

ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ХАРИЗМАТИЧНО ЛИДЕРСТВО ВО РАКОВОДЕЊЕТО СО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ СУБЈЕКТИ

Билјана Тодосиева¹, Трајко Мицески²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
biljanatodosieva@gmail.com

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Харизматичното лидерство поттикнува активност, чувство на заедништво, отвореност, оптимизам, настојување и ефективност во извршувањето на задачите. Харизматичните лидери внесуваат љубов, верба и почит меѓу соработниците и вработените.

Всушност, харизматичното лидерство е еден од клучните фактори коишто влијаат врз развојот на организацијата, без оглед на тоа дали се работи за организација чијшто производ се материјалните добра или пак се работи за некоја услужна организација. Неговата примена поттикнува влијание кон другите за свесно извршување на своите задачи.

Имено, влијанието врз другите е влијание кое харизматичниот лидерот со високи и трајни вредности го постигнува без принуда.

Харизматичниот лидер се фокусира на соработка, доверба, тимска работа, партиципација на вработените во донесување на заеднички одлуки, на мотивација на вработените, на создавање пријатна работна атмосфера и на создавање добри меѓучовечки односи во организацијата.

Клучни зборови: харизма, визија, влијание, вредности, предизвик.

PREFERRED CHARISMATIC LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Biljana Todosieva¹, Professor T.Miceski Ph.D.²

¹Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
biljanatodosieva@gmail.com

²Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
trajko.miceski@ugd.edu.mk

Abstract

Charismatic leadership fosters an activity, feeling of unity, openness, optimism, endeavor and effectiveness in tasks performing. Charismatic leaders bring love, faith and respect among collaborators and employees.

In fact, charismatic leadership is one of the key factors that influence the organization's development, regardless of whether it is an organization whose product is material goods or a service. Its application fosters influences on others for the conscious accomplishment of their tasks.



Namely, the influence upon others is an influence that a charismatic leader with high and durable values achieves it without pressure.

The charismatic leader focuses on cooperation, trust, teamwork, employee participation in making mutual decisions, motivating employees, creating a pleasant working atmosphere and creating good interpersonal relationships within the organization.

Kew words: *charisma, vision, influence, values, challenge*

Вовед

Лидерите играат важна улога во нивните организации. Тие влијаат на перформансите на својот тим. Од нив се очекува да ја пренесат визијата на нивните подредени и да се осигураат дека резултатот е генериран според оваа визија. Тоа значи дека лидерите треба да креираат една култура којашто промовира реализација на целите на компанијата. Ова однесување е поврзано со харизматичниот стил на лидерство. Харизматичното лидерство е фасцинантен стил на лидерство, коешто предизвикува уникатен однос со следбениците. Харизматичните лидери влијаат на перформансите, мотивацијата и задоволството на следбениците.

Харизматичните лидери имаат способност да зборуваат и да дејствуваат на таков начин што тие ги инспирираат другите. Тие често користат емоции за да ја пренесат својата визија и да ги мотивираат следбениците.

Сè повеќе литературата објавува дека емоционалната интелигенција може да биде еден од оние фактори кои влијаат врз однесувањето на лидерот и со тоа негово влијание врз остатокот на организацијата, вклучувајќи ја и организациската култура.

Емоционалната интелигенција се смета дека придонесува за ефективно лидерство на одредени надлежности, како што се генерирање и одржување на позитивно расположение кај следбениците и воспоставување и одржување на значаен идентитет на организацијата, бидејќи лидерството е процес на излив на емоции. Ова знаење може да обезбеди насоки за селекција, оценување и развој на сегашни и идни лидери.

Поим и дефиниција на харизматично лидерство

Претставникот на современата социологија и менаџмент, Макс Вебер поимот „харизма“ го користи за да објасни форма на влијание, којашто не се заснова на органите на традиционалните или правно-рационалните системи, туку на перцепциите на следбениците дека лидерот е надарен со божествена инспирација или натприродни квалитети.¹

За харизмата се вели дека е „оган кој ги пали следбениците“, енергија и посветеност, производство на резултати над и надвор од должноста.

На харизмата се гледа како врска помеѓу лидерите кои покажуваат одредени харизматични особини и однесувања и на оние следбеници кои имаат одредени перцепции, чувства и ставови кон лидерот, кон групата предводена од лидерот и кон визијата застапувана од лидерот.²

Поаѓајќи од природата, причини и ефекти врз организациските перформанси, концептот харизматично лидерство претставува комплексна парадигма којашто создава

¹ Weber, M. (1947)., Max Weber: *The theory of social and economic organization*. T. Parsons (Ed.) and A.M. Henderson (Trans.) New York: The Free Press.

² Howell, J. M., and Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96.



голем број на теории. Често како ефекти кои им се препишуваат на харизматичниот лидер се и следниве:³

- привлекување на големо внимание од следбениците;
- артикулирање на една несовладлива и примамлива визија;
- зајакнување на самоконцепцијата кај следбениците.

Иако има доста погледи за тоа како се јавуваат харизматичните лидери, сепак сметаме дека харизмата е главно резултат на атрибутите на лидерот коишто можат да ги видат нивните следбеници. Овие атрибути вклучуваат силно чувство на визија, исклучителни комуникациски вештини, силно убедување, доверливост, висока самоверба и интелигенција и висока енергија и ориентација кон акција.

Карактеристики на харизматичниот лидер

Голем број на карактеристики, односно квалитети засновани на однесувањето на лидерот го претставуваат личниот профил на харизматичниот лидер.

Една студија којашто го истражувала харизматичното лидерство во јавниот сектор се фокусира на четири квалитети:⁴

- 1) енергија и решителност;
- 2) изглед;
- 3) предизвик и охрабрување;
- 4) преземање ризик.

Друга студија ги стеснува харизматичните лидерски особини на три основни компоненти и тоа: предвидување, емпатија и оспособување.

Харизматичниот лидер се гледа како некој кој има огромна визија и чувство за цел; способност ефективно да комуницира за таа визија; способност да ги мотивира другите да се приклучат; конзистентен е и фокусиран, многу сигурен и разбира што ќе биде потребно за да се постигне мисијата.

Сепак, сублимирано како главни карактеристики на харизматичниот лидер можат да се истакнат следниве: визија, врвни комуникациски вештини, самоверба и морална убеденост, способност да инспирира доверба, ориентација кон висок ризик, висока енергија и ориентираност кон акција, релациона база на моќ, минимум внатрешен конфликт, способност да ги поттикне другите и самопромовирање на личноста.

Визијата е способност на лидерот да ги согледа и користи позитивните подобности во иднината. Тоа всушност значи претстава за иднината и искористување на позитивните можности за стекнување конкурентска надмоќ.

Високите *комуникациски вештини*, харизматичните лидери ги манифестираат преку јасна комуникација со соговорниците (соработниците, вработените и други) за комплексни идеи и цели, привлечни начини, така што секој од највисокото ниво на менаџмент, па сè до најниското ниво на организацијата може да ги разберат и идентификуваат со нивната порака.

³ Robert N. Lussier, Christopher F. Achua.,(2010) Leadership: Theory, Application, and Skill Development, South-Western/Cengage Learning, p.337.

⁴ Robert N. Lussier, Christopher F. Achua.,(2010) Leadership: Theory, Application, and Skill Development, South-Western/Cengage Learning, p.341.



Самодовербата и моралната убеденост, кај своите следбеници харизматичните лидери ја манифестираат преку своето силно морално убедување и оптимизам.

Самодовербата го зголемува нивото на постигнување. Оптимизмот, според некои експерти е суштинска компонента за харизматичните лидери, бидејќи следбениците се чувствуваат поврзани со лидерите кои се оптимистички и позитивни настроени кон нивната мисија. Следбениците нема да веруваат во визијата сè додека лидерот не покаже самодоверба и убедување.⁵

Способноста да инспирираат доверба им овозможува на харизматичните лидери да градат поддршка од следбениците за остварување на заедничките цели.

Ориентацијата кон висок ризик е својствена за харизматичните лидери, преку која тие стекнуваат доверба кај следбениците, бидејќи тие се восхитуваат на храброста на сите оние кои преземаат голем ризик. На еден начин, харизматичните лидери афирмираат самозастапување на сопствената визија и со тоа се стекнуваат со восхит и почитување кај нивните следбеници.

Преземањето ризик подразбира две работи. Прво, лидерот е одговорен за какви било проблеми кои можат да произлезат. Тој не се плаши доколку нештата не се одвиваат како што треба, а и не се обидува да ја префрли вината на друго место. Тој, исто така, не се плаши и од предизвици. Тој смета дека секој предизвик ќе донесе позитивни работи, без разлика дали ќе го постигне или нема да го постигне она што го утврдил да го направи.⁶

Поседувањето на висока енергија, ориентираноста кон целите, големата посветеност кон работата и инспиративноста кон следбениците се едни од основните карактеристики на харизматичните лидери коишто им служат како доказ за пример на однесување кон вработените. Всушност, харизматичните лидери во секојдневната работа покажуваат енергичност, фокусираност кон целите, секојдневна активност и љубов кон работата, пријатен однос кон следбениците, односно вработените, а со тоа и инспиративно и мотивираност на вработените за целосно и квалитетно исполнување на целите. Харизматичните лидери имаат тенденција да бидат емотивно експресивни, особено преку невербални средства, како што се топли гестови, движења, тон на гласот, контакт со очите и изрази на лицето. Тоа е делумно преку невербалното однесување на харизматичните лидери, поради кое се смета дека тие се магнетна личност.

Интеракциска (релациска) база на моќ помеѓу лидерот и следбениците. Харизматичното лидерство вклучува емоционална врска со следбениците. Следбениците често имаат почит со минимална доза на стравопочит кон лидерот. Постои моќна идентификација со лидерот и негово имитирање, како и безрезервно прифаќање и приврзаност кон лидерот.

Минимум внатрешен конфликт е својствена карактеристика на харизматичните лидери, бидејќи тие во себе се убедени дека етички и правилно настапуваат во остварување на нивната визија и стратегија, а притоа се истрајни во своите цели. Поради ова убедување, тие чувствуваат помалку вина и непријатност во водењето на следбениците да останат на патеката дури и кога и тие се соочуваат со закани.

Способност да ги поттикнува другите, која особено доаѓа до израз кога преку својот личен пример, харизматичните лидери ги поттикнуваат следбениците за градење на самоефикасност, самодоверба и исполнителност. Харизматичните лидери, исто така, ги поттикнуваат следбениците преку пример и обука, обезбедување на повратни информации

⁵ Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education, p.290

⁶ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>



и охрабрување и убедување на следбениците да преземат поголема одговорност со зголемување на нивните вештини и самодоверба.

Самопромовирање на личноста кај харизматични лидери доаѓа само од себе, а не со тенденција и наметливост, бидејќи тие се често надвор од промовирањето на својата личност и својата визија.

Принципи на харизматичното лидерство

Секој харизматичен лидер се одликува со примена на сопствени принципи, коишто во најголем број се дел од клучните принципи на ова лидерство, меѓу кои се прикажани во табелата:

Табела 1. Принципи на харизматичниот лидер⁷
Table 1. Principle of charismatic leadership

1.	Лидерството е однесување, а не позиција
2.	Најдобар начин да се влијае е преку поставување на пример
3.	Лидерство значи да се влијае
4.	Лидерството е стремеж кон визија, а не кон пари
5.	Активностите да бидат поизразени во споредба со зборовите
6.	Флексибилноста може да се осврнува на однесувањето, а не на вредностите
7.	Лидерството е за луѓето
8.	Во ред би било да се признаат сопствените грешки
9.	Постоене на единство
10.	Секогаш да постои простор за раст

Лидерството е однесување, а не позиција, бидејќи лидерите се оние кои ја преземаат одговорноста за донесување на одлуки и донесување промена, а не оние кои се таканаречени лидери според положбата на раководител во организацијата.

Лидерството е давање на пример, бидејќи вработените го следат лидерот секој момент. Да се дава добар пример значи да се обезбеди позитивна прифатеност од следбениците.

Лидерство значи да се влијае, преку својот уникатен придонес за позитивна промена и добробит на сите.

Лидерството е стремеж кон визија, а не кон пари, бидејќи визијата е онаа што ги инспирира луѓето да преземат акција и да одат напред, не гледајќи го предвреме сјајот на парите.

Активностите треба да бидат поизразени во споредба со зборовите, тоа значи целосна посветеност на активностите без да се применуваат бескрајни празни разговори.

Флексибилноста на однесувањето мора да се заснова на примена на вистински вредности, бидејќи сè додека промената на активностите се заснова на вистински вредности ќе постои доверба и почит од луѓето кон лидерот.

Лидерството е за луѓето, бидејќи лидерството се одвива преку комуникација, влијание и ангажирање. Комуникациските вештини се основа за ефективно лидерство.

Во ред би било да се признаат сопствените грешки, бидејќи не постои човек кој не греша. Грешките се доказ дека нешто се работело.

⁷ http://www.huffingtonpost.com/anush-kostanyan/10-principles-of-effective-and-authentic-leadership_b_5686841.html



Постоењето на единство во тимот, не само што го прави лидерот покреативен, а со тоа и соработниците, туку тоа придонесува за единство на целата организација.

Секогаш да постои простор за подобрување и раст, иако можеби понекогаш се чувствува задоволство со достигнатото. Ова значи дека треба да се цени не само постигнатото, туку и да се настојува за постојано унапредување и подобрување.

Вештини во харизматичното лидерство

Како врвна вештина на харизматичното лидерство е поседувањето на харизма, која е компонента на одликите на лидерот со: артикулирање на привлечна визија, нагласување на идеолошките аспекти на работата и обезбедување на идеолошки објаснувања, комуникација за очекувања со високи перформанси, нагласување на колективен идентитет, изразување уверување дека подредените можат да ги постигнат, моделирање на однесување со пример и да се биде самодоверлив⁸.

Харизматичноста може да се одликува и со:⁹

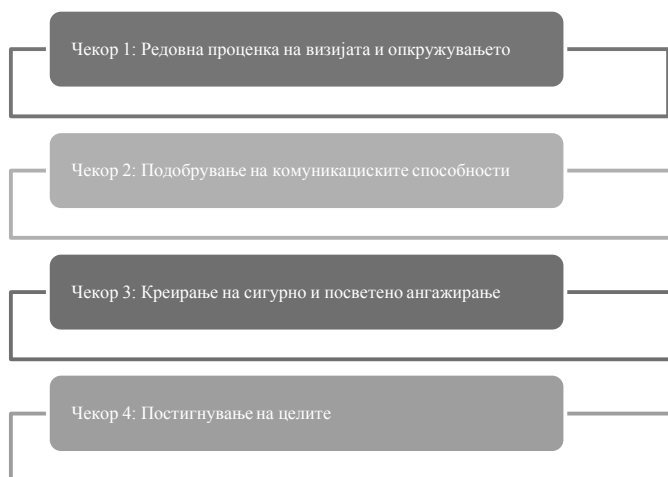
1. *Метафори, компарации и аналогии*: лидерот треба да ја направи пораката полесно да се разбере и да се помни; треба да и помогне на публиката да се поврзе со неговата порака.
2. *Приказни и анегдоти*: лидерот треба да ја направи пораката поатрактивна за да може публиката емотивно да се поврзе со него.
3. *Контрасти*: лидерот треба да биде јасен што не сака и што не му е од значење. Во спротивно ќе се постигне обратен ефект.
4. *Реторички прашања*: лидерот треба да охрабри ангажираност и подлабоко размислување за неговата порака.
5. *Три главни поенти*: лидерот треба да направи пораката повеќе да се запомни со одвојување на три главни поенти. Лесно е да се запомнат три работи и да формираат модел или чувство на комплетност.
6. *Изразување на морално убедување*: лидерот треба да воспостави кредибилитет преку ослободување на карактерот, со што ќе ѝ помогне на публиката да се идентификува со него. На пример, да се нагласи влијанието или да се потенцира врската со вредностите на компанијата.
7. *Изразување на чувствата на групата*: лидерот треба да покаже емпатија со изразување на она што секој чувствува.
8. *Поставување на високи цели*: лидерот треба да ја зголеми можноста и мотивацијата преку она што секој навистина сака. Просечните цели не се инспиративни.
9. *Пренесување доверба дека целите може да се постигнат*: лидерот треба да инспирира доверба кај другите и да пренесе сигурност дека визијата може да се постигне.

⁸ House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: the cutting edge*, p. 189-207.

⁹ <http://www.quickbase.com/blog/master-these-12-skills-to-become-a-charismatic-leader>

10. *Анимиран глас* (невербална комуникација): лидерот треба да варира со гласот и да користи паузи за да се нагласат клучните точки, да се изразат соодветните емоции (тага, среќа, возбуда, изненадување), заедно со пораката.
11. *Изрази на лицето* (невербална комуникација): контактот со очите е најуспешна вештина. Да се поддржи комуникацијата визуелно и да се покажат емоциите преку насмевка, намуртеност.
12. *Гестови* (невербална комуникација): да се даде сигнал за да се зајакне пораката. На пример, замавнување со рака, поентирање или дури и удар на маса може да го фокусира вниманието.

Јау Конгер предложил модел во четири чекори за харизматично лидерство. Моделот е добар водич за секој кој сака да ги подобри своите карактеристики на харизматичен лидер. Еве ги чекорите:¹⁰



Слика 1. Модел во четири чекори за харизматично лидерство¹¹
Figure 1. Four-step model for charismatic leadership

Чекор 1: Редовна проценка на визијата и опкружувањето за да се постигне иста. Прво, треба да се создаде визија која одговара на тековното опкружување. Откако ќе се формулира визијата, потребно е да се има јасна проценка на опкружувањето заради сигурност дека визијата е реална.

Чекор 2: Подобрување на комуникациските способности за остварување на визијата. Секогаш треба да се биде во можност да се артикулира визијата на подредените и другите засегнати страни на јасен и концизен начин. При комуницирањето треба да се применува убедлив јазик и да се побуди мотивација кај соработниците, односно вработените.

¹⁰ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>

¹¹ Приспособено според авторот



Чекор 3: Креирање на сигурно и посветено ангажирање на соработниците, преку градење на односи базирани на доверба и инспиративност за остварување на целите.

Чекор 4: Постигнување на целите преку обезбедување соодветна тактика на идеи и алатки за водење на луѓето во одредени различни ситуации.

Перформансите на лидерот имаат значително влијание врз организациските перформанси, но исто така и вештините како што се управување со луѓе, стратегија и планирање, буџетирање и управување со ризикот можат да ја трансформираат среќата на една организација.¹²

Во организацијата треба да се градат односи на заемно почитување и меѓусебно соработување, каде што правилно се вреднуваат однесувањата и резултатите на вработените, а со тоа и се постигнува поголем успех во бизнисот.

Стилови во харизматичното лидерство

Howell, според начинот на изразување на харизмата, разликува персонални харизматични лидери и социјализирани харизматични лидери.¹³

Всушност Howell и Avolio оваа разлика ја сметаат во однос на моделите на комуникација.¹⁴

Персоналните харизматични лидери се разликуваат во тоа што тие самите или другите гледаат на нив како единствен на власт. Персоналниот харизматичен лидер е оној кој поседува доминантност и нарцисоидност. Овој лидер е експлоататорски, нерамноправен и самовозвишен и промовира чувството на послушност, зависност и потчинетост на следбениците. Наградите и казните се користат за да се манипулираат и контролираат следбениците, додека пак информациите се ограничени и се користат за зачувување на сликата за безгрешност на лидерот или преувеличените надворешни закани за организацијата.

Социјализираните харизматични лидери се добри соработници, кои ги вклучуваат и следбениците во усогласување на целите поради постигнување на заедничка визија. Социјализираните харизматични лидери употребуваат моќ за да им служат на другите, ја усогласуваат својата визија со потребите и аспирациите на следбениците, одржуваат отворена и двонасочна комуникација и се потпираат на моралните стандарди. Социјализиран харизматичен лидер е оној лидер кој поседува рамноправност, самотрансцендентност и овластеност. Овој лидер тежнее кон целите на организацијата и промовира чувството на овластување, личен раст и еднакво учество на следбениците. Наградите се користат за да го зајакнат однесувањето коешто е во согласност со визијата и мисијата на организацијата. За нив се вели дека имаат работни групи кои се карактеризираат со поголема кохезија и се тимски ориентирани.

Bruce Avolio и William Gardner дефинирале и трет стил на харизматичен лидер, *драматичен харизматичен лидер*.¹⁵ Секое лице кое развива харизма и гради врски со

¹² Department for Business, Innovation and Skills., (2012). A summary of the evidence for the value of investing in leadership and management development., p.12

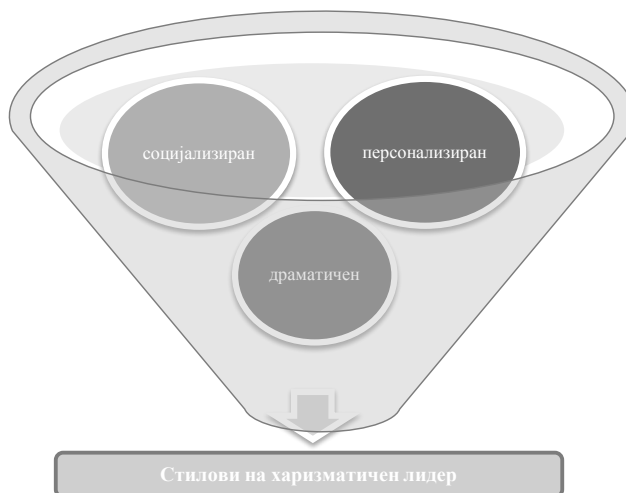
¹³ Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁴ Howell, J. M., and Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? Academy of Management Executive, 6(2), 43–54.

своите следбеници како што тоа го прави актерот со публиката. Овој вид на харизматичен лидер ги вежба своите вештини, интеракции и одлуки со цел да се покаже ефикасен. Тој го гледа светот како сцена, а тој е главниот лик¹⁶. Драматичниот харизматичен лидер може да биде или персонален или социјализиран во својата практика.

Howell и Avolio истакнуваат дека персоналните харизматични лидери се карактеризираат со силни моќни потреби, авторитаризам, себично однесување, како и експлоатација на другите и не ги имаат предвид нивните права и чувства. Социјализираните харизматични лидери, од друга страна, имаат тенденција да им служат на колективниот интерес, без да бидат мотивирани само од личниот интерес, ги зајакнуваат нивните следбеници и ги имаат предвид чувствата и правата на своите следбеници¹⁷.

И двата стила на лидери *се признати по нивните квалитети*, но нивните врски со следбениците се разликуваат.



Слика 2. Стилови на харизматичен лидер¹⁸
Figure 2. Styles of charismatic leadership

За харизматичното лидерство се смета дека е најнефективниот лидерски стил со којшто се постигнуваат резултати преку пристап на заведување на вработените, така што тие повеќе се ангажираат и стимулираат. Со харизматичното лидерство секоја фирма или организацијата може да одговори на предизвиците во иднина.

¹⁵ Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective, 23(1), 32-58.

¹⁶ Bennis, W. (2000). *Managing the dream: Reflections on leadership and change*. Cambridge, MA: Perseus Books.

¹⁷ House R. J. and Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81–108.

¹⁸ Приспособено според авторот



Практични согледувања и емпириски истражувања

Успешното лидерство им дава право на своите членови доброволно да го прифатат предизвикот на обезбедување иднина за себе и за организацијата којашто ја претставуваат. Лидерите се најдобри кога тие ги повикуваат другите да се соочат со авантурата на брзо менување на условите.¹⁹

Оттука, преферирањето на харизматичното лидерство е поврзано со неговата лична улога и работни задачи насочени кон исполнувањето на зацртаните цели во соодветната организација.

Харизматичните лидери постигнуваат повисоко ниво на перформанси преку стимулирање на начин на размислување, креативност, иновација и раст, како и преку обезбедување на насоки, управување и менаџмент, а со тоа и постигнување на успех во фирмата или организацијата.

Најдобриот начин да се изгради високо ниво на ангажираност на работната сила е преку развивање на харизматичниот потенцијал на лидерскиот тим. Со ваквиот начин на харизматично лидерство се доаѓа до успешна фирма. Еве два примери за карактеристиките на харизматични лидери на успешни фирми.²⁰

Jack Welch е добар пример за харизматичен лидер во светот на бизнисот. По неговото дипломирање, тој работел како хемиски инженер во GE во 1960 година. Во 1981 година тој станал најмладиот извршен директор на компанијата. Неговиот пристап кон оваа позиција бил преку создавање на лични и значајни односи. Тој се сретнувал со вработените и клиентите, разговарал со нив со цел да создаде позитивна атмосфера. Сепак, неговиот харизматичен стил на лидерство не значи дека тој избегнувал да работи кон визијата. Тој не се двоумел да ги намали трошоците, дури и ако тоа значело отпуштање на вработени, бидејќи неговата крајна визија била создавање на вреден и почитуван бизнис. Тој сакал да создаде компанија којашто ќе ги победи своите ривали. За да го направи ова, тој морал да отстрани сè што било просечно во неговата компанија. Иако ова значело дека и некои вработени морале да си заминат, тоа, исто така, значело и подобрување на комуникацијата во компанијата и нејзиниот развој.

Друг пример на високохаризматичен лидер во светот на бизнисот е покојниот Steve Jobs.²¹ Тој бил успешен и убедлив, придобил луѓе на кои тој навистина не им се допаднал, но сепак продолжиле да работат за него. Тој јасно истакнал силна и убедлива визија. Сакал посебно дизајнирани производи и често го принудувал тимот на дизајнирање за да се постигне тоа. Тој постојано ги споменувал неговите клучни цели и идеи во скоро сите негови говори за да ги осигура сите во компанијата дека ја знаат визијата. Исто така, тој не применувал една тактика на комуникација со неговите подредени. Тој ја менувал неговата реторика и фигуративниот јазик според публиката. Исто како што харизматичниот лидер го наоѓа вистинскиот мотив за неговите следбеници да учествуваат во визија, тој бил во можност предвреме да почувствува што сака народот од него.

Емпириско истражување

Заради согледување на состојбите со раководењето во организациите и притоа дали се применува харизматично лидерство во раководењето, се направи и емпириско истражување.

¹⁹ David R. Kolzow., (2014). Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity., p.227

²⁰ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>

²¹ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>



Истражувањето беше изведено преку анкетни прашалници во текот на април и мај 2017 година. Анкетните прашалници беа потполнети како од страна на испитуваните менаџерите, така и од страна на испитуваните вработени во одредени организации во Скопје. Беа поделени 30 анкетни прашалници на менаџерите од кои потполно на сите прашања одговорија 28 и 160 анкетни прашалници на вработените од кои со сите одговори беа комплетирани 151 анкета.

Основна цел на ова истражување е согледувањето на влијанието на раководењето, односно оформување на мислење дали се применува харизматично лидерство во истражуваните претпријатија и дали постои задоволство од раководењето кај испитуваните вработени.

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека примената на харизматично лидерство во раководењето со организациските субјекти овозможува поголема мотивираност на вработените, а со тоа и постигнување на подобри резултати во работењето.

Резултати од истражувањето

При емпириското истражување беа користени χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени.

Како еден од најчесто применуваните тестови, χ^2 -тестот се користеше за испитување на разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.²²

Во следниот текст од овој труд е даден табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци и коментар поединечно за секое прашање.

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека менаџерот се одликува со вистински вредности (способности, знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени)?*

Табела 2. Дали менаџерот се одликува со вистински вредности?
Table 2. Does the manager have real values?

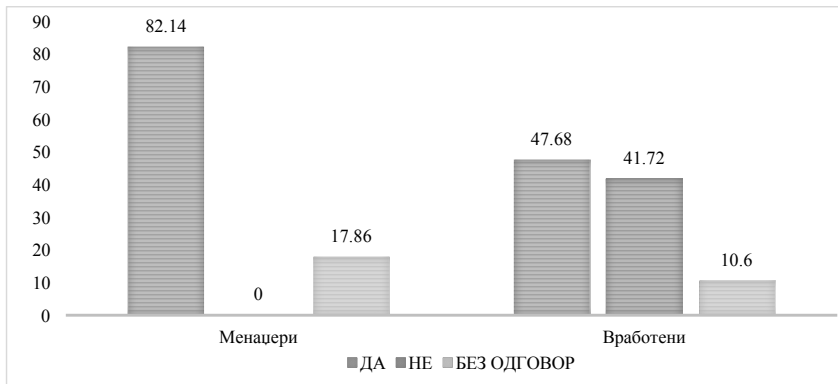
Прашање 1	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот се одликува со вистински способности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени)?	Да	23	82.14	72	47.68	95	53.07
	Не	0	0	63	41.72	63	35.20
	Без одговор	5	17.86	16	10.60	21	11.73
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00

²² Мицески Трајче, (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191



$$\chi^2 = 52,686$$

Сликвито одговорите на ова прашање се прикажани во графикон 1.



Графикон 1. Дали менаџерот се одликува со вистински вредности?

Chart 1. Does the manager have real values?

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на првото прашање 82,14% од менаџерите во испитуваните компании сметаат дека истите се одликуваат со вистински способности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени), ни еден од нив не одговорил негативно, 17,86 % останале без одговор.

Додека, пак, 47,68% од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери се одликуваат со вистински вредности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени), 41,72% се изјасиле негативно, а 10,6% останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 52,686 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,457, што укажува на умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерите се одликуваат со вистински вредности (способности, знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени), постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџери одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така.

Второто прашање што беше поставено е: *Дали менаџерот во неговото раководење преферира харизматично лидерство со одлики на самодоверба, харизматичност, визија, пријатен однос, комуникативност и сл. ?*

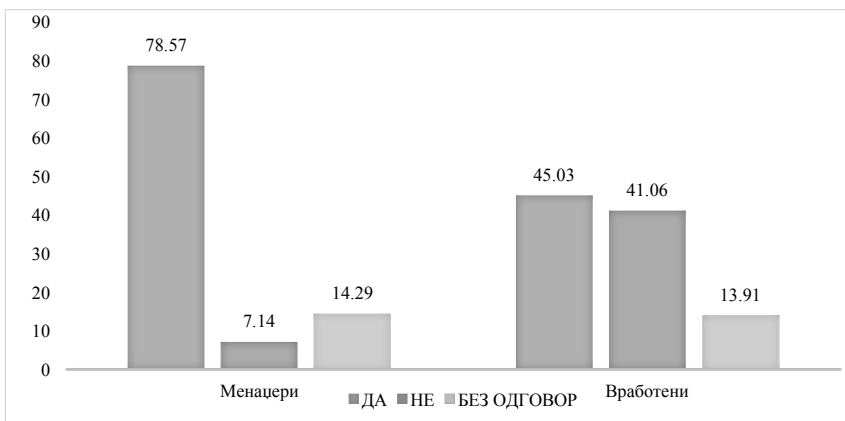
Табела 3. Табеларен приказ на прашањето за преферирање на харизматично лидерство во организацијата

Table 3. Tableview of the issue of preferring charismatic leadership in the organization

Прашање 2	Одговори	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот во неговото раководење преферира харизматично лидерство со одлики на самоверба, харизматичност, визија, пријатен однос, комуникативност и сл.	Да	22	78.57	68	45.03	90	50.28
	Не	2	7.14	62	41.06	64	35.75
	Без одговор	4	14.29	21	13.91	25	13.97
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00

$\chi^2 = 33,406$

Графичкиот приказ на одговорите на ова прашање е следниот:



Графикон 2. Графички приказ на прашањето за преферирање на харизматично лидерство во организацијата

Chart 2. Graphview of the issue of preferring charismatic leadership in the organization

Преку анализа на табела 2 и графикон 2 се гледа дека по однос на прашањето дали менаџерот во неговото раководење преферира харизматично лидерство со одлики на самоверба, харизматичност, визија, пријатен однос, комуникативност и слично, 78,57% од испитаните менаџери одговориле со „да“, 7,14% со „не“, а 14,29 % останале



„без одговор“. Додека пак од испитаните вработени 45,03% одговориле позитивно, 41,06 негативно, а 13,91% останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање е 33,406 што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Овде вредноста на χ^2 -тестот е најголема по сите останати прашања. Коефициентот на контингенција има вредност 0,421 што покажува умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

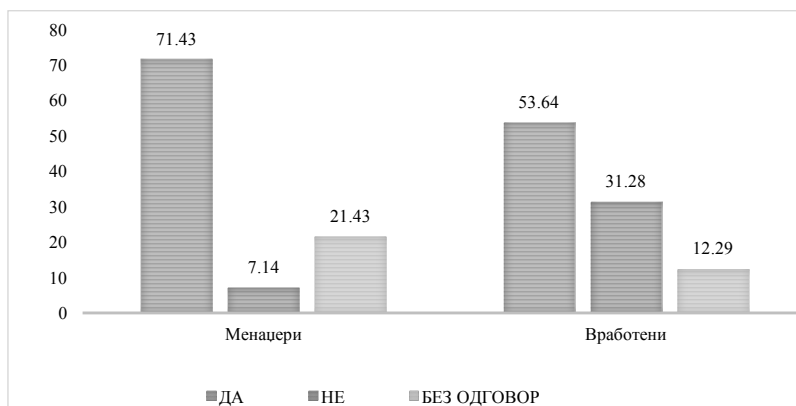
Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека при процесот на контрола сите се еднакви, односно при третирањето нема исклучоци за никој, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова. Според нив еднаквоста е на малку пониско ниво. Според анализите по ова прашање можеме да заклучиме дека основната хипотеза која гласи дека само правилното извршување на процесот на контрола, еднаквата вклученост на сите заинтересирани страни доведува до успех во работењето се отфрла.

Третото прашање е: *Дали менаџерот доволно ги мотивира вработените за да бидат креативни и целосно посветени на работата?*

Табела 4. Табеларен приказ за мотивирање на вработените во организацијата
Table 4. Tableview of motivating employees in the organization

Прашање 3	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот доволно ги мотивира вработените за да бидат креативни и целосно посветени на работата?	Да	20	71.43	81	53.64	101	56.42
	Не	2	7.14	54	35.76	56	31.28
	Без одговор	6	21.43	16	10.60	22	12.29
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2 = 24,978$							

Следи графичкиот приказ на ова прашање:



Графикон 3. Графички приказ за мотивирање на вработените во организацијата
Chart 3. Graphview of motivating employees in the organization

Обработката на добиените одговори на менаџерите и вработените по наведеното прашање покажува дека 71,43% од менаџерите сметаат дека доволно ги мотивираат вработените за да бидат креативни и целосно посветени на работата, а 7,14 % не го сметаат тоа, додека пак 21,43% заокружиле „без одговор“. Од испитуваните вработени, 53,64 % заокружиле позитивно за ова прашање, 31,28% не се согласуваат со тоа, а 12,29% останале без одговор.

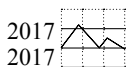
Пресметаната вредност на χ^2 -тестот за ова прашање е 24,978 и се разликува од табеларната вредност (5,991). Коефициентот на контингенција изнесува 0,333 и покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во овој случај е многу слаб.

Податоците, како од табеларниот и графичкиот приказ така и од добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест по ова прашање, покажуваат дека не содејствуваат одговорите на испитаните менаџери и вработени, при што може слободно да се каже дека и овде не е задоволена основната хипотеза.

Без разлика што поголем дел од менаџерите се уверени дека доволно ги мотивираат вработените за да бидат креативни и целосно посветени на работата, сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се првите личности и основни фактори за мотивирање на вработените, очигледно е дека тие самите не би се негирале, па затоа скоро во најголем број одговориле позитивно.

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели вредностите на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените.

Ваквата состојба се потврдува и со пресметаните вредности на χ^2 -тестот за сите прашања кои се движат од 24,978 до 43,021 > 52,686 (според кои заклучивме дека исказите на менаџерите и вработените не содејствуваат) и коефициентот на контингенција што се движи од 0,33 до 0,45 < 0,5 (кој ни покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба). Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека примената на харизматично лидерство во раководењето со организациските субјекти овозможува поголема мотивираност на вработените, а со тоа и



постигнување на подобри резултати во работењето, па затоа е потребно поголемо посветување и обука на менаџерите од областа на современото раководење со фокус на харизматично лидерство.

Преферирање на харизматичното лидерство во водењето на организацијата

Харизматичните лидери се лидери кои ги инспирираат и воодушевуваат вработените и влеваат мотивација и посветеност.

Еден ефективен лидер *инспирира возбуда кај следбениците* и им влева заеднички *ентузијазам* и страст за постигнување на реална идеја или план.²³

Овие лидери се влијателни, бидејќи тие инспирираат поголема доверба. Тие промовираат ентузијазам, затоа што и самите се ентузијастички. Тие имаат цел, бидејќи имаат план и тие се во можност да го споделат тој план на начин што ги охрабрува и другите да ги поддржат. Исто така, за секој препознатлив харизматичен лидер клучно е *убедувањето*, а нивните добро развиени социјални вештини ќе им помогнат да се стекнат со следбеници. Тие ги следат овие лидери на кои лично им се восхитуваат.

Харизматичните лидери *идентификуваат области* што можат да се подобрат. Тие често се препознаваат и по својата иновативност, при што може да се зголеми продажбата или перформансите на организацијата. Тие заработуваат повеќе, се промовираат многу често и имаат поголемо задоволство од работата, а бидејќи се гледаат како тимски играчи тие се пофалени како супериорни лидери.

Како препознатливи *можности за спроведување на харизматичното лидерство* во водењето на организацијата, некои автори ги истакнуваат: *присуството*, *моќта* и *топлината*²⁴ а со тоа и нивни дополнителни карактеристични можности.

Присуството се смета дека е главна компонента на харизма, на основа врз која сè друго е изградено. Но, доколку присуството е основа врз која почива харизмата, тогаш моќта и топлината се работи врз чија основа тоа се гради.

²³ Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 66-74.

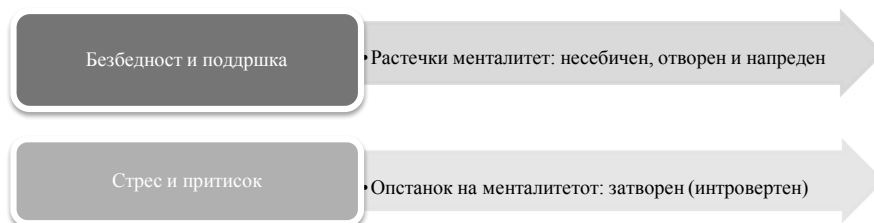
²⁴ Olivia Fox Cabane., (2012). *The Charisma Myth: How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism*, p.23

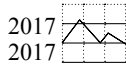


МОЌ	ПРИСУСТВО	ТОПЛИНА
<ul style="list-style-type: none"> • ОПТИМИЗАМ (Харизматичните лидери се оптимисти, среќни и инспирираат мотивација кај другите) • ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И ЕМПАТИЈА (Харизматичните лидери ги контролираат своите чувства и се во согласност со оние на другите) 	<ul style="list-style-type: none"> • ПРОДОРЛИВ ЈАЗИК И ГОВОР НА ТЕЛОТО, ДОМИНАНТНОСТ ВО СРЕДИНАТА (Харизматичните лидери го управуваат нивниот простор, помагајќи им да се појават и да се чувствуваат повеќе присутни) • ПРИЈАТНО НАМЕТЛИВ (Харизматичните лидери комуницираат за нивните потреби, но не на конфликтен начин и со почит кон другите) • ДОВЕРЛИВ (Харизматичните лидери се сигурни во своите способности, идеи и верувања и ги инспирираат истите кај другите) 	<ul style="list-style-type: none"> • ДАРЕЖЛИВ (Харизматичните лидери се фокусираат на друго лице, правејќи го тоа лице да се чувствува ислушано. Со помагање на другите, тие го подигнуваат расположението во нивното окружување) • ГЕНИЈАЛЕН И АВТЕНТИЧЕН (Харизматичните лидери не поминуваат само „преку предлозите“. Нивните пофалби и понуди за помош се искрени)

Слика 3. Три можности на харизматично лидерство
Figure 3. Three opportunities of charismatic leadership

Харизматичните лидери поттикнуваат раст, преку посветеност и работење. Лидерот треба да биде „вистински и автентичен“, да ветува и да остварува работи што можат да се остварат; треба да биде „оптимист“, а не да се жали за процесите во бизнисот; треба да биде „сигурен“ и „наметлив“, а не да се сомнева во себе и во својот избор. Доколку преовладуваат негативните особини, тие ќе поттикнат страв на несигурност. Тогаш, тоа ќе поттикне тимот да се повлече од „опстанок на менталитетот“. Харизматичните лидери, прикажувајќи оптимизам, самодоверба и великодушност, ќе ги наметнат овие карактеристики во нивниот тим, помагајќи им на вработените да одржат висок морал и висока самопочит, како и чувство на припадност. Овој начин на размислување „ние сме заедно“ создава чувство на *сигурност и безбедност*, дури и во тешки ситуации.





Слика 4. Безбедност и поддршка vs стрес и притисок
Figure 4. Safety and support vs stress and pressure

Харизматичните лидери поттикнуваат соработка, бидејќи знаат дека соработката и позитивната работна клима водат кон успех. Харизматичните лидери се во можност да поттикнат безбедно и негувано опкружување во кое кај поединците ќе развие отворено и несебично однесување.

Харизмата е моќна работа која може да придонесе за големи придобивки, но во никој случај не смее да биде злоупотребена.

Моќта, присуството и топлината, како три дела се подеднакво важни. Не е добро еден лидер да има „присуство“, но да му недостасува „моќ“ за да ги заврши работите. Или пак некој лидер да поседува „присуство“ и „моќ“, но да му недостига способност да изгради односи преку „топлина“.

Харизматичниот лидер воспоставува јасни цели и структурирани стимулации. Тој е стратешки вешт и интерперсонално квалификуван за менување на обемот и големината на организацијата во согласност со состојбите во опкружувањето.²⁵

Заедничко разбирање за главните можности и за она што е организацијата и каде истата се движи е особено важно со брзите промени на пазарот и зголемувањето на конкуренцијата.

ЗАКЛУЧОК

Харизматичното лидерство е творба на харизматичните лидери кои преферираат огромна визија и чувство за остварување на поставените цели, способности за јасно и ефективно комуницирање, напор за дофат на визијата, способност да ги мотивираат другите да се приклучат во исполнување на стратегијата и визијата, конзистентни и фокусирани кон целите, исполнети со самодоверба во себе и инспиративност кон другите и воопшто етички и морално настроени како кон работата, така и кон вработените и потрошувачите.

Харизматичните лидери ја сакаат сегашноста и мислат на иднината. Тие имаат способност да ја артикулираат визија за иднината. На визијата се гледа како способност да се замислат различни и подобри услови во иднината, како и начини истите да се постигнат.

Тие ги трансформираат потребите, стремежите и вредностите на следбениците од фокусот на личен интерес кон фокус на колективен интерес. Тие произведуваат емоции, енергија и возбуда која предизвикува кај следбениците да направат значајни лични жртви во интерес на мисијата. Имено, харизматичните лидери постигнуваат повисоко ниво на перформанси преку стимулирање на начин на размислување, на креативност, иновација и раст, и преку обезбедување на насоки, управување и менаџмент, а со тоа постигнување на успех во фирмата или организацијата. Исто така, овие лидери градат повисоко ниво на ангажираност преку промена на фокусот во рамките на својот тим или организација од личен интерес кон заеднички интерес.

Харизматичните лидери идентификуваат области што можат да се подобрат. Тие преземаат иницијатива да создадат нови околности и предизвици на status quo, одбивајќи да се потпрат на минатото.

²⁵ Jay A. Conger., and Beth Benjamin., (2000). Building Leaders, How Successful Companies Develop The Next Generation



Како препознатливи можности на харизматичното лидерство кои имаат огромно позитивно влијание врз секоја форма на бизнис организацијата и особено значајни се: присуство, моќ и топлина. Присуството се смета дека е главна компонента на харизма, на основа врз која сè друго е изградено. Но, доколку присуството е основа врз која почива харизмата, тогаш моќта и топлина се работи врз чија основа тоа се гради.

При спроведувањето на одредена обука или програма за развој, од суштинско значење е да се започне со формирање на модел на компетентност или рамка на соодветни знаења, вештини и способности. На тој начин ќе се овозможи идентитетот на лидерот да се усогласи со потребите на организацијата. Употреба на структурирани програми за обука и/или учење преку искуство може да биде успешна алатка за континуиран и одржлив развој на лидерството.

Денес, доколку поединците и организациите сакаат да успеат во една турбулентна бизнис клима, неопходно е континуирано да учат, а со тоа и да се надградуваат. Ова учење е имплементирано во овој труд кој вклучува потрага по нови и севкупни можности.

Користена литература

- Weber, M. (1947)., Max Weber: *The theory of social and economic organization*. T. Parsons (Ed.) and A.M. Henderson (Trans.) New York: The Free Press.
- Howell, J. M., and Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96
- Robert N. Lussier, Christopher F. Achua., (2010) *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, South-Western/Cengage Learning.
- Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education
<https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>
http://www.huffingtonpost.com/anush-kostanyan/10-principles-of-effective-and-authentic-leadership_b_5686841.html
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: the cutting edge*
<http://www.quickbase.com/blog/master-these-12-skills-to-become-a-charismatic-leader>
- Department for Business, Innovation and Skills.(2012). A summary of the evidence for the value of investing in leadership and management development.
- Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective, 23(1)
- Bennis, W. (2000). *Managing the dream: Reflections on leadership and change*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- House R. J. and Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3
- David R. Kolzow., (2014). Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity., p.227
- Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 66-74.
- Olivia Fox Cabane., (2012). *The Charisma Myth: How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism*, p.23
- Jay A. Conger., and Beth Benjamin., (2000). *Building Leaders, How Successful Companies Develop The Next Generation*