите се комуникатори кои умеат да артикулираат визија, најчесто преку фантазии кои за групата кои тие ја водат – таа визија станува реалност. (Johnson & Bechler, 1997: 58).

Голем дел од научната работа на Vormann се однесува на мали групи, меѓутоа неговата подоцнежна работа ги препознава малите групи како своевидни култури. Vormann посочува дека во теоријата на социјална конвергентност, знаците, симболите и искуствата се тие кои креираат значење и разбирање на индивидуалците. (Vormann, 1972, pp. 396-397).

Еден лидер, неизбежно мора да ги мотивира другите во постигнување на нивните цели (Bass, 1990: 21). Многу често, ова ја наметнува потребата за директна комуникација преку слушање и развивање на меѓусебните односи.

Историски гледано, науката за слушањето започна со делата на Paul Rankin во 1926, кога слушањето било дефинирано како најчестиот начин на комуникација. Две децении подоцна, на слушањето му се дава посебен акцент (Janusik, 2010: 195).

Освен горенаведените, многу други научници исто така продолжиле да го изучуваат овој комуникациски метод. Во 1979 година беше формирана Интернационалната асоцијација на слушањето (скратено: ILA). Оваа организација составена од членови кои се врвни научници од областа на образованието, бизнисот, медицината, психологијата и разни други научни полиња, континуирано работи на промовирањето и развојот на ефективни вештини за слушање кои имаат примена во сите животни области.

1.3. Цели на трудот

Целта на овој труд е да се докаже дали и во која мера комуникацијата со сите свои техники и алатки влијае врз концептот на современото лидерство. Комуникацијата и нејзиното влијание врз лидерството не е така наивна тема за истражување. Низ истражување, анкети и анализи на случај ќе се истражи дали вештата комуникација треба да се смета како силен адут на добриот лидер. Помеѓу другото, целта е да се дојде до „момент“ во кој ќе се обелодени дали развивањето на исклучително добри комуникациски вештини навистина е клучно во достигнувањето на ефективно лидерство, како и кои од овие вештини се чинат „најитни“ во процесот кон станување поуспешен лидер.

Посебните хипотези кои ќе бидат истражени се следните:

1. „Емоционалната интелигенција на лидерот има голема улога врз неговиот успех како лидер“
2. „Правилното користење на невербалната комуникација овозможува поефективно лидерство.“
3. „Слушањето како комуникациска техника води кон успешно лидерство“.

2. Теоретска рамка на истражувањето

2.1. Комуникациски алатки на успешните лидери

Првото прашање кое неизбежно се поставува при паралелата помеѓу лидерството, успехот и комуникациите е: Која комуникациска алатка функционира најдобро?

Goffee и Jones во еден свој наврат, велат: „лидерите мораат да размислат дали нивната сила се изразува подобро во состаноци еден-на-еден, мали групи или говори пред целата организација. Секој контекст бара специфични презентациски вештини. Исто така, секоја од овие алатки може да биде различен по успех, во зависност од контекстот“ (Goffee and Jones, 2006:161).

Да се пренесе една порака или значење правилно, преку правилниот канал, лидерот мора да направи избор помеѓу различни комуникациски алатки.

Групата на алатки, најчесто вклучува симболи, метафори, јазик и приказни (Deal, Kennedy, 1982) со цел лидерот да го поддржи или потенцира она што сака да го пренесе. Уште повеќе, според Deal и Kennedy, лидерот внимателно треба да го подготви она што сака да го „испорача“ преку користење на алатки во неговиот реторички репертоар. Реториката е многу важна алатка која треба да се користи исправно за да ја пренесе пораката на најсоодветниот и најмоќниот начин на кој ќе генерира влијание кај публиката.

Ова може да биде постигнато преку безброј техники и алатки. Лидерот кој говори може да користи една фраза повеќе пати за да ја истакне важноста на она што го кажува и да го вреже ова во умовите на оние кои го слушаат, нешто слично на она што го направи Martin Luther King во неговиот историски говор „Јас имам сон“ од 1963 година.

Лидерот може да ја изгради структурата на целосниот говор или порака соодветно на теоријата на класична реторика. Добриот реторичар поседува одличен говор на телото, моќен говор и гестикулации.

Во една организација, различни ситуации бараат различни комуникациски алатки. Доколку се земе во една поголема целина, алатките можат да се поделат во технички и лични алатки, каде што техничките алатки ги покриваат сите техники и методи како и канали на комуникација, додека личните алатки се личните вештини кои испраќачот на пораката, во случајот лидерот може да ги искористи. Кај успешните лидери ова најчесто се реториката или човековата чувствителност.

Заклучокот е очигледен, но вреди да се спомене: алатките се важни, но која и алатка да ја избере лидерот, тој свесно или несвесно – постојано комуницира со неговите вработени.

Како комуницира успешниот лидер и кои се алатки ги користи за успешно да ја пренесе својата порака, да ги мотивира вработените и да ја доведе организацијата на едно повисоко ниво – сите овие аспекти се детално разгледани во поглавјата кои следуваат во овој магистерски труд.

2.2. Креирање на резонанца

Boyatzis и McKee посочуваат дека лидерите го поставуваат ритамот на организациите кои тие ги водат, формално или неформално.

Тие ова го нарекуваат резонанца. Со други зборови, лидерите се свесни дека нивните акции и нивната комуникација одекнуваат, исто како што одекнува човековиот глас, во нивната организација.

Тие можат да постават позитивен емоционален тон, да ги состават сите различни делови од нивната организација во една кохерентна целина, да инспирираат доверба и да промовираат вредности преку нивните конзистентни и автентични комуникации.

Тие го прават ова затоа што знаат дека „емоциите се опасни и нивните емоции се моќни возачи на расположението и перформансот на нивните вработени. Тие инспирираат преку

демонстрирање на страст, посветеност и внимание за луѓето, како и за визијата на организацијата.” (Boyatzis R., & McKee A., 2005: 4)

Теориите и наодите на Salovey и Mayer за емоционалната интелигенција и отпочнувањето на нивниот модел на „способности“, не предизвика многу внимание кај научниците и пошироката публика. Работата на американскиот психолог и научен новинар Daniel Goleman ја посочи важноста на емоционалната интелигенција во сферата на бизнисот, и предизвика дебата за валидноста на концептот (Antonakis, Ashkansay & Dasborough, 2009: 248).



Илустрација бр.: Резонантно лидерство. Извор: www.img-aws.ehowcdn.com

Според Goleman и познатите истражувачи на емоционалната интелигенција Richard Boyatzis и Annie McKee; „Ако лидерот зрачи со енергија и ентузијазам, организацијата цвета; ако лидерот шири негативност и несогласување, стагнира“. Видните лидери било директори, менаџери, инструктори или политичари се истакнуваат не само преку вештините и способностите, туку и преку поврзување со другите. Овој епохален концепт ги води лидерите со јаки емоции кон правилна насока и позитивно влијание врз заработувачката и стратегијата. (Goleman, 2004: 25). Goleman разви модел на четирите димензии на емоционалната интелигенција во 1998, моделот е исто така познат

како „мешовитиот модел“. Нови податоци упатуваат на овој модел како на „Подрачје на емоционалната интелигенција и поврзани компетенции“.

Овој модел како што е спомнато е поделен на четири главни подрачја кои вклучуваат осумнаесет подподрачја; четирите главни подрачја; самосвест, самоменаџирање, социјална свест и менаџмент на односи, се наменти да обезбедат практичен водич за градње на лидерски комуникациски вештини (Twigg, Pinos & Olson, 2006).

Според нив, за комуникаторите кои што се со неконвенционално размислување, идејата за развивање на емоционалната интелигенција не е неверојатна. Лидерите кои што имаат потешкотии со комплексноста и ургентноста на ефективната комуникација во растечкиот глобален пазар, од помош би било дури и мало подобрување на социјалните вештини и менаџмент на емоциите. Според ова, се поставува прашањето: какви вештини и алатки се потребни за да се стане емоционално интелигентен лидер, и како контролата на овие компетентности би влијаела на комуникациите во организацијата?

2.3. Бирање на комуникациските канали

За да се пренесе стратешката порака на акционерите, клучно е да се избере правиот комуникациски канал. Каналите се безбројни, од внатрешната комуникациска мрежа и весници, до поискусни менаџери кои што исто така може да се сметаат за комуникациски канали. Ова подглавје ги испитува погледите за селекција на комуникациски канали во стратешката комуникација. Некои медиумски теоретичари препорачуваат употреба на медиуми за имплементација на стратегија. Преку менување на вредностите и постапките на вработените, имплементацијата на стратегијата е главна задача на директорите во една компанија. Daft & Lengel препорачуваат главните директори лично да ја пренесат новата стратегија со релевантните групи на работници преку дискусија за истата. На ваков начин се воочува нивната посветеност и обврска кон новата стратегија. Во случај кога

лична посета на сите вработени не е можна тие советуваат менаџерите да се осврнат на најмоќниот медиум кој што им е достапен. (Daft & Lengel, 1986: 230)

Како пример тие спомнуваат видео ленти или сателитски поврзувања, кои што имаат посилно социјално влијание отколку пишани директиви. Сега, после дваесет години, напредната технологија дозволува употреба на интернет или интерна компаниска телевизија. Daft & Lengel потсетуваат дека ниеден електронски медиум неможе да ја замени комуникацијата лице в лице, кога се работи за активности надвор од рутината, и дека врвен директор постојано бара зачувување на богатите канали на комуникација. (Daft & Lengel, 1986: 230)

Друг популарен метод за стратешка комуникација е “каскада” методот каде што менаџерот комуницира за стратегијата со своите потчинети на секое организационо ниво. Мислењето кое владее овде е дека комуникацијата лице в лице овозможува подобро разбирање на стратегијата.

Интересно е што и други фактори, покрај комуникацијата лице в лице, имаат улога во разбирањето на стратегијата. Кога проучувал кои комуникациски приоди можат да влијаат на разбирањето на стратегијата Sinickas (2006) заклучил дека комуникацијата лице в лице изгледа добра, но не и непогрешлива, алатка за предвидување колку добро се информирани работниците за бизнис стратегијата на компанијата. Студијата на Sinickas открива дека високите нивоа на информираност добро кореспондираат со (1) фреквентно објаснување на стратегијата од страна на вишиот менаџмент, (2) пристап до интерна комуникациска мрежа, (3) пристап до фреквентен весник (електронски или печатен), (4) често комуницирање на стратегијата од страна на супервизорите. Едед од интересните наоди во студијата е дека влијанието врз вработените кое што го има вишиот менаџмент е двојно позначајно отколку супервизорите. Jones изјавува дека во стратешката комуникација, комуникациските канали имаат три цели: да досегнат до што повеќе членови во целната група, да го направат тоа што посигурно и побрзо и да добијат максимална повратна информација. За да се постигнат целите Jones претставува шест главни критериуми за одбирање на комуникациски канал:

1. Дали самостојно овозможува добивање на повратна информација?
2. Дали е поверлив? Дали може да се контролира пораката која што се пренесува?
3. Дали може да се пренесе сложена порака или само едноставна?
4. Дали пораката ќе стигне до многу луѓе или само неколкумина? Дали ќе биде лична или општа порака?
5. Колку време би требало за да се подготви?
6. Колку долго ќе треба за да се пренесе, штом е подготвена?

(Jones, 2008:33)

Jones ги поделува каналите на три главни групи: комуникација лице в лице, електронски канали и традиционални канали, како што се весниците и огласни табли. Истакнува дека често најдобриот начин е комбинација од повеќе канали.

2.4. Демонстрирање на социјална присутност

Теориите и наодите на Salovey и Mayer за емоционалната интелигенција и отпочнувањето на нивниот “способности” модел, не предизвика многу внимание кај научниците и пошироката публика. Работата на американскиот психолог и научен новинар Daniel Goleman ја посочи важноста на емоционалната интелигенција во сферата на бизнисот, и предизвика дебата за валидноста на концептот (Antonakis, Ashkansay & Dasborough, 2009). Според Goleman и познатите истражувачи на емоционалната интелигенција Richard Boyatzis и Annie McKee; “Ако лидерот зрачи со енергија и ентузијазам, организацијата цвета; ако лидерот шири негативност и несогласување, стагнира. Видните лидери било директори, менаџери, инструктори или политичари се истакнуваат не само преку вештините и способностите, туку и преку поврзување со другите. Овој епохален концепт ги води лидерите со јаки емоции кон правилна насока и позитивно влијание врз заработувачката и стратегијата. (Goleman, 2004:25). Goleman разви модел на четирите димензии на емоционалната интелигенција во 1998, моделот е исто така познат како

“мешовитиот модел”. Нови податоци упатуваат на овој модел како на “Подрачје на емоционалната интелигенција и поврзани компетенции”. Овој модел како што е спомнато е поделен на четири главни подрачја кои вклучуваат осумнаесет подподрачја (Appendix I); четирите главни подрачја; самосвест, самоменаџирање, социјална свест и менаџмент на односи, се наменти да обезбедат практичен водич за градње на лидерски комуникациски вештини (Twigg, Pinos & Olson, 2006).

За комуникаторите кои што се со неконвенционално размислување, идејата за развивање на емоционалната интелигенција не е неверојатна. Лидерите кои што имаат потешкотии со комплексноста и ургентноста на ефективната комуникација во растечкиот глобален пазар, од помош би било дури и мало подобрување на социјалните вештини и менаџмент на емоциите (Kemper, 1999:18). Според ова, какви вештини и алатки се потребни за да се стане емоционално интелигентен лидер, и како контролата на овие компетентности би влијаела на комуникациите во организацијата?

2.5. Одржување на конверзациите и дијалогот

David Whyte повеќе од било кој истражувач претходно, стави акцент на важноста на конверзациите и дијалогот во лидерството.

Тој на неколку наврати ја споменува потребата која лидерите треба да ја имаат за одржување на храбри, односно длабоки конверзации. Овие конверзации лидерите би требало да ги имаат за најразлични теми. Како што вели Whyte, “Она што најмногу го забележувам е дека ние имаме претстава дека вие (лидерите) треба да разговарате пред да почнете да работите. Ова е недоразбирање кое се среќава во најголем дел од денешните организации.



Илустрација бр. :Конверзација лидер-вработен. Извор:www.managers.org.uk

Конверзациите не и претходат на работата. Тие се самата работа. Многу често, индивидуалците (лидери) чувствуваат дека тие се вработени поради првичните компетенции кои ги имале на интервју за работа. Всушност, тие компетенции се само нивна позадина, а она во што тие се вработени е полето на човечките релации. Доколку погледнете што вие (како лидер) правите од утро до вечер на работа ќе сфатите дека тоа е: читање е-маил пораки, писма, телефонски разговори, лице-во-лице средби со вработени. Ова е вашата работа. Ова е голем дел од нашето постоење, а сепак никој од нас не размислува за уметноста на тоа постоење“ (Whyte, 2005:3).

Овој моќен напис на Whyte, ги става конверзациите и човечките релации на пиедестал, каде што припаѓаат.

Токму конверзациите се тие што ја креираат резонанцата и реалноста на следбениците. Конверзациите се тие што одредуваат дали нивните следбеници имаат енергија, дали се посветени или збунети и демотивирани. Лидерите се тие што треба да одлучат како ќе ги насочат овие конверзации.

Автентичноста на конверзациите кои се водат помеѓу менаџментот во една организација ќе се прелее во конверзации кои се водат на сите нивоа во организацијата. Резонанцата и социјалната присутност играат голема улога во овој дел.

Whyte истакна дека лидерите мораат да одржуваат пет различни видови на храбри конверзации:

1. Конверзации со непознатата иднина, наместо импулсивни конверзации со проблематичната сегашност на организацијата
2. Конверзации со потрошувачите или општеството во кое тие се составен дел
3. Конверзации со различните оддели од нивната организација
4. Конверзации со работни групи и луѓе со кои тие се во секојдневна интеракција
5. Конверзации со себе, нивните семејства и саканите.

Whyte уште еднаш го потврдува гореспоменатиот факт дека конверзациите можат да се одвиваат преку било кој комуникациски канал. Тие не се ограничени на дискусии еден-на-еден.

Уште една важна компонента која што лидерите треба да ја инкорпорираат во нивните конверзации – е дијалогот.

Теоретичарот Simmons постави модел за одбрана на дијалогот, кој е далеку од застарената форма „Јас сум лидерот и ова е мојата порака“, односно пристапот на команда и контрола. Наместо тоа, според Simmons, дијалогот се „врти“ околу конекциите, споделување на сомнежите и чувствителноста, препознавање на меѓусебната поврзаност и соработката. Дијалогот е во сржта на решавањето на конфликти, креирањето на нови идеи и бранењето на нови реалности. (Simmons, 1999:151)

Во својата суштина, дијалогот е врската помеѓу двајца или повеќе луѓе. Во сржта на оваа врска пак, лежи способноста за меѓусебно влијание помеѓу луѓето, повеќе отколку докажување на едниот од соговорниците.

Дијалогот се води преку нашите тела, емоции, интелект и душа кои понатаму се преточуваат во зборови. Овие зборови можат да носат моќ и да имаат влијание врз другите.

Целта на дијалогот е да им помогне на лидерите да ја обелоденат својата верзија на вистината, нивните перцепции и нивната реалност пред другите. Во суштината на дијалогот лежи и слушањето на другиот. Симонс уште еднаш потврдува: дијалогот е длабока форма на конверзација која има моќ да менува перцепции, па дури и животи.

2.6 Емоционалната интелигенција и нејзината улога во лидерството

Емоционалната интелигенција или наскратено ЕИ е продукт како на популарната култура така и на научните истражувања, а со оглед на комплексната природа на човековото однесување, бројни модели на ЕИ се развиени во обид да и се објасни концептот и да се воспостави нејзината сигурност и валидност.

Моделите на емоционалната интелигенција можат да бидат пошироко категоризирани во два вида: мешани модели и модели на способност. Мешаните модели се обидуваат да ја објаснат ЕИ како карактеристики на личноста, емоционалните или когнитивните способности, како и резултатите од овие способности и особини.

Моделите базирани на способност се обидуваат да ја објаснат ЕИ како збир на емоционалните и когнитивните способности, како дел од поширокиот контекст на човековото однесување.

До почетокот на 1990-тите, имаше долга традиција на истражување за улогата на не-когнитивните фактори во успехот на луѓето - како во животот, така и на работното место.

Тековната работа на емоционална интелигенција се гради врз оваа основа. (Cherniss, 2000:4) Истражување од 1990тата го востанови концептот на емоционална интелигенција, како емпириска област на студии (Mayer, Salovey и Karuso, 2000).

Сепак, за истражувањата на емоционалната интелигенција во текот на дваесеттиот век, важни се и оние истражувачи кои признаваат дека не-когнитивните аспекти (како меморијата и слушањето) се подеднакво важни за обезбедување на целосно објаснување на човековата интелигенција.

Во 1930 година, Едвард Торндајк ја понуди неговата идеја за „социјална интелигенција“, која се дефинира како способност да се разберат другите и да се дејствува мудро во човечките односи, додека Давид Векслер ги споменува "не-умствените", како и "умствените" елементи за да ги објасни личните и социјални фактори поврзани со човековата интелигенција.

Во 1980-тите, Хауард Гарднер разговараше за концептот на повеќе интелигенции (вклучувајќи интраперсонална интелигенција и интелигенција на меѓучовечки односи) за да го објасни целото „тело“ на човековата интелигенција, од кое само мал дел се мери со стандардните мерки на интелигенција (Cherniss, 2000).

Иако постојат заеднички напори да се установи една дефиниција на ЕИ, во моментот постојат бројни дефиниции на овој концепт.

Надвор од доменот на академската заедница, ЕИ е повеќе популарно позната како листа на особини на личноста или нејзини карактеристики. Од објавувањето на популарната книга „Емоционална интелигенција“ од д-р Даниел Голман во 1995 година, емоционална интелигенција е широко популаризирана од страна на голем број на книги, статии и телевизиски програми. Голман укажа на тоа дека таа е "многу моќна, а понекогаш и помоќна од обичната интелигенција", а во магазинот Тајм беше објавено дека "ЕИ може да биде најдобар индикатор за успех во животот."

Терминот "емоционална интелигенција" е всушност измислен од страна на психолозите Питер Саловеј и Џек Мајер во 1990 година, сепак, онаа „меинстрим“ блискост со концептот на ЕИ се должи пред се на објавување на книгите на Голман.

Goleman, психолог и поранешен текстописец за New York Times, стана се повеќе свесен за истражувањето кое ја покажа важноста на социјалните и емоционални способности за личен успех. (Mayer, Salovey & Caruso, 2000).

Goleman ја дефинираше емоционалната интелигенција како „збир на способности, кои вклучуваат само-контрола, храброст, упорност, и способноста да се мотивираш сам себеси." (Goleman, 1995:12)

Тој понатаму ги категоризираше овие способности во пет главни области, секоја илустрирана со голем број на атрибути: (1) спознавање на емоциите, (2) управување со

емоциите, (3) себе-мотивирање, (4) признавање на емоциите кај другите, и (5) менаџирање во односите со другите (Goleman, 1995).

Научникот Барон ја разгледа достапната литература за да ги утврди карактеристиките на личноста која изгледа дека има некаква врска со успех во животот. Резултатите се фокусираа на развој на модел кој има за цел да објасни зошто некои луѓе успеваат во животот повеќе од другите (Mayer, et al., 2000, стр. 402).

Бароновиот модел на емоционалната интелигенција се состои од клучните компоненти на ефикасното емоционално и социјално функционирање кое води кон психолошка благосостојба. Таа содржи пет композитни компоненти и петнаесет под-компоненти. Петте компоненти вклучуваат: (1) Интраперсонална интелигенција (се состои од емоционална самосвест, самоувереност, независност, и само-актуелизацијата), (2) интерперсонална интелигенција (се состои од емпатија, општествена одговорност и меѓучовечки односи), (3) Интелигенција за справување со стресот (се состои од толеранција на стрес и импулсивност), (4) Интелигенција на адаптирање (се состои од тестирање на реалноста, флексибилност, и решавање на проблеми), и (5) Интелигенција на генерално расположение (се состои од оптимизам и среќа) (Bar-On, 2000).

Во 1980-тите, Барон го развива она што ќе стане една од првите валидни и веродостојни мерки на емоционална интелигенција и предуслови за таа да биде објавена комерцијално – ЕИ компонента.

Неговата иновација даде една крос-културна слика на емоционалната интелигенција во рамките на поединци од различни возрасти, пол, социо-економски и професионални групи, и различна етничка припадност од повеќе од 12 земји (Bar-On, 2000). Генерално, иновацијата на Барон покажа значаен скок во истражувањето на ЕИ, сепак таа не е без ограничувања (Hoffman, 1999).

Мерењето според Барон еволуирало од клинички наспроти професионален реален контекст, но малку е познато за неговата предвидувачка способност во успехот на работата (Cherniss, 2000).

Најзначајната критика и на Goleman и на моделите на Барон е нивниот концепт на двете емоционални способности, како и производите од тие способности (Caruso, Mayer, и Salovey, 2000).

Овие "мешани модели" се градени врз основа на моделот на способност, но додаваат и други психолошки особини или особини на личноста. Додека Goleman и Барон се можеби добро познати помеѓу современите теоретичари, Mayer и Salovey се пионери на истражувањата кои имаат за цел да развијат валидни мерки на емоционалната интелигенција и да го истражат нејзиното значење. Нивната претпоставка дека би можело да се направи разлика помеѓу "емоционалниот" од другите когнитивни и не-когнитивни аспекти на интелигенција е генеза на напорите за дефинирање на овие способности и воспоставување на нивниот однос со другите компоненти на човековата интелигенција. Нивните академски и истражувачки напори ја имаат воспоставено емоционалната интелигенција како „специјалитет“ во рамките на науката за човековата интелигенција. Моделот на Mayer и Salovey е базиран на способности и се фокусира на тоа како емоциите можат да го олеснат размислувањето и адаптивното однесување.

Авторите исто така укажуваат дека моделот на способност не е без свои ограничувања. Овој модел "не е целосна теорија на управување на работното место" и "е наменет да коегзистира со дополнувања и појаснувања на постоечките модели на лидерство, а не да ги замени нив" (Caruso, 2000: 5)

Нивниот модел на способност исто така е релативно нов и нема широки емпириски податоци за поддршка на неговата важност.

Поради предностите на мешаните модели презентирани од страна на Голман и Бар-он, тие имаат постигнато значителна популарност.

Тие модели се „големи по обем и вклучуваат мноштво на особини, од кои повеќето имаат силна важност" (Caruso, 2000:5).

Покрај тоа, тие се составени од список на особини кои интуитивно "резонираат со лидерите и професионалци во областа на човечките ресурси и покриваат поголеми дел од денешните размислувања за ефикасноста на лидерите" (Caruso, 2000:5).

Мешаните модели, сепак, имаат значителни ограничувања за истражувачот. Пред се, тие се спротивни од сегашните истражувања на лидерски особини и нудат многу малку новости за теоретичарите кои се занимаваат со темата лидерство. (Caruso,2000:5).

Севкупно, тешко е да се разликуваат одредени карактеристики од другите (т.е., влијанието и комуникациските вештини), и "некои истражувачи сметаат дека емоционалната интелигенција дефинирана како мешан модел не постои како поим одделен од другите аспекти на личноста" (Caruso, 2000:8)

Моделите на емоционалната интелигенција се чини дека имаат значајна важност и применливост во традиционалните функции на менаџмент и лидерство.



Илустрација бр. Емоционална интелигенција на лидерот. Извор:<http://best-hr.biz/>

Во рамките на морските служба особено, лидерството се смета за клучна компетентност. Сепак, примената на емоционалната интелигенција во воен контекст претставува значаен предизвиј со оглед на фактот дека военото раководство предизвикува повеќе комуникација во однос на задачите отколку комуникација во врска со меѓусебните релации.

Во 1940 година, неколку студии за лидерство во Охајо сугерираа дека „разгледувањето“, е важен аспект на ефективното лидерство (Cherniss, 2000).

„Поточно, ова истражување сугерира дека лидерите кои можат да се воспостават заедничка доверба, почит како и одредена топлина и блискост со членовите на својата група ќе бидат поефикасни" (Cherniss, 2000:3)

Bachman во 1988 откри дека на повеќето ефективни лидери во морнарицата на САД беа понепосредни, емотивно експресивни, драматични, друштвени и пријатни отколку помалку ефективните лидери (Cherniss, 2000).

Во еден необјавен магистерски труд, C. L. Rice во 1999 година, го користеше моделот на емоционална интелигенција развиен од страна на Мајер и Salovey со цел да ја оцени ефикасноста на тимовите и нивните лидери врз основа на проценување од страна на менаџерите на секој оддел, а ја мереше и емоционалната интелигенција на лидерите како и тимот во целина. Ова истражување сугерира дека емоционалната интелигенција игра голема улога во ефективното тимско лидерство и тимските перформанси, но дека тоа не игра улога во сите аспекти на лидерскиот перформанс.

Моделот базиран на способност не е целосна теорија за управување на работното место. Тоа е модел на тип на интелигенција и затоа е наменет да коегзистира со постоечките модели на лидерство како и да ги разјасни истите, а не да ги замени.

Caruso и неговите колеги го испитале овој модел и го примениле во воен контекст.

Во првата гранка на нивниот модел на четири нивоа, способноста да се согледаат емоции кај другите, авторите укажуваат на тоа дека лидерите треба да бидат во можност да го препознаат емоциите во себе и другите, бидејќи поголемата самосвест има влијание во менаџерските перформанси.

Себе-оценувањето со високи оценки од страна на менаџерите кои се успешни во својата работа биле комплементарни на оценките на нивните подредени, повеќе отколку што ова било случај кај менаџерите со не толку високи перформанси. Висока вршење на менаџери "само-рејтингот бил повеќе во склад со нивните подредени рејтингот, отколку просечен вршење на менаџери.

За еден лидер во морнарицата, способноста да ги согледа и да ги идентификува емоциите е првиот чекор во ефикасното управување со емоциите во себе и кај другите. Ова може да биде од клучно значење за ефикасно остварување на мисијата или олабавување на стресните ситуации.

Разгледувајќи ја втората гранка на овој модел, способноста за користење на емоции, лидерите треба да бидат во состојба ефикасно да ги користат емоциите, со цел да ги разберат и да ги мотивират другите.

На тој начин им се овозможува на лидерите да имаат повеќе перспективи за многу прашања во текот на работата.

Лидерите можат да ги користат емоциите за генерирање ентузијазам околу некој проект или задача, како и да ги користат за да го насочат, стимулираат и мотивираат работникот, групата и себеси.

Градењето на тим е од клучно значење во воен контекст, а симболичната рамка, која е распространета во историјата и традициите на поморскаа служба, предизвикува емоции кои често ја одржувале организацијата преку пробни периоди од нејзиното функционирање.

Иако ретко се признава, сепак емоциите играат голема улога во искористување на енергијата на воените организации, мотивирањето на групи и тимови да ги остварат поставените задачи, поддршка во донесувањето на критични одлуки и решавањето на проблеми.

Разбирањето на емоции, третата гранка на моделот на способност, му овозможува на лидерот пристап до информации за тоа како неговите подредени се однесуваат, или дали се под влијание на нивната животна средина и нивните меѓучовечки односи.

Како што е наведено претходно, контекстот на ситуацијата оформува две третини од било кој лидерски проблем.

Затоа, разбирањето на емоциите е клучна компонента во способноста на лидерот да ги разбере вработените дали и како тие се под влијание на дадената ситуација и овозможува разбирање на гледиштата и мотивациите на вработените.

Покрај тоа, разбирањето на емоциите и како тие имаат влијание врз лидерот и следбеникот на лидерот ја подобрува комуникацијата помеѓу лидерот и неговите следбеници, нешто што се покажа како добра прогноза на резултатите од ефикасноста, базирани врз основа на способноста на лидерот да се поврзе со луѓето и да се справи со членовите на групата.

Конечно, управувањето со емоциите овозможува лидерите да се справат со стресни ситуации, да ги решаваат проблемите и да донесуваат соодветни одлуки – односно да ги исполнат сите високо препознатливи компоненти на оперативниот контекст на војската. Понатаму, способноста за регулирање на сопствените и емоциите на другите им овозможува на лидери да се создаде средина која го подобрува индивидуални и групни односи.

Уште повеќе, способноста за регулирање на сопствените и туѓите емоции им овозможува на лидерите да создадат средина која ги подобрува индивидуалните и групните односи.

2.7 Невербална комуникација во организациите

Блогерите, разните социјални мрежи и информативните медиуми во изминатите две децении мошне активно го коментираа значењето на невербалната комуникација кај политичарите и бизнис лидерите низ светот и го коментираа начинот на кој тие ја користат невербалната комуникација во нивните говори. Постои многу мал дел на истражувања посветени на прашањето дали лидерите се свесни тоа како нивното невербално комуницирање е прифатено од нивните вработени односно подредени. Претходните истражувања се фокусираат на вербалната порака на лидерот како единствен начин на комуникација, но постои многу малку истражување за тоа дали вербалните канали на комуникација го пренесуваат вистинското значење на говорот и дали невербалните канали имаат поголемо влијание.

Две независни истражувања потенцираат дека некои од невербалните начини на комуникација се спонтани, додека други носат испланирани пораки и се применети на стратешки начин (Buck and VanLear, 2002:535). Истражувањата од Choi, Gray и Ambady во 2009 година потенцираат дека набљудувачите се способни за восприемање и интерпретирање на невербалната комуникација во смисла на нејзино перцепирање како привлечна или одбивна. Ова истражување покажува дека привлекувањето помеѓу лидерот и неговите следбеници зависи од невербалната комуникација на лидерот и перцепцијата и интерпретацијата од страна на следбениците на невербалните пораки кои лидерот ги испраќа. (Choi, 2009:322).

Работата на лидерот е да ги придвижи луѓето од таму каде што во моментот се до местото каде што треба да бидат, со цел да креира една иновативна и продуктивна организација, (Stogdill, 1950:12) која вообичаено се остварува преку вербалната комуникација, како што лидерот ги искажува својата визија, цел и насоки за време на состаноците. Некои истражувачи покажаа дека невербалната комуникација игра многу поголема и поважна улога отколку вербалната, поради спонтаната природа на оваа комуникација, несвесно комуницирање и искажување на емотивни состојби преку гестови и мимики (Buck & VanLear, 2002:534).

Емоциите на лидерот, прикажани преку невербалната комуникација – особено гестовите со рацете, можат да влијаат врз следбениците (Goleman, 1995; Lewis, 2000), но лидерите може да се целосно несвесни за пораките кои ги испраќаат со нивните раце и нивното значење.

Преку освестување на специфични гестови со рацете и прилагодување на гестовите кои лидерот ги користи, лидерите можат да дојдат до можност за подобро прифаќање на нивните вербални пораки.

Проучувањето на одредени гестови со рацете ќе помогне во остварување на одреден емотивна врска, соодветна на значењето на овие гестови.

Mehrabian забележа дека „луѓето се наклонети кон луѓе или нешта кои тие ги сакаат, евалуираат позитивно или преферираат, а се одбиени од луѓе или нешта кои не ги сакаат, ги евалуираат негативно или не ги преферираат (Mehrabian , 1977:1).

Richmond и McCroskey во 2008 посочија на тоа дека колку повеќе невербална комуникација користи една личност, толку повеќе луѓето околу неа ќе ја оценат позитивно и ќе преферираат да бидат во нејзина близина. Иако овој труд се однесува пред се на односот ученик – наставник, сепак истата теорија би требало да биде применлива во односот лидер – следбеник, бидејќи и двете релации имаат разлика во моќта.

Бројни истражувачи, почнувајќи од средината на 19 век ги проучувале невербалните гестови и нивното влијание врз комуникацијата. Некои понови истражувачи кои ги пручувале лидерите и специфични движења на рацете, се фокусирале на помали групи. Сепак, ниту еден истражувач не се посветил на сет на најчесто повторувани движења со рацете за да направи споредба со перцепцијата и интерпретацијата на набљудувачот.

Beattie и Shovelton во 1999 година направиле експеримент во кој користеле видео или аудио исечоци за да ја тестираат способноста на студентите во откривањето на значењето на некои чести и метафорични движења со рацете. Она што тие го открија е дека студентите кои ги гледаа видео снимките подобро го откриле вербалното значење на

приказната отколку оние кои ги слушнале само аудио снимките. Beattie и Shovelton покажаа дека гестовите имаат големо значење.(Beattie, Shovelton, 1999:12)



Илустрација бр. Разни форми на невербална комуникација. Извор:www.saminfarzaneh.files.wordpress.com

Истражување направено во далечната 1976 од страна на Gitter, Black и Walkley забележаа значителен ефект на невербалната комуникација додека студентите следеле презентација на лидер.

Сепак, неколку форми на невербална комуникација беа вклучени, а термините кои ги опишуваа – односно „силни“ или „слаби“ не даваат поголем опис на значењето на невербалното.

Ова беше првата нотација на можни разлики помеѓу невербалните гестови, се додека шпанскиот истражувач Maricchiolo во 2011 не посочи продлабочен поглед на „позитивните“ наспроти „негативните“ гестови со рацете.

Оваа студија се обидува да ги операционализира гестовите со рацете во позитивни, навредливи и неутрални гестови. Анализите покажаа дека постои разлика помеѓу овие три групи на гестови и дека оваа разлика може да биде измерена во зависност од брзината на перцепирањето од страна на публиката.

2.8 Слушањето како лидерски императив

Истражувањата на слушањето како вештина важна во лидерството се ограничени, меѓутоа истражувањата на слушањето како ултимативна комуникациска вештина се бројни. Според ова, врската помеѓу слушањето и лидерството ќе ги истражам во текот на овој труд, со цел да се докаже или негира една од хипотезите поставени во овој труд. Уште во 1952 година, како што на повеќе наврати се споменува во списанието „Harvard Business Review“, бизнис професионалците го сметале ефективното слушање за клучна вештина во работната средина. (Flynn, 2008:142).

Оттогаш, списанието има објавено над 43 колумни кои го имаат зборот „слушање“ како клучен збор во апстрактот на трудот: Многу од овие колумни ја потврдуваат важноста на слушањето како важна менаџерска вештина“ (Flynn,2008:142).

Поконкретно, научниците Hirsch и Cooper, “го презентираат слушањето како комплексна, мултидимензионална вештина. Слушањето вклучува како механика, така и спознавање и според тоа ја претпоставува способноста за селективна перцепција, интерпретација, разбирање, додавање на значење, реагирање, паметење и анализа на слушнатото“ (Flynn,2008:143).

Понатаму “ефективното слушање на работното место не е ограничено на вештините кои вработените ги поседуваат. Тоа исто така ја вклучува и идејата за организациско слушање, односно теоријата дека средината во која се одвива слушањето е оформена од организацијата на која таа средина и припаѓа и според тоа претставува една од карактеристиките на имиџот на организацијата. (Flynn, 2008:143).

Важноста на слушањето како вештина беше истражувано и од повеќе истражувачки студии почнувајќи од 70тите години на минатиот век. Во студија изработена во 1975 година, Weinrauch и Swanda Jr. го истражувале значењето на слушањето кај бизнисмените, со цел да го утврдат времето поминато во слушање и како ова време било карактеризирано (Weinrauch, Swanda,1975:27).

Во 1980 година, Hunt and Cusella извршија набљудувачка студија со цел да го дефинираат значењето на слушањето во организациски рамки (Hunt, Cusella, 1983: 394).

Подоцна, во 1995 година, научниците Haas и Arnold ги истражуваа улогите на слушањето при одредување на комуникациските компетенции кај членовите на една организација (Haas, Arnold, 1995:124).

Позитивните и негативните страни на класичната теорија на менаџирање се многу. Иако ова е еден од најстарите принципи, сепак е многу присутен во денешните организации. (Miller, 2006: 19)

Според Miller, интерпретацијата на ефективното лидерство и комуникацијата во класичниот менаџмент во голема мера влијаела на начинот на кој ние го практикуваме и концепираме лидерството во денешната бизнис средина.

Со преминот од класичната теорија кон теоријата на човечките релации се бележи голем развој во теоријата на лидерството.

Слично на класичниот пристап, вториот става фокус на ефикасноста на производството.

Сепак, теоријата на човечките релации се фокусира повеќе на истражувањето како промените во работната средина влијаат на продуктивноста на работникот, со цел да се зголеми ефикасноста во организацијата (Miller, 2006: 26).

Голем акцент се става на начините на мотивирање на работниците: „Се препозна мотивацискиот ефект на социјалните потреби и важноста на социјалната средина, а врската помеѓу задоволството и продуктивноста беше усовершена“ (McKenna, 2000:11) За разлика од претходните два пристапи, пристапот на човечките ресурси денес е еден од најзастапените во ова поле. Додека првите два пристапи ги концептуализираат работниците во рамките на организацијата, пристапот на човечките ресурси се фокусира на когнитивниот придонес кој индивидуалецот – вработен во организацијата го дава со своите идеи и размислувања (Miller, 2006: 47).

Со текот на времето, востановено беше дека мислењето на однесувањето на вработениот е резултат на менаџерскиот стил, како и дека вработените се вреднуваат и се како алатки кои можат да дадат придонес во исполнување на организациските цели. Уште повеќе, ова резултираше во радикална промена во комуникацискиот стил.

Како што е очигледна промената во менаџерскиот и комуникацискиот стил, така е очигледно и присуството и моќното влијание на класичниот менаџерски пристап: и тоа во многу современи организации во денешното општество.



Илустрација бр. Слушањето на работното место. Извор: www.blog.webuildqualitytogether.com

Како што покажува историјата и како што е повеќе од очигледно во праксата, секое работно место е уникатно, исто како и секоја група на луѓе, а секој менаџер одредува принцип на менаџирање кој за него функционира најдобро во подобрување на резултатите во работата.

Уште повеќе, истражувањата спроведени низ 20 век се од голема помош во потврдувањето на старата максима: „менаџментот бара ефикасност, работниците бараат мотивација“.

Од голема важност е да се разбере еволуцијата на менаџментот бидејќи неговите проблеми остануваат речиси непроменети низ времето.

Додека системите на оценување на способностите и перспективите се менуваа, експертите се здобија со подлабоко разбирање на тоа што ги мотивира вработените и што ја прави работната средина интересна и примамлива. (McKenna, 2000: 6,10).

После самосвеста, самоменаџирањето, видното лидерство бара социјална свест, или со други зборови емпатија или способност да сочувствуваш со другите. Откако лидерот ќе ги разбере неговите/нејзините визији и вредностите на организацијата, потребно е истите да ги пренесат на останатите членови. Димензијата на социјална свест во емоционалната интелигенција подразбира дека возвишена состојба на свест во лидерските комуникациски можности е витална за разбирање на ситуацијата и следбениците.

Од сите димензии на емоционалната интелигенција, емпатијата е најлесно да се препознае (Harvard Business Review & Goleman, 2001:15-16).

Во најосновен облик, способноста за емпатија е способност за препознавање на емоција во лицето, гласот или зборовите на другиот и постојано прилагодување на тоа како некој се чувствува додека комуницира со него (Goleman, 2004:48). Оваа способност може да се чини како да не е во склад со принципите на бизнисот и тешката реалност на пазарот. Меѓутоа емпатичните луѓе, докажано, се посупериорни во препознавање на потребите на клиентите. Тие се чинат пристапи, сакајќи да слушнат што луѓето имаат да кажат. Тие слушаат внимателно, забележувајќи за што се загрижени луѓето и веднаш реагираат. Според тоа, емпатијата е клучна за да се сочува талентот. Лидерите кои што не обрнуваат внимание и не слушаат, се една од главните причини поради која талентирани луѓе си заминуваат од компаниите. (Goleman, 2004: 49-50). Глобализацијата е уште една причина поради која емпатијата е важна за бизнис лидерите. Емпатијата е критична вештина за

согласување со разноврсни соработници и вработени од други култури. Меѓукултурниот дијалог лесно може да доведе до недоразбирање. Емпатијата прави луѓето да ги видат суптилностите во телесниот јазик, или им дозволува да ја слушнат емоционалната порака скриена под зборовите и да ги разберат постоењето и важноста на културните и етничките разлики. Пример за ваков случај е американски косултант на чиј тим им е предложен проект со можен јапонски клиент. Во соработка со американци, тимот е навикнат да биде бомбардиран со прашања после таков предлог, но овој пат бил проследен со долга тишина. Некои од членовите биле спремни да си заминат.

Главниот консултант им гестикулирал да останат. Иако не бил запознаен со јапонската култура, тој го „прочитал“ лицето на клиентот и не почувствувал одбивање туку интерес дури и многу силна консидација. Тој бил во право, кога клиентот прозборел тоа било за да каже дека консултантската фирма ја добива работата (Harvard Business Review & Goleman, 2001: 18).

Ова ја докажува важноста на оваа димензија на емоционалната интелигенција и влијанието кое го има во компанијата и меѓукултурно.

Постојат три најважни видови на слушање: основно, дискриминативно и темелно. Дискриминативното слушање најчесто е визуелно и е основа на било кој друг вид на слушање. Ова му овозможува на слушателот да ги перцепира звуците во опкружувањето и потоа да ги користи овие звуци во адаптирање на средината (Wolvin, 2009:142). Темелното слушање е слушање за разбирање на пораката и нејзините варијабли, вклучувајќи ја овде меморијата, концентрацијата и речникот кој говорникот го користи (Wolvin, 2009:142).

Третиот вид на слушање е терапевтско и научниците често упатуваат на тоа дека секој човек има потреба од тоа да биде ваков вид на слушател во даден период во животот (Wolvin & Coakley, 1996:266).

Потребни се одредени вештини за ова емпатично слушање, како на пример – внимателност, присутност, демонстрирање на контакт со погледот, фацијални изрази, допирање, тишина и демонстрирање емпатија. (Brownell, 2010:173-174)

Освен ова, често во изминатите две децении, во написите на теоретичарите кои се занимаваат со темата „слушање“ се споменува терминот „критичко слушање“.

Критичкото слушање има за цел да ја разбере и евалуира пораката. Оваа фаза на слушањето често се користи во лидерството и вклучува компонента на осудување како и резонирање. (Wolvin & Coakley, 1996:320)

Критичкото слушање се користи во лидерството. Важно е да се напомене дека критиката не секогаш е негативна, туку таа често е дефинирана од целите и поводите за слушањето. (Brownell, 2010:219).

Кредебилитетот е важна компонента на лидерството и вештините потребни за овој вид на слушање често вклучуваат аргументи и избегнување на погрешно резонирање (Wolvin & Coakley, 1996:326-344). Лидерот кој слуша треба ги наоѓа своите цели и насоки во она што го слушал и искусил од другите.

3. Истражување

Човечката перцепција и интерпретација се мошне важни фактори во овој труд кој се занимава со слушањето, емоционалната интелигенција, невербалната комуникација и комуникацијата воопшто – во врска со лидерството.

Она што е важно е да се открие каква улога има слушањето, невербалната комуникација и емоционалната интелигенција во работата на работниците и нивните лидери. Истражувањето кое беше спроведено немаше дискриминативна нота во поглед на организациите, местото каде што тие се базирани, пол или националност.

3.1. Анкета

Со оглед на фактот дека најголем дел од прашалниците беа дистрибуирани во електронска форма, до електронски адреси кои беа достапни во електронски именик и веб страници на повеќе од 15 средни и поголеми фирми ширум државата, истражувањето може да се смета за целосно релевантно и недискриминирачко.

Испитаниците кои беа опфатени со електронска анкета беа 273, од кои 240 одговорија во целост на поставените прашања и нивните одговори се сметаат за валидни, додека 23 имаа повеќе од 4 неодговорени прашања, со што нивните одговори се сметаат за невалидни. Од 10 од испитаниците воопшто не беше добиен повратен одговор, така што тие се сметаат дека не партиципирале во истражувањето. Важно е да се истакне дека помеѓу анкетираниите лица, при селекцијата беа застапени повеќе националности меѓу кои: македонци, албанци, турци и власи.

Прашањата кои беа поставени имаа за цел да утврдат некои основни демографски податоци (пол и возраст) кои за самите резултати на ова истражување може да немаат некое особено влијание, пред се во донесувањето на заклучоците, но како истражувач ми помогнаа да се добие јасна претстава за размислувањата и ставовите на различните демографски групи.

Прашањата кои им беа поставени на анкетираниите лица имаа за цел да утврдат пред се – колку слушањето претставува лидерски императив, дали невербалната комуникација доколку се користи правилно може да допринесе за подобар успех на лидерот и колкава е важноста на емоционалната интелигенција во успешното менаџирање на една фирма или поголема компанија. Горенаведените цели всушност беа извлечени од хипотезите на овој труд и имаа за цел да ја утврдат или негираат нивната точност.

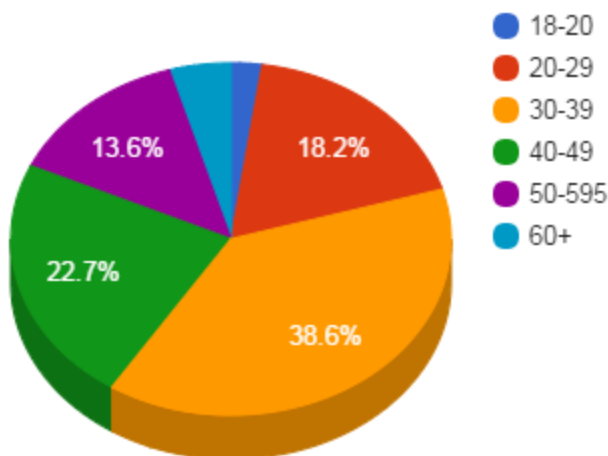
Резултатите од истражувањето преку анкета ги покажа следните демографски податоци за испитаните лица, во однос на нивното моментално занимање. Имено, повеќе од 87% од испитаниците се вработени со полно работно време, што ни дава релевантност на студијата, ако се земе предвид фактот дека доколку вработените кои поминуваат повеќе време со нивните лидери или воопшто – на работното место - тие можат пообјективно да ги оценат карактеристиките на успешниот лидер.



Останатите демографски податоци беа собрани во текот на анкетирањето, меѓутоа тие не се користени за понатамошни анализи. Процентот на испитаниците беше речиси 2:1 во однос на полот, каде 2 е за женски пол. Образованието на анкетираниите лица беше со значителен процент за оние кои имаат завршено високо образование. Имено, приближно 62% од испитаните имаат завршено високо образование, приближно 21% имаат завршено магистерски студии, околу 10% имаат завршено докторски студии, а останатите речиси 7% се со средно образование. Најголемата група на анкетирани лица, односно 38% се во возрастната граница од 30-39 години.

Останатите се прикажани во графиконот подолу:

Возраст на испитаниците



Во вториот дел од истражувањето, односно делот кој беше фокусиран на слушањето како комуникациска вештина, резултатите се следни:

Резултатите од прашањето: Дали сметате дека слушањето е важна комуникациска вештина? Доведе до одговор дека 97% односно 426 од испитаниците сметаат дека слушањето е важна комуникациска вештина.

Во просек, 80% односно 426 од испитаниците поминуваат од 50% од времето во текот на денот во слушање. 15% поминуваат 75% од времето во слушање, 3% поминуваат 25% од времето во слушање, а само 2% поминуваат 100% од времето во слушање на нивните соговорници.

Најголем дел од испитаниците се согласија или целосно се согласија дека оној што слуша треба да вклучи вербален и невербален одговор со цел да демонстрира интерес. Резултатите беа 89% наспроти оние 11% од оние кои не се согласија или воопшто не се согласија дека оној што слуша треба да вклучи вербален или невербален одговор во знак на покажувње на интерес кон соговорникот.

Слични одговори беа добиени на ставот дека слушачот треба да поставува јасни прашања за подобро да го разбере соговорникот. Имено, речиси 85% сметаат дека поставувањето на јасни прашања ќе доведе до подобро разбирање во разговорот, а останатите 15% не се согласуваат со овој став.

Фразата: „Слушањето вклучува одговори во знак на афирмација за да сигнализира разбирање“ која беше поставена во овој дел доведе до значителен процент од 420 испитаници, односно речиси 95% од испитаниците кои сметаат дека афирмациите во текот на слушањето упатуваат на активно слушање и разбирање.

Понатаму, 65% од испитаниците или 286 испитаници сметаат дека слушачот треба да одржува позиција на телото кое упатува на „фокусирање“ на разговорот, додека останатите речиси 33% не се сигурни за овој постулат. Малиот процент од 9 испитаници не се согласија дека слушачот треба со своето тело да покаже дека е фокусиран на разговорот.

Во врска со прекинувањето за време на слушање беа добиени различни одговори. За постулатот „Слушачот не го прекинува соговорникот“, 4 испитаници, односно помалку од 1% воопшто не се согласија, 95 односно 21% не се согласија, 101, односно речиси 30% не беа сигурни, 175, односно речиси 40% се согласија, додека 65, односно речиси 15% целосно се согласија со овој став.



meta-chart.com

Третиот дел на анкетата беше посветен на карактеристиките на успешниот лидер. Прашањата кои беа поставени овде беа од полузатворен вид.

Резултатите ги покажаа следните ставови на вработените во однос на лидерите:

Имено, на прашањето од што зависи успешното лидерство, 95% одговорија дека успешното лидерство зависи како од карактерот, така и однесувањето на лидерот како и

неговата врска со вработените. Мал процент, односно 5 од испитаните (~1%) сметаат дека успешното лидерство зависи само од карактерот на лидерот, а останатите 4% имаат наведено дека успешното лидерство зависи само од врската на лидерот со вработените.

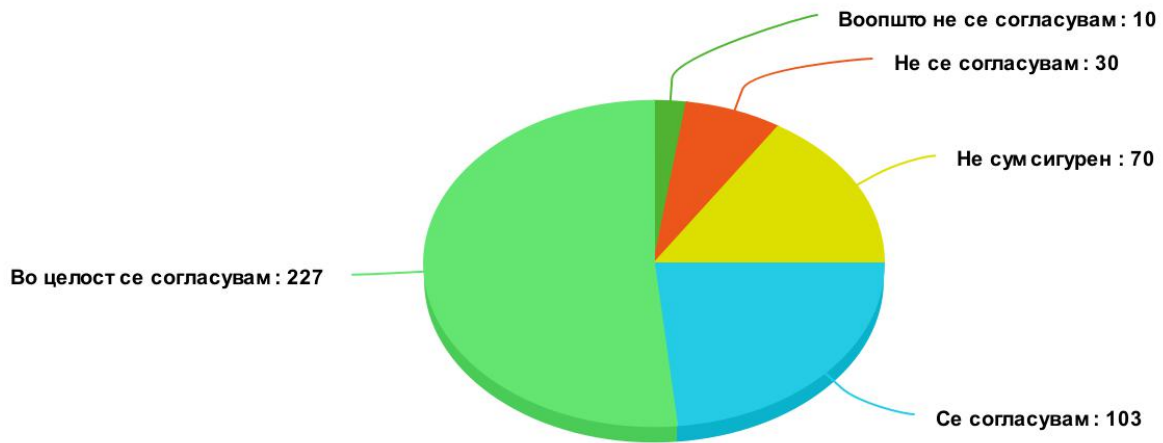
92% од испитаниците сметаат дека успешниот лидер комуницира со вработените преку состаноци лице-во-лице. Останатиот мал процент смета дека успешниот лидер комуницира преку телефон, електронска пошта или пак на друг начин на комуникација.

Најголем дел од испитаниците, речиси 90% сметаат дека демонстрирањето на доверба кон вработените е квалитет на успешниот лидер како и да ги мотивира вработените.

Голем дел, речиси 85% од испитаниците сметаат дека поттикнувањето на тимската работа е важно за успешно лидерство, додека останатите 15% не се сигурни за овој фактор кај успешниот лидер. Ниту еден испитаник не смета дека успешниот лидер не треба да поттикнува тимска работа.

Во врска со делот кој се фокусира на испитување на емоционалната интелигенција како важен фактор во успешното лидерство, голем процент од испитаниците – речиси 75% сметаат дека успешниот лидер треба да ги искажува своите емоции пред вработените, исто како што речиси 74% сметаат дека лидерот треба да се интересира за нивните емоции и нивната мотивација во текот на работата.

Квалитетниот лидер треба да ги искажува своите емоции пред вработените



■ Воопшто не се согласувам ■ Не се согласувам ■ Не сум сигурен
■ Се согласувам ■ Во целост се согласувам

meta-chart.com

Квалитетниот лидер отворено покажува интерес за мотивацијата, емоциите и работата на вработените:



Слични се резултатите од одговорите на прашањето поврзано со невербалната комуникација. Голем дел, односно 405 од испитаните лица (92%) сметаат дека успешниот лидер демонстрира позитивна невербална комуникација со неговите вработени, како и да одржува конструктивен дијалог, наместо да одговара со кратки изрази. За ова прашање, 89% одговорија дека целосно се согласуваат.

Што се однесува до последното прашање, кое беше структурирано така што испитаниците требаше да ги наведат вештините на успешниот лидер, одговорите соодветствуваат со ставовите од претходните прашања и одговори. За ова прашање беа можни повеќе одговори и повеќето од испитаниците имаа заокружено 3 или повеќе одговори.

Голем процент од испитаниците одговорија дека за успешниот лидер се важни ставот, разбирањето на вработениот, слушањето и контактот со очите.

Мал процент од испитаниците сметаат дека само разбирањето на вработениот или пак слушањето - е клучна вештина на успешниот лидер.

Сите овие одговори упатуваат кон потврдување на поставените хипотези на истражувањето.

Примерок од поставените анкетните прашања се наоѓа во продолжение.

Заклучок

Лидерите не можат да бидат успешни доколку не го препознаат значењето на слушањето и комуникацијата во нивната работа. Слушањето и лидерството се поврзани концепти. Добрите лидери го препознаваат значењето на активното слушање, како и креирањето на можности за дијалог кои ќе го подобрат слушањето. Овој труд покажа дека слушањето има влијание на лидерството, а лидерството исто така влијае врз процесот на слушање.

Истражувањето постави прашања за слушањето и лидерството, за ставовите на вработените околу карактеристиките, вештините и перцепциите на вработените во врска со комуникацијата, емоционалната интелигенција и слушањето како вештина кај лидерите во целина.

Иако прашањата од објективни причини (елиминирање на страв, nelaгодност и не-објективност во одговорите) не беа поставени конкретно за опис на нивните лидери, сепак може да се заклучи дека испитаниците преку нивниот опис за успешно лидерство, пред се го земаат нивниот лидер како пример и појдовна точка.

Разбирањето на соговорникот, слушањето без прекинување, афирмативните невербални гестови за време на слушањето: сите овие вештини беа наведени од страна на испитаниците како мошне важни за успешноста на лидерот.

Имено, зборовите и однесувањата на лидерот треба да рефлектираат конгруентност. Конгруентноста треба да се отсликува во она што не е кажано, она што може да се прочита „помеѓу редови“, за да демонстрира разбирање и мотивација.

Во рамки на лидерството, лидерот треба да го манифестира разбирањето преку емпатичното слушање, како и преку одговор кој демонстрира внимание и невербална комуникација која се поклопува со „кажаното“.

Она што може да се заклучи според одговорите на испитаниците е дека успешниот дијалог, како и комбинацијата на невербалните како и вербалните сигнали кои ги испраќа лидерот може позитивно да влијае врз лидерството.

Ефективните лидери го препознаваат значењето на добрата комуникација. Тие се свесни дека невербалните знаци кои им ги испраќаат на нивните вработени имаат

голем ефект во работата на нивните подредени, но и на нив самите – како професионалци во она што го работат. Според она што го изјавија испитаниците во нивните одговори, како и лидерите низ нивните изјави во врска со невербалната комуникација: и двете страни се свесни дека невербалното (истакнувајќи ги насмевките, позитивните гестикулации со лицето и контактот со очи) има големо значење во подобрувањето на комуникацијата лидер-вработен, а преку тоа индиректно невербалната комуникација има големо влијание врз успешноста на лидерот.

Лидерот треба да се поврзе, а поврзувањето со вработените неминовно бара слушање. Кога слуша, лидерот мора да биде свесен за важноста на контактот со очите, тонот на гласот и неговиот став, заедно со гестовите и допирот.

Лидерите треба да бидат способни да демонстрираат разни однесувања кои ќе упатат на тоа дека тие го владеат и успешно го инкорпорираат лидерството.

Сите овие вештини и црти се рефлектираат низ однесувањето на лидерите.

Што се однесува до поврзаноста помеѓу емоционалната интелигенција и лидерството, неминовно може да се заклучи дека емоционалната интелигенција е препозната како од работниците, така и од нивните лидери – како клучна компонента на ефективното лидерство.

Разбирањето на емотивниот систем функционира исто така е клучен елемент воначинот на кој емоционалната интелигенција е поврзана со успешноста на лидерот.

Имено, лидерите кои ги споделуваат своите емоции, своите визији и планови со оние околу нив – така што во тимот се формира една атмосфера на еднаквост и рамноправност, се многу поуспешни во својата работа.

Мотивирањето на вработените во суштина е карактеристика на личностите со висок коефициент на емоционална интелигенција.

Покажувањето на интерес за емоциите на вработените, интересот за нивниот став околу работата, како и нивната мотивација, сите овие се црти на лидер кој ги разбрал и успешно ги демонстрира своите емоционално-интелигентни карактеристики. Самата емоционална интелигенција всушност е поврзана со слушањето – активно, објективно и без судење,

одржување на еоциите под контрола и поставување на прашања за да се разбере вработениот и неговите потреби.

Доколку слушањето е поврзано со емоционалната интелигенција, а невербалната комуникација се потврди како мошне важен аспект во успешното лидерство, слободно можеме да заклучиме дека сите овие три аспекти се клучни во постигнувањето на успешно лидерство.

Бидејќи сите овие три аспекти се тесно поврзани со комуникацијата како поширок поим, она што може да се заклучи е дека таа е клучен елемент во успешно лидерство. На овој начин, лидерите стекнуваат доверба кај нивните вработени, а комуникацијата е клучниот фактор во овој кредибилитет.

За крај, би можело да се упатат неколку пораки до лидерите кои имаат желба да ги подобрат или усовршат своите лидерски вештини, како и за оние кои можеби некогаш ги поседувале вештините, меѓутоа зголемениот обем на работа влијаел тие да ги подзаборават:

1. Покажете интерес и внимание преку изразите на лицето, климањето со главата и ставот на телото со цел да рефлектирате отвореност и позивно зајакнување
2. Ослободете ги вашите вработени преку кршење на бариерите и пријателско однесување
3. Бидете природни, затоа што тргањето на маските и искреноста се основи на ефективната комуникација
4. Не претпоставувајте дека вие МОРА да се однесувате супериорно бидејќи вашата позиција „го наложува“ тоа
5. Прилагодете се на разговорот и неговиот тек, преку спонтани коментари, а не преку однапред подготвени коментари и аргументи
6. Почитувајте го туѓото мислење
7. Обидете се да разберете што вашиот вработен навистина мисли, немојте секогаш вашите ставови да ги носите според она што тој го кажал
8. Не доминирајте во разговорите со вашите вработени. Така ќе ги натерате да молчат, а вие нема да ги мотивирате да бидат подобри работници.

9. Слушајте ги активно вашите вработени. Додека слушате, разберете што сакаат да кажат, наместо да размислувате за она што вие ќе го кажете следно.

На овој начин, вие ќе станете поуспешни лидери, вашата организација – поуспешна организација, а вашите вработени – задоволни.

Прилог Бр.1

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК:

Ви благодарам што прифативте да учествувате во овој научен труд преку партиципирање во _____ анкетниот _____ прашалник. Би сакала да ве потсетам дека сите одговори се анонимни.

Иако вашето учество е доброволно, би Ве замолила да го одговорите во целост, со цел добивање _____ на _____ релевантни _____ резултати. Одговарањето на прашалникот нема да ви одземе повеќе од 15 минути.

Доколку имате било какви прашања, Ве молам контактирајте ме на e-mail адресата: m_graseska@yahoo.com

Демографски податоци

(Ве молам наведете ги следните демографски податоци за себе)

Занимање:

1. Вонреден студент
2. Редовен студент
3. Вработен со пола работно време
4. Вработен со полно работно време

Кој е вашиот пол?

1. Машки
2. Женски

Која категорија ја опфаќа вашата возрасна граница?

1. 18-20
2. 21-29
3. 30-39
4. 40-49
5. 50-59
6. 60 и повеќе

Кое е вашето образовно ниво?

1. Средно образование
2. Високо образование
3. Магистер
4. Доктор на науки

(Прашања во врска со слушањето како комуникациска вештина)

Дали сметате дека слушањето е важна комуникациска вештина?

1. Да
2. Не

Во просек, колкав период од денот поминувате во слушање?

1. 25%
2. 50%
3. 75%
4. 100%

Одговорот на оној што слуша треба да вклучи вербален и невербален одговор со цел да демонстрира интерес:

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

Слушачот треба да поставува јасни прашања за подобро да го разбере соговорникот:

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

Слушањето вклучува одговори во знак на афирмација (како на пример „аха“ и „да“) за да сигнализира разбирање на соговорникот:

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

Слушачот треба да одржува позиција на телото кое упатува на „фокусирање“ на разговорот:

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

Слушачот не го прекинува оној кој говори:

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

(Во овој дел ве молам одговорете на прашањата со вашиот став за карактеристиките на лидерот, неговите перцепции и однесување)

Сметам дека успешното лидерство зависи од: (можни се повеќе одговори)

1. Карактерот
2. Однесувањето
3. Одржувањето на врските со вработените
4. Друго (ве молам наведете) _____

Успешниот лидер комуницира со вработените:

1. На состаноци
2. Преку телефон
3. Преку електронска пошта
4. На друг начин (ве молам наведете) _____

Квалитетниот лидер треба да демонстрира доверба кон вработените

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

Квалитетниот лидер треба да ги мотивира вработените

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

Квалитетниот лидер треба да поттикува тимска работа

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

Квалитетниот лидер треба да ги искажува своите емоции пред вработените

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

Квалитетниот лидер отворено покажува интерес за мотивацијата, емоциите и работата на вработените:

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

Успешниот лидер демонстрира позитивна невербална комуникација со неговите вработени

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

Успешниот лидер ги слуша своите вработени и одржува конструктивен дијалог, наместо да одговара со кратки изрази како „да“ и „не“

1. Воопшто не се согласувам
2. Не се согласувам
3. Не сум сигурен
4. Се согласувам
5. Во целост се согласувам

Кои се карактеристиките на успешниот лидер (можни се повеќе одговори)

1. Контакт со очите
2. Невербалните гестови
3. Ставот на лидерот
4. Начинот на говор
5. Слушањето
6. Разбирање на вработениот
7. Друго (ве молам наведете) _____

Ви благодарам што учествувавте во истражувањето. Веднаш по анализата на резултатите, електронските и хартиените примероци од оваа анкета ќе бидат уништени.

Прилог Бр.2

Интервју

Што се однесува до вториот дел од истражувањето, односно интервјуата со лидери на поголеми компании од државата, овој дел опфати 10 лидери од кои 8 беа интервјуирани лице-во-лице, додека 2 од нив, поради достапноста и преголемите работни обврски – беа интервјуирани телефонски. Завршеното интервју со десетте лидери доведе до интересни резултати кои можеби до сега во Македонија не биле познати или пак организациите и нивните лидери не биле свесни за нив.

Имено, 9 од 10 лидери сметаат дека слушањето е особено важно во процесот на подобрување на лидерските вештини. Иако вработените сметаат дека во нивната организација често се јавува недоразбирање како недостаток на активно слушање кое би демонстрирало присутност, внимателност и демонстрирање на заинтересираност за вработениот, сепак лидерите сметаат дека тие се одлични слушатели и се свесни за влијанието на овој процес во односот лидер-вработен како и во текот на работата во целина. Сепак, дел од лидерите го поистоветуваат значењето на поимот слушање со поимот комуникација во целина, па така сметаат дека доколку секојдневно направат неколку телефонски повици и на овој начин се поврзат со нивните вработени, ова значи дека тие се активни слушачи и воедно успешни лидери.

Еден од лидерите, имено лидер на организација со малку повеќе од 150 вработени изјави:

„Јас се сметам за одличен слушач. Слушам, кимнувам со главата во знак на афирмација и потоа го процесирам она што вработениот ми го кажал. Сметам дека слушањето е важно како за лидерите – така и за вработените. Доколку не се слушаме меѓусебно, процесот на

работа едноставно би застанал. Вработените се свесни за тоа и ние секојдневно комуницираме на разни начини – преку телефон, многу често на состаноци, а поретко на е-маил. Тоа значи дека јас како менаџер на оваа фирма сум свесен дека вработените треба да се слушнат и на овој начин да станат подобри работници, а истовремено и јас подобар менаџер“

Друг лидер, на истото прашање: „Дали се сметате себеси за добар слушач? Дали сметате дека слушањето е важно за еден лидер и зошто?“, одговори:

„Да. Одличен слушач сум. Секојдневно имаме состаноци на кои се изјаснуваме по разни прашања и проблеми за тековната работа. Инсистирам на редовна комуникација, да се слушаме и да разменуваме идеи и искуства. Ова е многу важно за мојата работа и јас не би можел да замислам ден без состанок со моите вработени“

На прашањето за невербалната комуникација, одговорите на лидерите беа речиси идентични. Сите лидери, без разлика на нивната демографска позадина, одговорија дека насмевката и контактот со очи се клучни во остварувањето на беспрекорна комуникација со нивните вработени. Нивната свесност за невербалната комуникација како императив за успешно лидерство може да се насети од нивните одговори. Иако речиси сите лидери според нивните одговори – не се свесни за безброј сигнали кои невербално им ги праќаат на нивните вработени во текот на работниот ден, сепак свесноста дека невербалната комуникација треба да се подобри, со цел да се подобраат тие како лидери, постои и е регистрирана како важен фактор за успешно лидерство од најголем дел од лидерите.

Еден интересен и впечатлив одговор на прашањето: „Дали сметате дека вашето тело ги одразува вашите мисли низ разни гестикулации кои ги користите и како ова влијае на вашите вработени?“ вели вака:

„Гестикулациите кои моето тело ги изразува, јас не можам да ги контролирам. Доколку сум задоволен, се смеам и ги допирам вработените за раме. Мислам дека тоа е повеќе од видно на мојот израз на лицето. Моите вработени го забележуваат тоа и секогаш кога

сум нервозен, особено оние од поблиското опкружување, ме прашуваат „Зошто сега спуштени веѓи? Да не „ја утнавме“ некаде? Ова ми е добар показател дека вработените ме познаваат доволно. Како ова влијае на нив? Мислам дека кога јас сум среќен и расположен и кога го покажувам тоа – и тие се попродуктивни“

На прашањето поврзано со емоционалната интелигенција, лидерите во глобала сметаат дека разбирањето на нивните вработени, способноста да се мотивираат и да се зајакне врската во тимот преку секојдневна комуникација – е клучно за лидерот кој поседува висок коефициент на емотивна интелигенција. Според 7 од 10 лидери, мотивирањето на работниците е клучен елемент за емотивната интелигенција и токму тоа е она што ги прави нив успешни лидери.

Во врска со ова прашање, можат да се истакнат два од одговорите кои беа добиени од лице-во-лице интервјуата со лидерите:

Едниот од нив, вели:

„Да се поврзеш емотивно со вработените – тоа е врвот на успешното лидерство. Да ги разбереш нивните потреби, да ги поддржеш кога поминуваат низ тежок период во животот, да успееш да ги решиш конфликтите помеѓу двајца или повеќе вработени или пак целата група – преку разговор, макар и со вмешување на лични емоции. Тоа е она со што доблесниот лидер може да се пофали. Јас лично себе се сметам за еден ваков лидер“

Другиот пак, се осврнува повеќе на засилувањето на односите во тимот како клучен елемент поврзан со емоционалната интелигенција:

„Тимот е една жива маса со која постојано треба да се работи за да се добијат видливи резултати. Да се зајакнат односите во тимот преку постојан таканаречен тим билдинг е нешто што е најважно и треба да биде најважно за лидерот кој поседува емоционална интелигенција. Јас секојдневно работам на тим билдинг преку најразлични современи техники кои ги следам на советувања и предавања надвор од државата. Лидерите во Македонија го имаат чувството за важноста на тим билдингот како важен, можеби и најважен елемент во успехот на една компанија, фирма, институција.“

Што се однесува до лидерскиот стил, 10 од 10 лидери одговорија дека нивниот лидерски, или како што тие го нарекуваат – менаџерски стил е либерален.

Во продолжение се наоѓаат прашањата поставени на лидерите за време на интервјуто:

- Како би го опишале вашиот лидерски стил? Авторитативен, либерален или нешто помеѓу?
- Што за вас претставува емоционална интелигенција? Каков е лидерот кој има висок коефициент на емоционална интелигенција?
- Дали се сметате себеси за добар слушач? Дали сметате дека слушањето е важно за еден лидер и зошто?
- Дали сметате дека вашето тело ги одразува вашите мисли низ разни гестикации кои ги користите и како ова влијае на вашите вработени?

Библиографија

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009): Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*

Bar-On, R. (2000): *Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, CA

Bass, B. M. (1990): *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, The Free Press, New York

Beattie, G., & Shovelton, H. (1999): Do iconic hand gestures really contribute anything to the semantic information conveyed by speech? An experimental investigation. *Semiotica*

Bechler, C., & Johnson, S. D. (1997): *Leadership and listening: A study of member perceptions*. Small Group Research

Bormann, E. G. (1972): Fantasy and rhetorical vision: The rhetorical criticism of social reality. *Quarterly Journal of Speech*

Boyatzis R., & McKee, A. (2005): *Resonant leadership*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Brownell, J. (2010): *Listening: Attitudes, principles, and skills*, Allyn & Bacon, Boston, MA

Buck, R., & VanLear, C. A. (2002): Verbal and nonverbal communication: distinguishing symbolic, spontaneous, and pseudo-spontaneous nonverbal behavior, *Journal of Communication*

Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002): Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ

Cherniss, C. (2000): Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters, online: www.eiconsortium.org

Choi, Y. S., Gray, H. M., & Ambady, N. (2009): *Nonverbal Communication in Human Interaction*, Wadsworth, Cengage, Boston, MA

Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986): Organizational information requirements, media richness and structural design, *Management Science*

Deal, Terrence E., Allan A. Kennedy (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Co, Reading, MA

Flynn, J., Valikoski, T-R, Grau, J. (2008): Listening in the business context: Reviewing the state of research. *The International Journal of Listening*

Gitter, A. G., Black, H., & Walkley, J. (1976): Nonverbal communication and the judgment of leadership. *Psychological Reports*

Goffee, R. & Jones, G. (2006) *Why Should Anyone be Lead by You? What it Takes to be an Authentic Leader*, Harvard Business School Press, Boston, MA

Goleman D., Boyatzis R, McKee A. (2004): *Primal Leadership; Learning to Lead with Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Goleman, D. (1995): *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York

Haas, J. W., Arnold, C. L. (1995, April): An examination of the role of listening in judgments of communication competence in co-workers, *The Journal of Business Communication*

Harvard Business Review, Goleman D (2001): *What makes a Leader*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts

Hoffman, S. L. (1999): *Emotional Intelligence: A Look at its effect on Performance at the United States Naval Academy*, Defense Technical Information Center.

Hunt, G. T., Cusella, L. P. (1983): A field study of listening needs in organizations, *Communication Education*

Janusik, L. A. (2010): Listening pedagogy: Where do we go from here? In A. D. Wolvin (Ed.), Listening and human communication in the 21st century, Blackwell, Oxford, UK

Jones, P. (2008): Communicating Strategy, Gower Publishing limited, UK

Kemper, C. L. (1999): EQ vs. IQ. Communication World

Simmons, A. (1999): A Safe Place for Dangerous Truths, AMACOM, New York

Консултирана литература:

Белон, Кристијан, Мињо, Ксавиер (2004), Скопје, **Комуникација**, Логос А.

Груевски, Т. (2011), Скопје, **Односи со јавноста**, Студиорум

Мојановски, Цане (1998), Скопје, **Методологија на научно- истражувачката работа**

Панзова В. (2003), Скопје, **Науката како занает**, Филозофски факултет-Скопје

Theaker, Alison (2004), Oxfordshire, **The Public Relations Handbook**, Routledge,

Useem, M. (2010), **Four lessons in adaptive leadership**. Harvard Business Review, 87 – 90.