

## ПРИМЕНА НА ЕМОЦИОНАЛНОТО ЛИДЕРСТВО ВО РАКОВОДЕЊЕТО СО ФОКУС НА СИТУАЦИИ НА ПРОМЕНИ И КРИЗИ

Стефан Стаменков<sup>1</sup>, Трајко Мицески<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[stefanco\\_18@hotmail.com](mailto:stefanco_18@hotmail.com)

<sup>2</sup> Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип  
[trajko.miceski@ugd.edu.mk](mailto:trajko.miceski@ugd.edu.mk)

### Апстракт

Емоционалното лидерство се однесува на теоретските и практичните знаења, способности и вештини кои емоционалните лидери може да ги искористат при новонастанати – вонредни ситуации на промени и кризи.

Во современите денешни пазарни услови постоењето на лидери кои ќе бидат главна поддршка и потпора на вработените во поглед на нивната мотивација на работното место станува приоритет на секоја организација. Улогата на овие лидери е особено нагласена кога доаѓа до реструктурирање на работните и технолошки процеси како резултат на изменетите економски и политички услови во земјата.

Со обуката и тренингот на овие лидери се создава поволна клима за долгорочен развој и успешно стопанисување и разбирање на вработените.

Само високомотивирани и задоволни вработени генерираат висок процент на квалитет во нивната работа. Поради претходно наведените причини во овој труд вниманието особено ќе биде насочено кон приложување и објаснување на важноста на концептот на емоционалното лидерство како појдовна точка во структурата на една современа организација.

**Клучни зборови:** *емоционална интелигенција, модели, емоционално лидерство.*

### Abstract

Emotional leadership refers to the theoretical and practical knowledge, abilities and skills that emotional leaders can use in emerging - emergency situations of change and crises.



In today's modern market conditions, the existence of leaders who will be the main support and leverage of employees in terms of their motivation in the workplace becomes a priority for any organization. The role of these leaders is particularly pronounced when restructuring work and technological processes arises as a result of the changing economic and political conditions in the country.

The training of these leaders creates a favorable climate for long-term development and successful management.

Only highly motivated and satisfied employees generate a high percentage of quality in their work. Due to the previously stated reasons in this paper, attention will be particularly directed towards attaching and explaining the importance of the concept of emotional leadership as a starting point in the structure of a modern organization.

**Keywords:** *emotional intelligence, models, emotional leadership.*

## 1. Вовед

*Лидерството* е процес со кој личноста им врши влијание на другите луѓе, ги инспирира, мотивира и ги насочува нивните активности за да помогне да се остварат групните или организациските цели. Личноста која врши такво влијание се нарекува *лидер*. Влијанието на ефективните лидери ѝ помага на групата или организацијата да ги оствари целите на извршувањето. Кога лидерите се неефективни, нивното влијание не придонесува, и честопати го намалува достигнувањето на целите.

Кога се зборува за лидерството обично се употребуваат термините *лидерство (водење)* и *раководење*. Не постои суштинска разлика во содржините на тие термини. Терминот лидерство (водење) асоцира на појавата во целина. Понекогаш под поимот водење се означува и положба (моќ) која овозможува поголемо влијание на некои луѓе над други луѓе. Терминот *раководење* обично ги означува основните активности на менаџерот или лидерот и основните функции на менаџментот, а кои се важни за одржување на организацијата (групата), нејзиното функционирање и остварување на нејзините цели.

Под терминот *лидер (водач)* се подразбира *лице кое има посебна функција (положба, позиција) и посебна улога во организацијата (организациска група), што му овозможува поголемо влијание над останатите членови.*



## 2. Осврт кон лидерство

Лидерството мора да се заснова на *конкретна и практична активност*. Треба да се напомене дека *лидерството започнува и завршува со луѓето*: со нивните мотивации, желби, чувства, начинот на кој комуницираат и се однесуваат. Затоа познавањето на луѓето и познавањето на менаџментот на себеразвојот е дел од доброто лидерство. Може да се каже дека во дефинициите за лидерството преовладува мислењето дека лидерството во основа има две клучни димензии и тоа:

- *создавање визија за иднината и*
- *инспирирање (поттикнување) на луѓето за да ја направат таа визија реалност.*

*Создавањето на визија* е првата основна димензија на ефективното лидерство. Без визија речиси нема никакво значење целта за постоење на една организација.

*Инспирирањето или давањето енергија на вработените* да работат на најдобар можен индивидуален и заеднички начин да ја достигнат визијата е втората клучна димензија на лидерството.

Лидерот, пред сè, треба да се познава себеси, односно добро да го практикува менаџментот на себеразвојот, да ги познава тие предности и недостатоци на себеси, а исто и на другите околу него, да ги преферира вистинските вредности, да ги усогласува вредностите на поединците и претпријатијата, да има визија, способност за перципирање на добрите промени, да знае својата моќ да ја подели со подредените и да поседува интуиција во антиципирање на промените.

### 2.1. Видови на лидерство

Развојот на теориите и видовите за лидерство се одвива во повеќе насоки. Се јавуваат нови теории кои се обидуваат да навлезат во суштината на лидерството како влијание, процес и др. Како понови пристапи во литературата се среќаваат харизматично и визионерско лидерство, трансформациско и трансакциско лидерство, како и одредени супститути на лидерство.

#### 2.1.1. Харизматично и визионерско лидерство

Харизмата е тема што во последниве години предизвика значителен интерес. Терминот оригинално потекнува од грчкиот збор *kharisma*<sup>1</sup> - божествена дарба, па во христијанската религија значи необична моќ да се прават чуда со помош на Светиот Дух, а како социолошки термин најпрво

1) <http://cbae.nmsu.edu/dboje/teaching/338/charisma.htm>



бил развиен во еден класичен труд на германскиот социолог Max Weber<sup>2</sup>.

Можеби најзначајно истражување од оваа област е трудот на Warren Bennis и Burt Nanus<sup>3</sup> од 1985 година. Тие укажале дека пет клучни фактори на однесување можат да бидат карактеристични за харизматичните лидери: *концетрирање на посебни проблеми од интерес, ризикување, вешто комуницирање, покажување доза на доследност и достоинств за доверба, искажување активна грижа за луѓето*. Харизматичните лидери ја користат визијата за да изградат групна кохезија.

Jay Alder Conger и Rabindra Kanungo во 1994 г. опишале пет атрибута на однесување на харизматичните лидери кои индицираат поттрансформациско гледиште: *визија и артикулација, чувствителност на околината, чувствителност на потребите на членовите, личен ризик и изведување на неконвенционално однесување*<sup>4</sup>.

Возбудата, ентузијазмот и самодовербата на харизматичниот лидер придонесуваат лидерот да биде способен да ги инспирира следбениците да ја поддржуваат неговата визија<sup>5</sup>. Луѓето често размислуваат за харизматичните лидери или менаџерите кои се „поголеми отколку животот“. Меѓутоа, суштината на харизмата е да се има визија и истата да им се пренесува на другите. Според тоа, менаџерите кои се привлечени да бидат мирни и сериозни, исто така можат да бидат харизматични.

### 2.1.2. Трансакциско и трансформациско лидерство

*Трансакциското лидерство* е термин кој се користи за да ги опише пристапите кон лидерството според кои лидерот со својот стил ги поттикнува следбениците да работат максимално добро, согласно со определената задача во дадена ситуација, а по пат на појаснување на нивната улога во остварување на целите на организацијата<sup>6</sup>. Овие лидери ги разјаснуваат барањата на задачите на своите подредени за тие да можат со доверба да го вложат потребниот напор. Исто така, тие ги препознаваат потребите на потчинетите и нивните желби и објаснуваат како тие да бидат задоволени ако се направат очекуваните напори.

Најголем број од теориите за лидерство тргнуваат од овој аспект на трансакциското лидерство, каде што лидерот кој ја знае ситуацијата,

2) Weber, Max (1946). *Essays in Sociology*. Oxford University Press, стр. 196-204, 214-16.

3) [www.andrewgibbons.co.uk](http://www.andrewgibbons.co.uk)

4) [http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/charismatic\\_leadership.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/charismatic_leadership.htm)

5)

6) Barnard M. Bass: “Leadership: Good, Better, Best”, *Organizational Dynamics* 12, 1984, p.32



потребите на подредените и задачата што треба да се изврши ги води подредените во извршување на задачата, за што тие потоа добиваат определена награда. Преку обука менаџерите стекнуваат вештини за вакво трансакциско лидерство. Сепак, и покрај обуката, менаџерите не се во можност да го користат потполно овој вид на лидерство.

Burns го дефинирал лидерството како потсетување на следбениците да дејствуваат за одредени цели кои претставуваат вредности и мотивации, потреби и барања, аспирации и очекувања – и на лидерите и на следбениците<sup>7</sup>.

Во тој поглед, Burns нагласува дека трансформациониот лидер ги оформува, менува и возвишува мотивите, вредностите и целите на следбениците постигнувајќи значајна промена<sup>8</sup>.

Burns го рекламира Махатма Ганди како најдобар модерен пример за трансформациониот лидер бидејќи тој ја создал и ја издигнал надежта и потребите на милиони негови селани, чии животи се трансформирале во процесот.

## **2.2. Емоционално лидерство и неговите карактеристики**

Според литературата има неколку дефиниции за тоа што емоционалната интелигенција претставува и што, всушност, вклучува концептот.

Психологот Daniel Goleman обезбедува корисна дефиниција на концептот и верува дека емоционалната интелигенција е за:

- да знаеш што чувствуваш и да бидеш во состојба да се справиш со тие чувства не дозволувајќи им да те затрупаат;
- да бидеш способен да се мотивираш себеси да ги завршиш работите, да бидеш креативен и да имаш најдобра изведба и
- да почувствуваш што чувствуваат другите и да се справуваш со односите ефективно.

Поконцизна дефиниција е создадена од Manuel Martinez-Ponz која ја опишува емоционалната интелигенција како избор од некогнитивни вештини, способности и компетенции кои влијаат на способноста на личноста да се справи со барањата и притисоците на средината<sup>9</sup>. Значи емоционалната интелигенција, за разлика од другите традиционални

7) Burns, J.M. (1978) Leadership. New York, NY: Harper and Row. Стр. 19

8) Burns, J.M. (1978) Leadership. New York, NY: Harper and Row. Стр. 20

9) <http://uir.unisa.ac.za/bistream/10500/2045/10/05chapter4.pdf> chapter for emotional competence



концепти на интелигенција, не се верува дека е чисто когнитивна, туку опфаќа вештини кои помагаат во справувањето со секојдневното живеење во светот.

Според, Mayer, Salovey и Caruso емоционалната интелигенција вклучува: *„способноста да се забележуваат, проценуваат и изразуваат емоциите точно и прилагодливо; способноста да се разберат емоциите и емоционално знаење; способноста да се користат и произведуваат чувства каде тие ги олеснуваат когнитивните активности и прилагодливи дејства и способноста да се регулираат емоциите кај себе и кај другите”*<sup>10</sup>.

Daniel Goleman, кој е еден од најзаслужните за популаризација на емоционалната интелигенција, во својата книга пишува дека: *потполното остварување на сопствената личност и припаѓа на емоционалната интелигенција, способноста да се сочувствува со останатите, вистинската процена, создавањето на добри односи, да се биде привлечен, како и останатите емоционални вештини кои се пресудни некој навистина да се вклопи во соодветно друштво и да биде успешен, а со тоа и корисен како за себеси, така и за околината.*

Goldman емоционалната интелигенција ја дефинира и низ следниве компетенции:

- Самосвесност, вклучувајќи и емоционална самосвесност, точна самопроцена и самодоверба;
- Управување со себеси, вклучувајќи ориентација кон постигнувањата, приспособливост, иницијативност, доверба, совесност и самоконтрола;
- Социјална совесност, вклучувајќи емпатија, ориентација кон помагање на останатите и организациона совесност;
- Социјални вештини, вклучувајќи водство, влијание, комуникација, развој на останатите, катализирање на промени, решавање на конфликти, изградба на цврсти врски, тимска работа и соработка.

Тоа што всушност значи „емоционално интелигентна личност” е личност која е во состојба да преработи информација оптоварена со емоции и потоа да ја користи оваа информација во когнитивни задачи и други однесувања.

### **2.2.1. Емоционална интелигенција и нејзини карактеристики**

Емоционалната интелигенција не е состојба, тоа е особина која ја има

---

10) Emotional intelligence: Theory, findings and implications John D.Mayer Peter Salovey David R. Caruso Psychological Inquiry 2004, Vol.15, No.3 стр 197-215



личноста или ја нема, тоа е процес на ориентација во светот, внатрешен и надворешен. Тоа е процес кој бара посветеност, храброст, љубопитност и истрајност.

Во поимното одредување на емоционалната интелигенција се сретнуваме со три поими - *афект*, *емоции* и *расположенија*.

**Афектот** покрива широк спектар од чувствата што ги доживуваат луѓето. Тоа е поим кој опфаќа и емоции и расположенија.

**Емоции** претставуваат чувства кои се насочени кон некого или нешто, додека пак **расположенијата** претставуваат чувства помалку набиени од емоциите и нив не им е потребна контекстуална имитација (песимизам, оптимизам, меланхолија, потиштеност, анксиозност). Емоциите се реакции на одредени настани, а не особини.

Емоциите се организирани одговори кои ја преминуваат границата на многу психолошки потсистеми вклучувајќи ги тука физиолошкиот, когнитивниот, мотивацискиот и искусвениот потсистем. Најчесто се јавуваат како одговор на некој настан, надворешен или внатрешен, кој има позитивно или негативно значење за личноста<sup>11</sup>.

Значи чувствата или емоциите се јавуваат во однос на настаните и промените кои ние сме ги прифатиле како важни. Што е за нас важно, а што е помалку важно зависи од усвоените матрици, шеми или обрасци на прифатените вредности. Хиерархијата на усвоениот вредносен систем ќе ги диктира нашите одлуки и реакции. Колку е некоја вредност позначајна за нас односно колку е повисоко рангирана, толку таа вредност во нас ќе предизвика посилни чувства. Настаните кои ја афирмираат за нас важната вредност, ќе предизвикаат во нас пријатни чувства на радост, восхит и среќа. Ако настаните ги загрозуваат усвоените вредности ќе чувствуваме непријатност или болка. Без формирање на вредносен систем емоциите не можат да се појават. Усвоените вредности се различни кај луѓето. Некому му е поважна љубовта на партнерот, додека пак некој повеќе го вреднува успехот во работата.

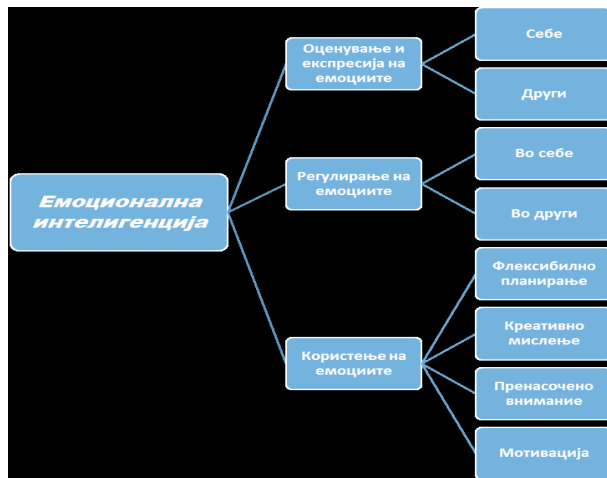
Емоциите не движат нас, нешто да сториме, да смениме, да пребродиме, да изградиме поинаков однос, одново да направиме проценка или нешто да прифатиме. Тие нас нè упатуваат на постојаното приспособување на новите услови.

Расположенијата пак од друга страна се насочени кон предметот. Емоциите можат да се претворат во расположенија кога ќе се изгуби фокусот на контекстуалниот објект. Вработениот може да му се налути

---

11) David R. Caruso, Peter Salovey, The Emotionally Intelligent manager- How to develop and use The four key emotional skills of leadership Jossey-Bass a Willey imprint San Francisco 2004 first edition стр.26

на менаџерот што му упатил критика за начинот на кој се однесува со клиентот. Тогаш вработениот ја чувствува емоцијата, лутина кон менаџерот, но не ја искажува заради страв од реакцијата на менаџерот. Ако вработениот и следните денови продолжува да чувствува општа потиштеност тогаш зборуваме за премин на емоцијата лутина во општо расположение на потиштеност. Исто така, расположенијата поттикнуваат поширок аспект на афективни и когнитивни одговори, па за разлика од емоциите нè доведуваат до ограничен и стереотипен склоп на реакции.



*Слика 1.* Општоприфатениот концепт на емоционалната интелигенција  
*Figure 1.* The generally accepted concept of emotional intelligence

Расположенијата ги ориентираат вработените не само кон видот, туку и кон квалитетот на акцијата која се презема. На сликата 1 е претставен општоприфатениот концепт на емоционална интелигенција.

### 3. Емоционално лидерство – способности, компетенции, вештини

*Самосвесноста на лидерот* е централна компетенција на емоционалната интелигенција. Самосвесноста на лидерот е способност да разбере што чувствува и како да го насочи тоа што го чувствува; да биде свесен за своите јаки страни и ограничувања во одредени околности





**Табела 1.** Концепт на емоционалните компетенции во лидерството  
**Table 1.** Concept of emotional competencies in leadership

<i>Лидерски способности, компетенции и вештини<sup>1</sup></i>		
<b>САМОСВЕШНОСТ</b> (свесност за тоа што лидерот мисли и чувствува)	1	Емоционална самосвесност: препознавање на сопствените емоции и нивните ефекти
	2	Прецизна самопроценка: познавање на сопствените сили и ограничувања.
	3	Самодоверба : чувство на сопствена вредност и способност
<b>УПРАВУВАЊЕ СО СЕБЕ</b> (умешност за управување со сопствените емоции)	1	Приспособливост: флексибилност во работата
	2	Самоконтрола: постигнување на цели и норми
	3	Иницијатива: активност и склоност според акција
	4	Ориентација: настојување да се постигне успех
	5	Отворена доследност: во вредностите и емоциите
	6	Оптимизам: позитивен поглед кон нештата
<b>ОПШТЕСТВЕНА (СОЦИЈАЛНА) САМОСВЕШНОСТ</b>	1	Емпатија: грижа за чувствата на останатите
	2	Пресретливост: грижа за работната атмосфера
	3	Свесност за организација
<b>УПРАВУВАЊЕ СО ОДНОСИТЕ</b>	1	Инспирација: инспирирање и мотивација
	2	Усовршување на другите луѓе
	3	Каталазатор на промени: иницирање на промени
	4	Управување со конфликти: решавање на недоразбирања
	5	Влијание: другите да се согласат со иницијативата
	6	Тимска работа и соработка: изградба на односи преку создавање на заедничка визија и синергија

Всушност, со неа можат да се контролираат емоциите и се станува подobar мотиватор во областа. Самосвесноста е составена од три компетенции и тоа:

- *Емоционална самосвесност*, која е способност да се препознаат сопствените емоции и нивното влијание. Луѓето кои имаат ваква способност препознаваат како нивните чувства влијаат на нивната изведба и имаат свесност за вредност и цели. На тој начин тие усогласени со вредностите лесно го одредуваат правецот на дејството и во сложени ситуации лесно гледаат нашироко и надалеку.
- *Прецизна самопроценка/самоевалуација*, која е неопходна за индивидуата да ги знае нејзините предности и ограничувања. Таа бара



отвореност кон фидбек, нови перспективи, континуирано учење и сопствен развој. Луѓето со висок степен на прецизна самоевалуација покажуваат смисла за хумор и овозможуваат перспектива за себеси. Свесни се за нивните јаки страни и слабости, тие се рефлексни и континуирано учат од искуството што го стекнуваат на нивните работни позиции.

- *Самодоверба* која зборува за сопствена вредност и способности. Индивидуите со висок степен на самодоверба можат да ги изразат сопствените чувства, мисли и гледишта отворено и без колебање. Самодоверливите и самоубедените менаџери со леснотија преземаат нови и тешки задачи. Зрачат со сигурност, па секогаш се истакнуваат во организацијата. Овие лидери можат да изразат погледи кои се непопуларни и да се изложат на опасност ако е потребна за вистинските нешта; способни се да одлучуваат и покрај несигурностите и притисоците.

#### **4. Емоционално лидерство во услови на промени и кризи**

##### **4.1. Емоциите на лидерот во кризни ситуации**

Според Mader и Smith, негативните емоции на лидерот влијаат на вкупното вреднување на лидерството за време на кризни ситуации. Посебно се значајни улогата на *гневот, лутината, жалоста и немирот*<sup>12</sup>. Вработените го следат однесувањето на лидерот и врз основа на тоа ги вреднуваат компетенциите на лидерот. Еден од факторите кој го зголемува следењето на однесувањето на лидерот е искажувањето на емоции од страна на лидерот. Покрај негативните емоции, како што се гневот и жалоста, можат да се воочат и позитивни емоции како што се среќа и позитивна изненаденост. За време на кризата почести се негативните емоции кои настануваат како природна реакција на лидерот. Доколку лидерот е склон кон изразување на позитивни емоции и расположенија тој ги мотивира и инспирира своите подредени.

На овие основи заснована е теоријата на харизматското лидерство каде што лидерите ги користат сопствените емоции да предизвикаат слични чувства кај публиката т.е. следбениците. На тој начин, со помош на вметнување на позитивни емоции во артикулирањето на нивната визија, лидерите ја создаваат позитивната слика на иднината и предизвикуваат позитивно расположение кај следбениците.

Екман тврди дека изразот на емоциите на лицето на лидерот ги дава информациите за причините, сфаќањето и неговата интерна состојба,

12) Goleman, Daniel (1996) Emotional Intelligence – Why it can matter more than intelligence, London, Bloomsbury. <http://www.affirmativeactionhoax.com/pdfs/Goleman.pdf>



како и за редоследот на следно преземените акции и што со тоа би сакало да биде остварено<sup>13</sup>.

Притоа се идентификувани повеќе механизми кои предизвикуваат емоции. На пример, гневот може да се разгледува како напад (атак), а грижливоста како исказ на избегнување или воздржаност во поглед на интеракција. На емоциите на лидерот влијае и природата на кризата, која условува посакувани или афектни емоции (на пример, забрана на производи, терористички напади, бојкот кон производи, природни катастрофи). Без разлика на видот на кризата постојат неколку заеднички елементи:

- мала веројатност дека кризата ќе се појави;
- постои голема опасност по опстанокот;
- често постои малку време за соодветен одговор;
- постојат дилеми во однос на можните одлуки како контра-одговор на кризата.

Емоциите на лидерот не се исклучени, туку се појавуваат како склоп на различни емоции, иако се доминантни бесот (лутина) и жалоста. Иако жалоста асоцира на слабост таа може да значи и топлина, грижа, припадност. Грижата и чувството на припадност се одлики на емоционалната емпатија, а емпатијата е поврзана со ефективното лидерство. За време на криза силниот лидер ги убедува поединците. Според истражувањето на Madera и Smith, испитувана е точноста на следните хипотези<sup>14</sup>:

1. *Хипотеза еден* – Лидерот кој изразува и лутина и жалост како одговор на резултатот на кризата ќе има поголема оценка од лидерот кој изразува само лутина или само жалост.
2. *Хипотеза два* – Ефектот на емоциите на лидерот во однос на вреднувањето на лидерот се остварува преку ефектот на останатите учесници.
3. *Хипотеза три* – Лидерското прифаќање на одговорност однастанатите грешки повеќе се цени т.е. вреднува отколку неприфаќањето на одговорност.
4. *Хипотеза четири* – Одговорот на лидерот во однос на грешките ќе го намали ефектот на вреднување на лидерските емоции од следбениците, така што лидерската емоција ќе има помалку влијание на вреднувањето на лидерот (кога лидерот ќе ја прифати одговорноста).

13) Mader I Smith (2009)- „The effects of leaders“ – Negative emotionas of evaluation of leadership in crisis situation, The Leadership Quarterly 20 No.2, 103-114

14) Paul Ekman 1997, University of California - Universal Facial Expressions of Emotion



Истовремено, утврдено е дека негативните емоции кај лидерот водат кон следствени ефекти. Емоцијата *бес* води кон поголем негативен ефект отколку емоцијата *жалост*.

Докажано е дека прифаќањето на одговорност на лидерот за време на криза е повеќе прифатено и ценето од страна на следбениците.

Во одредени ситуации, иако не е пожелна емоција, бесот може да биде и соодветна емоција бидејќи кај следбениците креира перцепција за компетентноста на лидерот како и за неговата доминација, сила и интелигенција<sup>15</sup>.

#### 4.2. Емоционално лидерство при организациски промени

Лидерството и промените сè повеќе се истакнуваат како клучни фактори кои ги издвојуваат успешните организации во однос на останатите. Проактивниот став е неопходен во денешните услови на динамично и турбулентно економско опкружување, кога промените не претставуваат споредни појави и исклучоци кои го менуваат постоечкиот правец и начин на делување на организацијата, туку правило кога сите вработени, сакале или не мораат да се приспособуваат доколку сакаат да остварат конкурентност во постоечкиот сектор на делување. Конкурентските услови на глобалниот пазар не гарантираат доминација или опстанок на едно претпријатие. Опстануваат и се развиваат само оние претпријатија кои не се ограничени со бариери во однос на претпоставки и принципи од минатото.

Природата на современото лидерство, како и многубројните предизвици со кои се соочува, претставуваат многу значајно, но и занимливо подрачје за истражување и понатамошен развој на академската теорија и работна пракса.

Лидерството е важен извор за постоење на одржлива конкурентска предност, бидејќи ефективното лидерство овозможува успешна имплементација на организациската стратегија и создавање на супериорни организациски перформанси.<sup>16</sup> Емоционалните лидери истовремено се и промотори и главни застапници на проактивното однесување, кое е последица на уверението дека организацијата треба да ги антиципира настаните во своето опкружување и да им излезе во пресрет, наместо пасивно да ги набљудува случувањата и да реагира и на најмалите импулси во околината. Поради тоа логично е да се очекува дека токму тие ќе бидат

15) Madera, J & Smith D.B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in crisis situation: the role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20, 103-114.

16) Gallois, 1993 *Communication and Disability*, 127



првите кои ќе ја увидат неопходноста од спроведување на организациски промени и кои таа потреба за промени ќе им ја соопштат и на останатите членови на организацијата.

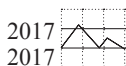
*Карактеристика на емоционалните лидери е да се занимаваат со промени од трансформационен карактер.* Никој не станал голем лидер заложувајќи се за одржување на статус-кво. Управувањето со претпријатие за време на промени може да биде хазардно и многу лидери заради тоа немаат опстанато. *Трансформационото лидерство* го претставува клучниот квалитет за успешно управување со организациските промени. Во иницирањето и спроведувањето на стратешките промени многу е важна соработката помеѓу *топ менаџментот* и *средниот менаџмент* во организацијата. Стратешката промена не го дава само правецот на преземените акции кон посакуваната цел, туку овозможува и мерење на перформансите на преземените акции. Трансформацијата значи преобликување, преобразување, преименување, голема и важна промена<sup>17</sup>.

Работната трансформација е централен предизвик за менаџментот и примарна задача на лидерите. Авторите ја дефинираат трансформацијата како оркестрирана промена на генетската архитектура на претпријатието. Процесот на трансформација се остварува промислено, иако со различен интензитет и брзина, преку четири димензии: *промена на мислењето (или концепција), реструктурирање, ревитализација и обнова (подмладување)*. Промена на мислењето значи дека организацијата станала подготвена да се движи од позната, комфорна зона кон непознато т.е. предизвик – вклучувајќи нови производи, технологија, пазари.

Реструктурирањето, главно, се користи како синоним на трансформацијата. Тоа, пред сè, вклучува конструирање на економски модел на организацијата, односно согледување како поединечните активности во портфолиото придонесуваат за создавање на додатна вредност. Ревитализацијата треба да овозможи развивање на постоечките работни позиции и создавање на нови. Обновата на организацијата вклучува создавање на структура на наградување, стимулирање на индивидуалното учење и прилагодување на организацијата.

Глобалното истражување на тема ефективно лидерство и иновативност кое го има спроведено консултантската куќа *McKinsey & Company* во 2007 год. во кое учествувале 722 извршни директори од редот на топ менаџментот и 736 менаџери од средните и пониските нивоа во фирмите покажало дека на сите нивоа иновациите биле разгледувани како еден од првите три стратешки приоритети за организациски раст во

17) Masic B., Nestic S., Simic A., Evolution of knowledge management, Industrija, Vol.45, No.2, 2017



наредните 3 до 5 години.<sup>18</sup>

Повеќе од 90% од испитаниците се согласуваат дека *партиципативните варијабли на организациска култура и луѓето се главни двигатели на иновациите, а не стратегиите, системите и процесите*. Како најважен предуслов за иновативни перформанси во организацијата, анкетираниите извршни директори и менаџери едногласно го истакнале врвното лидерство<sup>19</sup>.

Во услови на брзи промени во согласност со современото конкурентско опкружување организацијата треба да поседува способни и креативни луѓе кои ефективно и ефикасно ќе управуваат со неа, истовремено водејќи грижа за меѓучовечките односи т.е. улогата на емоционалниот лидер.

Еден од најпознатите модели на организациски промени е креиран од страна на Kurt Levin. Неговиот модел за организациски промени се врзува за свеста и однесувањето на вработените и се одвива во три фази<sup>20</sup>:

- одмрзнување (unfreezing);
- поместување (move);
- замрзнување (refreezing).

*Организациската промена* е иницирана со одмрзнувањето на една од трите клучни организациски компоненти: *организациска култура, организациска структура или организациска моќ*. Кризата и промените ги поттикнуваат членовите на организацијата да ги преиспитаат своите верувања и ставови, при што често се согледува дека постоечката култура не е во склад со трендовите во опкружувањето или, пак, не е интерно конзистентна. Тоа доведува до напуштање на постоечките културни вредности и усвојување на нови вредносни ориентации.

*Поместувањето и менувањето на организациската структура* подразбира ерозија на постоечката структура и начин на работење, како и воведување на нови облици на организациска структура. Тоа се случува како последица на моменталниот неконзистентен модел на организација во споредба со актуелното опкружување или изменетата организациска култура. Многу често се случува новата организациска структура да иницира промени во организациската култура, бидејќи постоечкиот систем на вредности, ставови, норми и верувања не одговараат со изменетиот структурен модел.

Според моделот на Levin, завршната фаза на организациските промени е претставена преку *замрзнување на организацијата*. По

18) Gouillart, F. & Kelly, Transforming the Organization, McGraw-Hill Companies, 1995

19) McKinsey & Company, 2007, Gender diversity, a corporate performance driver, стр. 37-47

20) Masic, Nestic, Simic, Evolution of knowledge management, Industrija, Vol.45, No.2, 2017



фазата на радикални промени во рамки на целата организација доаѓа до стабилизација на новиот организациски модел и нејзино нормално понатамошно функционирање.

## 5. Емпириски истражувања

*Основна цел* на ова истражување е да се потенцира значењето на емоционалното лидерство за континуиран развој на организациската клима и постојана и непосредна грижа за потребите на вработените. Заради поуспешно остварување на поставената цел, таа е опфатена како комплексност од повеќе поединечни цели:

- Содржинско анализирање на концептот на лидерство, односно поконкретно согледување на природата и опфатот на поимот;
- Теоретска обработка на поимот емоционална интелигенција, односно разработување на нејзиното значење, концептот за емоционална интелигенција и нејзиниот придонес, како и способностите, вештините и компетенции на емоционалното лидерство;
- Теоретска обработка на поимот кризно лидерство, лидерска стратегија при решавање на кризни ситуации, лидерски компетенции, фази за време на криза;
- Следење на новите предизвици со цел запознавање со емоционалното лидерство, неговото значење за организациите, креирање на модели, формулирање на правилна лидерска стратегија.

*Основната или главна хипотеза* на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека *примената и имплементацијата на емоционалното лидерство во работењето (а особено во услови на промени и кризи) дава позитивни резултати во долгорочниот животен циклус на организацијата.*

Собраните податоци беа статистички обработени заради изведување на заклучоци.

### 5.1. Резултати од спроведеното емпириско истражување

Истражувањето беше спроведено во повеќе македонски претпријатија. Во тој примерок се опфатени 30 менаџери и 100 вработени во претпријатија во Штип.

Најпрво добиените резултати од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа го искористевме  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција за да утврдиме начинот на деловното однесување на менаџерите за продажба и нивното влијание врз резултатите и перформансите.



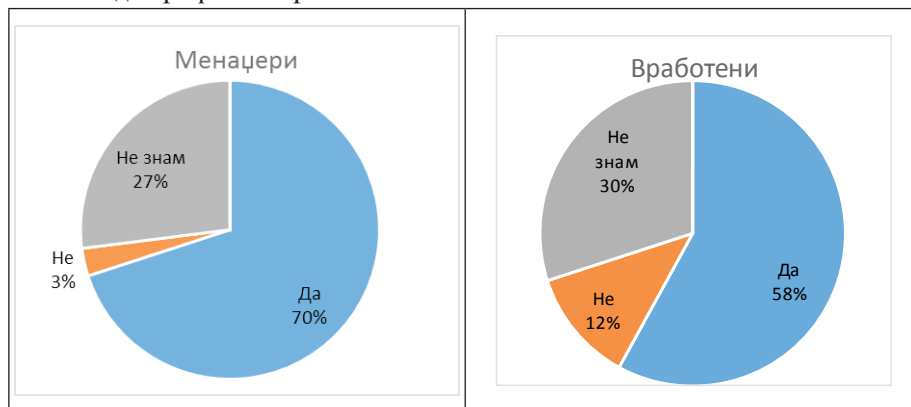
По првото прашање кое гласеше: „Дали Вие како вработен т.е. менаџер сметате дека во Вашата организација се применува отворена, добра и пријателска комуникација и владеат добри меѓучовечки односи?“ - врз основа на анализата, групирањето и пресметките на податоци од  $\chi^2$ -тестот, ги добивме резултатите прикажани во табела 2 и слика 2.

**Табела 2.** Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање

**Table 2.** Proving responses to managers and employees on the first question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организација се применува отворена, добра и пријателска комуникација и владеат добри меѓучовечки односи?	Да	21	70	52	58
	Не	1	3	11	12
	Не знам	8	27	27	30
	Вкупно	30	100	90	100

Следи графички приказ:



**Слика 2.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по првото прашање

**Figure 2.** Graphic presentation of the managers and employees' responses to the first question



Од пресметките на  $\chi^2$  - тест се добиени следниве резултати:

$$\chi^2 = 6,683$$

$$c = 0,180$$

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ може со сигурност да се констатира дека поставената хипотеза не се потврдува. Тоа го покажува  $\chi^2$ -тестот, неговата добиена вредност изнесува 6,683 што е поголема од табличната вредност  $\chi^2$ -тестот (5,991), што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат. Со ова се гледа дека во организацијата комуникацијата не е на посакуваното ниво и дека не владеат задоволителни меѓучовечки односи. Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,180 што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

По второто прашање кое гласеше: „Дали Вие како вработен / менаџер сметате дека Вашиот менаџерски тим соодветно реагира на промените и кризите и соодветно ја адаптира Вашата организацијата во согласност со позитивните промени и препознавање на кризите?“ - врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по  $\chi^2$ -тестот ги добивме резултатите прикажани во табела 3 и слика 3.

**Табела 3.** Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

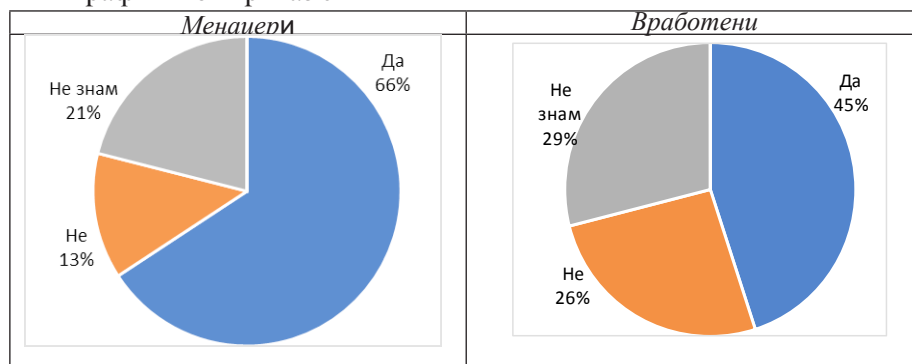
**Table 3.** Display managers 'and employees' responses to the second question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%



2. Дали менаџерот со неговиот менаџерски тим соодветно реагира на промените и кризите и соодветно ја адаптирате организацијата во согласност со позитивните промени и препознавањето на кризите?	Да	15	50	41	45
	Не	3	10	23	26
	Не знам	12	40	26	29
	Вкупно	30	100	90	100

Графичкиот приказ е:



**Слика 3.** Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените по второто прашање

**Figure 3.** Graphic presentation of the managers and employees' responses to the second question

Пресметките на  $\chi^2$  - тест ги прикажуваат следниве резултати:

$$\chi^2 = 9,128$$

$$c = 0,209$$

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ може да се констатира дека нашата помошна хипотеза не се потврдува. Во испитуваните организации менаџерскиот тим недоволно успева да ја адаптира организацијата во склад со промените и кризите, според исказите на испитаните групи.

Тоа го покажува  $\chi^2$ -тестот. Добиената вредност по  $\chi^2$ -тестот изнесува 9,128 што е поголема од табличната вредност  $\chi^2(5,991)$ , што значи дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,209, што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

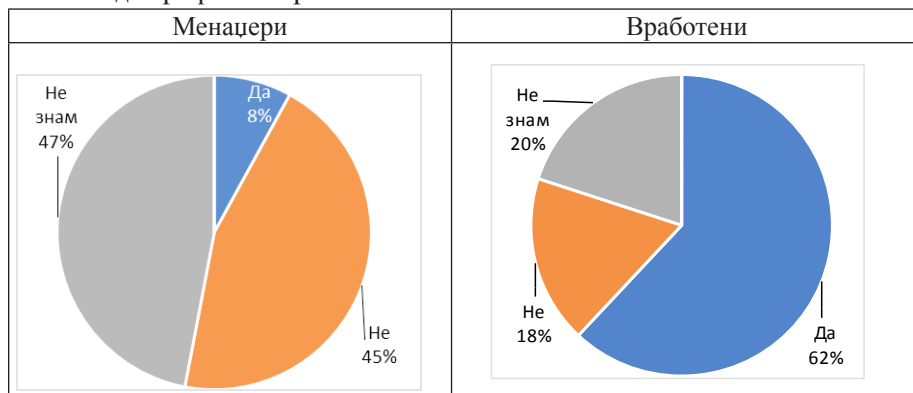
По третото прашање кое гласеше: „Дали во иднина би прифатиле ротација или промена на Вашето работно место при реформи и кризи?“, врз основа на групирањето, анализата и обработката, ги добивме резултатите прикажани во табела 4 и сликата 4.

**Табела 4.** Приказ на одговорите на менаџерите и вработените по третото прашање

**Table 4.** Provide responses to managers and employees for the third question

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали во иднина би прифатиле ротација или промена на работното место при реформи и кризи?	Да	2	8	56	62
	Не	13	45	16	18
	Не знам	15	47	18	20
	Вкупно	30	100	90	100

Следи графички приказ:



**Слика 4.** Графички приказ на одговорите на испитаните менаџери и вработени по третото прашање

**Figure 4.** Graphic representation of the answers of the examined managers and employees for the third question



Од пресметките на  $\chi^2$ -тест се добиени следниве резултати:

$$\chi^2 = 133,323$$

$$c = 0,632$$

Врз основа на табеларниот и графичкиот (сликовитиот) приказ може со сигурност да се констатира дека нашата помошна хипотеза се потврдува. Во испитуваните организации постојат различни ставови во однос на промена на работното место при реформи и кризи. Тоа го покажува  $\chi^2$  квадрат тестот. Добиената вредност по  $\chi^2$ -тестот изнесува 133,323 што е поголема од табличната вредност  $\chi^2$  (5,991) што значи дека исказите на менаџерите и купувачите не се совпаѓаат.

Добиената вредност на коефициентот на контингенција изнесува 0,632, што значи слаба контингенција т.е. се разликува односот на исказите помеѓу вработените и менаџерите.

## 5.2. Резултати од истражувањето и нивни коментар

Од добиените резултати од емпириското истражување и направените пресметки по  $\chi^2$ -тестот може да се констатира дека:

- Постојат неусогласени искази на истражуваните субјекти (менаџерите – лидери од една страна и вработените од друга страна);
- Во однос на поставените прашања кои беа насочени со цел да се добие одредена слика за релациите помеѓу менаџерите-лидери и вработените во рамките на одредена организација менаџерите се со став дека поседуваат способност за примена на емоционалното лидерство (особено во време на промени и кризи), со која би можеле да влијаат на мотивацијата, меѓучовечките односи и целите кои треба да се остварат. Но одговорите на вработените не содејствуваат со одговорите на менаџерите, односно она што сметаат дека го поседуваат менаџерите не го спроведуваат.
- Пресметаната вредност на  $\chi^2$  -тестот по сите искази на анкетниот прашалник е поголем од граничната вредност дадена во таблицата, со што се потврдува фактот дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат.
- Вредноста на степенот на контингенција се движеше од 0,180 до 0,632, што покажува релативно слаб интензитет на поврзаност на варијаблите, во согласност на исказите, а со тоа нашите поставени нулти хипотези не се потврдија.

Па во согласност со анализираниите резултати можеме да констатираме дека во нашите организации употребата на емоционалното лидерство од страна на менаџерите-лидери не е на соодветен начин, односно реалната состојба во анкетираниите организации зборува за тоа дека недоволно се посветува внимание на проблематиката на емоционално лидерство.

## 6. Преферирање на модели на емоционална интелигенција

Постојат суштински несогласувања во поглед на дефинициите на емоционална интелигенција кои варираат од истражувач до истражувач и постојано се коригираат и дополнуваат. Постојат три модели на емоционална интелигенција

- емоционална интелигенција - модел на способности;
- комбинирани модели на емоционална интелигенција;
- емоционална интелигенција - модел на карактеристики.

Емоционалната интелигенција е концептуализирана со помош на разните модели за разбирање. Се издвојуваат два најзначајни модели: модел на способности и комбинирани модели на емоционалната интелигенција (се пристапува на концептот од различни перспективи). Според моделот на способности, емоционалната интелигенција се однесува на низа способности присутни во меѓусебните односи кои ги поседуваат поединците како би управувале со емоциите. Комбинираниите модели на емоционалната интелигенција се засноваат на моделот на способности, но вклучуваат и други психолошки атрибути и варијабли на индивидуалните разлики.

**Табела 5.** Модели на емоционална интелигенција по автори  
**Table 5.** Models of emotional intelligence by authors

<i>Автори на моделот</i>	<i>Модели на емоционална интелигенција</i>	<i>Содржина на моделот</i>
Mayer и Salovey, 1990	Модел на способности	Моделот го сочинуваат способности во меѓусебните односи кои ги поседуваат поединците за да управуваат со своите емоции
Goleman, 1995, 1998 и Bar-On, 1997	Комбинирани модели на емоционална интелигенција	Покрај моделот на способности вклучени се и други психолошки атрибути и варијабли на индивидуалните разлики



Емоционалната интелигенција е способност да се забележат емоциите, да им се пријде и да се предизвикаат, како би помогнале на процесот на мислењето. Во суштина, емоционалната интелигенција опишува способност ефикасно да се одржува врска меѓу емоциите и мислењето, да се употребат емоциите, со што би се олеснило расудувањето и интелигентно да се расудува за емоциите (Mayer и Salovey, 1997). Mayer и Salovey потврдуваат во 1997 год. дека за да се квалификува како интелигенција треба да се исполнат неколку критериуми. Прво секоја интелигенција мора да е одраз на реална ментална изведба, а не на концепти на претпочитано однесување, самопочитување или други специфични карактери. Второ, нивото на интелигенција што се проучува треба да опише сет од поврзани сопособности кои се во состојба да покажат различен концепт на интелигенција и трето интелигенцијата треба да се развива со текот на времето.

Терминот емоционална интелигенција бил искрован во 1990 од двајцата психолози, Peter Salovey и John Mayer, кои извеле екстензивни и обемни тестови за да ја постават емоционалната интелигенција како вистинска оригинална интелигенција базирана на концептот и дефиницијата на интелигенцијата. Тие се залагале дека интелектот и емоционалната интелигенција се два различни конструкти и тие користат различни делови од мозокот.

За овој модел на способности речено е дека е теоретски најдобар модел. Во овој модел емоционалната интелигенција е концептуализирана во традиционална смисла, каде што е концепциски поврзана со еден сет од ментални способности поврзани со емоциите и процесирањето на емоционалната информација. Mayer и Salovey целосно ја операционализирале емоционалната интелигенција според хиерархискиот модел на четирите гранки од основни психолошки процеси до повисоки психолошки процеси. Овие четири способности на моделот понатаму се операционализирани за да вклучат четири специфични вештини поврзани со секој формирајќи 4 x 4 или модел на емоционалната интелигенција базиран на 16 способности.

**Табела 6. Модел на способности**  
 Table 6. Model of abilities

Емоционална интелигенција	Воочување, процена и изразување на емоциите	своите	вербално невербално
		на другите луѓе	вербално невербално
	Регулација на емоциите	своите	вербално невербално
		на другите луѓе	вербално невербално
	Корисна употреба на емоциите	флексибилно пренасочување на вниманието	
		ефикасно планирање	
креативно мислење			

Овој модел ги гледа емоциите како корисен извор на информации кои помагаат при управувањето со социјалната околина. Моделот предлага дека сите индивидуи се различни во нивната способност да ги преработуваат информациите од емоционална природа и во способноста да го поврзат преработувањето на емоциите во пошироко сознание. Оваа способност се гледа при одредени однесувања. Моделот предлага дека емоционална интелигенција вклучува 4 типа способности<sup>21</sup>:

1. Точно забележување на емоциите — способност да се детектираат и дешифрираат емоциите во лицата, сликите, гласовите и културните артефакти, вклучувајќи ја способноста за идентификување на сопствените емоции. Забележувањето на емоциите претставува основен аспект на емоционалната интелигенција, бидејќи го овозможува секое друго преработување на емоционалната информација.
2. Употребување на емоциите да ја олеснат мислата - способноста да се искористат емоциите за олеснување на разни когнитивни активности, како мислење или решавање проблеми. Емоционално интелигентната личност може да ги искористи променливите расположенија за извршување на задачата.
3. Разбирање на емоциите - способноста да се разбере јазикот на емоциите и да се разберат комплицираните односи меѓу емоциите.

21) Levin K., Change theory three phases, international journal of management, business, and administration, Vol. 8, No.1, 2005



На пр. разбирањето на емоциите ја опфаќа способноста да се биде осетлив на мали варијации меѓу емоциите и способноста да се препознае или опише како емоциите еволуираат низ времето.

4. Менаџирање на емоциите - способноста да се регулираат емоциите во себе и во другите. Затоа емоционално интелегентната личност може да ги искористи емоциите, дури и негативните, и да ги менаџира за да ги постигне целите.

Секоја од овие области се развива како што се развива човекот почнувајќи од детството.

Инструментот што бил развиен од моделот на способности на емоционалната интелигенција е Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS). Оваа MEIS скала ја тестира способноста на поединецот и отстапува резултат на емоционалната интелигенција, како и резултати за сите од четирите гранки на емоционалната интелигенција (спомнати погоре). Тестот вклучува серија од 12 задачи<sup>22</sup> дизајнирани за оценување на способноста на поединецот да забележува, асимилира, разбира и менаџира емоции (Mayer, et al., 1998). Понова верзија на овој инструмент била пуштена во 2000, наречена MSCEIT (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) и според нејзините развивачи ќе се стреми да ги постигне истите скорови како MEIS скалата.

### **Заклучок (Concluding remarks)**

Емоционалните лидери истовремено се и промотори и главни застапници на проактивното однесување, кое е последица на уверението дека организацијата треба да ги антиципира настаните во своето опкружување и да им излезе во пресрет, наместо пасивно да ги набљудува случувањата и да реагира и на најмалите импулси во околината.

Карактеристика на емоционалните лидери е да се занимаваат со промени од трансформациски карактер.

Работната трансформација е централен предизвик за менаџментот и примарна задача на лидерите.

Со обработувањето на емпириски податоци по пат на анализа компарација и истовремено табеларно и графичко прикажување, како и пресметувањето на вредноста на  $\chi^2$ -тестот се констатира дека скоро во сите одговори на прашањата, пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот беше поголема од неговата таблична вредност.

Впрочем и поради тоа беше поставено ова истражување, со цел да се

---

22) Mayer, J. D., Salovey, 2000, Model of emotional intelligence, Handbook of intelligence pp. 396-420, Cambridge, England





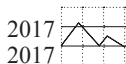
согледаат состојбите во испитуваните организации преку споредување на исказите на испитуваните менаџери и вработените.

Може слободно да се констатира дека во ова истражување не се потврди главната хипотеза која гласеше: примената и имплементацијата на емоционалното лидерство во работењето (а особено во услови на промени и кризи) дава позитивни резултати во долгорочниот животен циклус на организацијата.

Затоа општиот заклучок по ова емпириско истражување би бил дека треба да се создадат услови и предиспозиции за емоционалното лидерство да го заземе своето место во структурата на една современа организација, при што во иднина би се добиле очекуваните позитивни резултати.

### Користена литература

- Andrew Gibbons - Managing people- [www.andrewgibbons.co.uk](http://www.andrewgibbons.co.uk)  
Barnard M. Bass: ‘Leadership: Good, Better, Best’, *Organizational Dynamics* 12, 1984, p.32  
Bussines - New Mexico state university - Transformational leadership - <http://cbae.nmsu.edu/dboje/teaching/338/charisma.htm>  
Burns, J.M. (1978) Leadership. New York, NY: Harper and Row. Стр. 19  
Burns, J.M. (1978) Leadership. New York, NY: Harper and Row. Стр. 20  
Changing minds - Charismatic leadership- <http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/charismatic.leadership.htm>  
David R. Caruso, Peter Salovey, The Emotionally Intelligent manager- How to develop and use The four key emotional skills of leadership Jossey-Bass a Willey imprint San Francisco 2004 first edition стр .26  
Emotions and moods- chapter 4- [http://www.academia.edu/9536994/Chapter\\_4.\\_Emotions\\_and\\_Moods](http://www.academia.edu/9536994/Chapter_4._Emotions_and_Moods)  
Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications , John Mayer, Peter Salovey, Psychological Inquiry , 2004, Vol. 15, No.3, стр. 197-215  
Gouillart, F. & Kelly, Transforming the Organization, McGraw-Hill Companies, 1995  
Gallois, 1993 Communication and Disability, 127  
Goleman, Daniel (1996) Emotional Intelligence – Why it can matter more than intelligence, London, Bloomsbury. <http://www.affirmativeactionhoax.com/pdfs/Goleman.pdf>  
Levin K., Change they're three phases, international journal of management, business, and administration, Vol. 8 , No.1, 2005  
Mader I Smith (2009)- „The effects of leaders“ – Negative emotions of evaluation of leadership in crisis situation, The Leadership Quarterly 20 No.2, 103-114



- Masic B., Nestic S., Simic A., Evolution of knowledge management, *Industrija*, Vol.45, No.2, 2017
- Madera, J & Smith D.B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in crisis situation: the role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20, 103-114.
- Mayer, J. D., Salovey, 2000, Model of emotional intelligence, *Handbook of intelligence* pp. 396-420, Cambridge, England
- McKinsey & Company, 2007, Gender diversity, a corporate performance driver, стр. 37-47 Masic, Nestic, Simic, Evolution of knowledge management, *Industrija*, Vol.45, No.2, 2017
- Paul Ekman 1997, University of California - *Universal Facial Expressions of Emotion*
- Weber, Max (1946). *Essays in Sociology*. Oxford University Press, стр. 196-204, 214-16