



Правилната лидерска комуникација како фактор за успешно водење

Ристо Биновски¹

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

Проф. Трајко Мицески²

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

Апстракт

Компаниите за да опстанат во ова современо деловно опкружување им се потребни вистински и искусни лидери кои ќе можат ефикасно и ефективно да ги водат истите и да се грижат за исполнување на своите цели преку претходно исполнетите организациски цели.

Но, да се избераат вистински лидери претставува предизвик на менаџментот на човечките ресурси. Правилното кадровско екипирање доаѓа од фактот што вистинските кадри се незаменливи. Многу организации можат да си ја дозволат најновата опрема за работа, најдобрите софтверски и хардверски решенија, но правиот лидер, сепак е тој кој што е незаменлив и тешко може да се копира од конкуренцијата.

Лидерите треба да умеат мудро да комуницираат со вработените. Затоа често се вели дека тие ги водат и ги инспирираат другите преку користењето наразбирлив јазик со јасни зборовите.

Упешното лидерско водење укажува на фактот дека лидерот има одлични познавања од областа на комуникацијата и да знае да пренесува позитивен лидерски „етос“ исполнет со етичките норми.

Во трудот е направен посебен теоретски и емпириски осврт за начинот на користењето на влијателен јазик во комуникацијата со цел убедително да делува на неговите следбеници со соодветен пристап, тон, јасност и концизност при водењето во реализирање на целата.

Клучни зборови: *лидерство, комуницирање, јасност, концизност, убедителност, етика.*

Abstract

Companies to survive in this modern business environment need real and experienced leaders who can effectively and effectively guide them and take care of meeting their goals through previously fulfilled organizational goals.

But choosing true leaders is a challenge to human resource management. Proper staffing comes from the fact that the actual cadres are irreplaceable. Many organizations can afford the latest work equipment, the best software and hardware solutions, but the right leader, however, is the one that is irreplaceable and can hardly be copied from the competition.

Leaders should be able to communicate wisely with their employees. It is therefore often said, that they guide and inspire others through the use of understandable language with clear words.

Leading leadership leads to the fact that the leader has excellent knowledge in the field of communication and knows how to convey positive ethos leaders fulfilled with ethical norms.

In the master thesis, a special theoretical and empirical review of the way of using an influential language in communication is made in order to convince its followers with appropriate approach, tone, clarity and conciseness when leading in the realization of the whole.

Key words: *leadership, communication, clarity, conciseness, persuasion, ethics.*



Вовед

Денес на организацијата за да опстане во современото деловно опкружување ѝ се потребни вистински и искусни лидерски кадри кои ќе можат ефикасно, ефективно и успешно да ја водат организација и преку својот труд и работа т.е. да работат на исполнување на целите како за себе така и за организацијата која ја водат.

Да се пополни работното место со вистински лидер претставува вистинска уметност. Предизвикот за најсоодветно кадрово екипирање доаѓа од фактот што човечкиот капитал како таков е незаменлив. Многу организации можат да си ја дозволат најновата опрема за работа, најдобрите софтверски и хардверски решенија, но човечкиот капитал т.е. лидерот сепак останува тој којшто е незаменлив и тешко може да се копира од конкуренцијата. Не напразно лидерите знаат да кажат: „Лидерите ги водат и ги инспирираат другите да дејствуваат преку нивната употреба на јазикот и зборовите што ги зборуваат и пишуваат“.

Успешното лидерско водење подразбира дека лидерот има одлични познавања од комуникацијата со луѓето околу него и знае да зрачи позитивен лидерски „етос“ исполнет со етичките норми. Значи лидерот треба да знае да користи влијателен јазик во комуникацијата со цел да ги убеди да го следат неговите следбеници во реализирање на целата преку користење на соодветен пристап и тон, со јасно и концизно пренесена порака.

Во 21 век неизбежно е лидерите да знаат правилно да ги користат социјалните мрежи. Исто така, многу битна лидерска особина е користење на емоционалната интелигенција и интерпесоналните вештини. Доколку лидерот се појавува како трансформациски лидер кога влегува во нова организација при трансформација, потребно е најпрвин да ја утврди културата на организацијата, па преку ефективна внатрешна комуникација да се поврзи со вработените и да ги дизајнира мисијата и визијата кои ќе бидат прифатени за да се спроведат предвидените промени.

Како што лидерите треба да ги негуваат внатрешните односи, исто толку внимание треба да посветат и на надворешните односи т.е. комуникација со медиуми и градење на високо позитивна репутација за организацијата и справување со кризна комуникација. Потоа спроведување на ефективни состаноци и правилно менаџирање на конфликтни состаноци, како и постајно надградување и усовршување на Лидерската комуникација.

Непосредноста на лидерската комуникација

Комуницирањето е непосредно поврзано со лидерството. Лидерот мора да биде способен за ефективно комуницирање. При дефинирање на лидерство, теоретичарите и практичарите многу често ги користеле зборовите „влијание“, „инспирација“ и „трансформација“, од кои сите зависат од комуникацијата која може да биде вербална и невербална.

При вистинското лидерство т.е. при лидерството со влијание, Max De Pree истакнува дека „лидерите постојано комуницираат“¹.

Истражувањата спроведувани во бизнис амбиентот покажуваат дека менаџерите најголем дел од времето го поминуваат ангажирани во комуникација т.е. со комуникација се окупирали од 70% до 90% од нивното време секој ден.²

Потребата од лидерска комуникација стана приоритет за сите индивидуалци кои сакаат да ги водат луѓето околу нив и нивните групи, нивните организации или пошироката заедница да ги следи, да им верува и да ги смета за нивен лидер. Едноставно кажано, „ефективното лидерство е во голема мера е прашање на комуникација“³.

Иако често лидерството е дефинирано според особините што ги поседуваат лидерите, од задачите што ги извршуваат, од позициите што ги поседуваат и од остварувањата што ги

¹ De Pree, M. (2003). *Leading without Power*. San Francisco: Jossey-Bass.

² Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row; Eccles, R. G., and Nohria, N. (1991). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

³ Axelrod, A. (2002). *Elizabeth I, CEO: Strategic Lessons from the Leader Who Built an Empire*. New York: Prentice Hall.



постигнуваат, сепак мора да се истакне дека лидерството не може да опстане без ефективна комуникација

Во последно време фокусот на лидерството е свртен кон влијанието што го има лидерот врз поединците или на организацијата која инспирира промена т.е. некој вид на трансформација⁴.

Ваквото лидерство се нарекува „трансформациско“ лидерство⁵. Овој тип на лидер поедува позитивен етос (авторитет и кредибилитет), инспирира доверба и почит, се поврзува со луѓето околу него индивидуално и во групи, артикулира јасна и мотивирачка визија и вешто ги мотивира и води другите да дејствуваат.

Трансформацискиот лидер, пред сè, преку неговите комуникациски способности, манифестира четири основни карактеристики на однесување: „идеализирано влијание, инспиративна мотивација, интелектуална стимулација и индивидуално разгледување“⁶.

Неговите комуникациски способности се испреплетени со: слушање, убедување и ефективно артикулирањена идеи⁷ и изведби.

Организациите и индивидуалците навистина можат директно да влијаат на квалитетот на нивното лидерство“ т.е. не станува збор за тоа дали лидерите се раѓаат или се осposобуваат т.е. се создават како лидери. Сепак, општиот заклучок би бил дека тие се раѓаат и создаваат⁸.

Во тој поглед, повеќето мора да работат на себе за да станат лидери и тоа со осposобување и практично осознавање во зависност од степенот до кои тие сакаат да го постигнат.

Фундаменталната премиса е дека ефективно лидерство зависи од ефективна комуникација, способноста за поврзување со следбениците и таа врска да ги води и правилно да ги мотивира и инспирира.

Добрите комуникациски вештини овозможуваат, поттикнуваат и создаваат разбирање и доверба неопходна за да ги охрабри другите да го следат лидерот.

Без ефикасна комуникација, лидерите не можат да постигнат ништо, т.е. без ефикасна комуникација лидерот не е лидер. Па така, ефикасна комуникација на одредена индивидуа, всушност, и ја овозможува лидерската позиција.

Доста истражувања потврдуваат дека поседувањето надобри комуникациски вештини, сè она што компаниите го бараат при вработување и дека колку им е помал степенот на ефикасна комуникација толку се помали шансите да бидат вработени на лидерски позиции⁹.

Всушност, во истражувањето често испитаниците како најбитни вештини и квалитети ги истакнувале способноста за вербално комуницирање со лицата внатре и надвор од организацијата, како и способноста за тимска работа.

⁴ Smith, B. N., Montagno, R. V., and Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10, No. 4, pp. 80–92.

⁵ За повеќе информации за трансформациско лидерство, видете во книгите на Burns, J. M. (1978). New York: Harper & Row; Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. New York: Free Press. Smith, Montagno, Kuzmenko (2004); Pounder, J. S. (2008). Transformational leadership: Practicing what we teach in the management classroom. *Journal of Education for Business* 84, No. 1, pp. 2–8.

⁶ Bass B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press; Bass, B. M. (1996). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences; Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; Smith, Montagno, Kuzmenko (2004).

⁷ Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press; Spears, & L. C., Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*. New York: John Wiley & Sons.

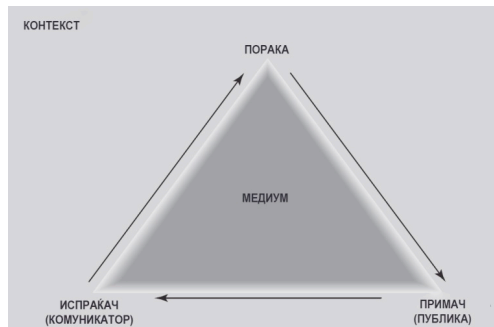
⁸ Conger, J. A. (2004). Developing leadership capability: What’s inside the black box? *Academy of Management Executive* 18, No. 3, pp. 136–39.

⁹ Job Outlook 2013, National Association of Colleges and Employers at <http://www.nacweb.org/s10242012/skills-abilities-qualities-new-hires/>



Ефективна лидерска комуникација

Комуникацијата е пренесување на пораката т.е. информацијата од една личност на друга или на повеќе луѓе и може да биде вербално или невербално. Традиционално овој преносен модел на комуникација кој се нарекува и „реторичка ситуација“ вообичаено се претставува во вид на триаголник кој се состои од испраќачот на пораката, пораката и примателот на пораката (слика 1).



Слика 1. Традиционален дијаграм на реторичката состојба
Figure 1. The Traditional Diagram of the Rhetorical Situation ¹⁰

Моделот на триаголник сугерира многу едноставна и идеална комуникација, каде што нема да има пречки т.е. неуспех да се комуницира соодветно и со недоразбирања. Комуникаторот (испраќачот) ќе го разбере контекстот и публиката (примателот) преку одбирање на соодветен медиум и испраќање на јасна порака. Примателот ќе ја добие и разбере таа порака токму како што ја пратил испраќачот.

Но во реалноста комуникацијата се одвива многу покомплексно и поинтерактивно со многу пречки и голема можност дел од пораките да се загубат или да се промени нивното значење поради некој пречка. Самиот медиум може да влијае на пораката. Затоа лидерот треба секогаш да внимава на тоа, за да биде во можност да применува ефективна лидерска комуникација.

Ефективната лидерска комуникација бара способност да се предвидат потенцијалните прекинни во преносот на пораката, да се процени нејзиниот контекст (содржина), да се разбере публиката, да се одбере прав медиум, и јасни пораки кои овозможуваат значењето да дојде до примателот како што треба. Една од целите на совладување на лидерската комуникација е да се приближиме до што е можно повеќе идеален трансфер на пораки. Лидерската комуникација бара минимизирање или елиминирање на сите прекинни и пречки преку разбирање на примачите развивањето на комуникациска стратегија за да се олесни ефективен пренос на пораките.

Ова вклучува користење на емоционалната интелигенција за најправин да се разбереме самите себе, а потоа добро да ги спознаеме и оние на кои сакаме да им ја пратиме пораката т.е. да им ја пратиме соодветната порака. Ова значи дека пред да пратиме брза порака некому преку нашите телефони, таблети или компјутери треба да се направи соодветна анализа.

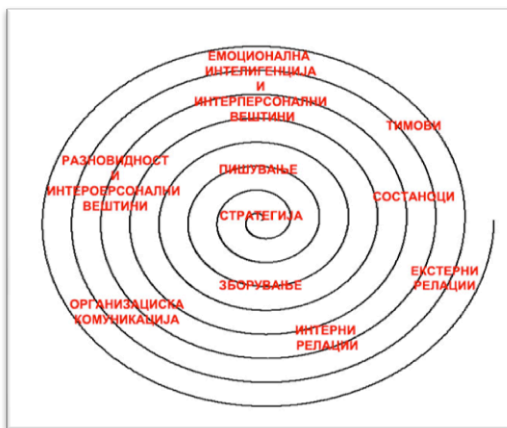
Значи, лидерската комуникација е контролиран наменски трансфер на пораки при што индивидуалци влијаат на една личност, група, организација или заедница со користење на целиот спектар на нивните комуникациски способности и ресурси за позитивно да се врзат со нивната публика, да ги надминат пречките, и да создаваат и испраќаат пораки кои публиката ќе ја водат, насочуваат, мотивираат и инспирираат на дејствување.

Лидерската комуникација содржи проширување на способностите, почнувајќи од основната стратегија за развој, ефективно пишување и зборување, емоционалната интелигенција и

¹⁰Deborah J. Barrett (2014) Leadership Communication-Rice University

интелектуалните комуникациски способности со цел користење на овие вештини да се употребуваат во посложени ситуации како што се работа во тимови (групи), спроведување состаноци, ефикасно функционирање во организации и справување со внатрешните и надворешните односи.

Лидерската комуникација започнува со основните теми за комуникација (слика 2), потоа се проширува со примена на основни вештини и движење во правец на сè посложени организациски ситуации.



Слика 2. Модел на спирала-лидерска комуникациска рамка
Figure 2. The Leadership Communication Framework ¹¹

Лидерско-комуникациската рамка е прикажана како спирала за да се избегне сугестија на хиерархија, бидејќи целата ефективна комуникација зависи од основните вештини. За да се биде лидер најпрвин треба да се совлада јадрото т.е. основните лидерски комуникациски вештини, а исто така треба да се прошират и потребните вештини за водење и работа во групи во организации и во истите успешно да се комуницира со целата интерна публика и надворешните стейкхолдери и лидерите да се залагаат за што поголеми лидерски улоги.

Прикажување позитивен лидерски „етос“ при комуникацијата

Лидерската комуникација на сите нивоа и низ спиралата зависи од способноста за прикажување на позитивна слика или поточно позитивен етос.

Зборот „етос“ упатува на квалитетите во поголема далбочина и суштина. Тој повеќе се поврзува директно со карактерот на комуникаторот т.е. лидерот, што го оценува односно вреднува публиката според културата со која комуницира со неа.

Позитивниот етос ќе ги води лидерите на долг пат кон влијание на нивната публика со нивната целна порака, а негативниот етос е една од најголемите бариери (пречки) во ефективната комуникација. Како лидерите се перцепираат е разликата во тоа колку им се верува на нив, колку се убедливи и на крај колку ефикасно комуницираат. Успешната лидерска комуникација зависи од прикажување на позитивен етос.

Според Аристотел, етосот е најважниот убедлив уред и најкритичната состојка во реторичка ситуација. „Карактерот на говорникот може да се нарече како најнефективно средство за убедување што го поседува“¹². Затоа „ораторот не треба само да се обиде да го докаже аргументот на својот говор како демонстративен и досотен за верување, тој исто така треба да го направи

¹¹Deborah J. Barrett (2014) Leadership Communication-Rice University

¹²Roberts, W. R., Trans. (1954). *The Rhetoric and Poetics of Aristotle*. New York: Random House, p. 25.



својот карактер да изгледа добро и да ги осознае своите слушатели, кои треба да одлучат, во вистинската рамка на умот¹³. Ефективен говорник може да „инспирира доверба во ликот на ораторот“ и да „предизвика“ верување и прифаќање од страна на публиката¹⁴.

Лидерите можат да бидат добри лидери и комуникатори, со висок кредибилитет, доколку напорно работат, добро ја познаваат дејноста на компанијата или областа на која се фокусирани и доколку се на позиција што ќе им даде поголема слобода на креативно прикажување.

Треба да се знае дека доверба кон публиката се гради со добра подготвеност, заинтересираност и располагање на чувство на удобност при пренесување на презентациите или информациите т.е. пораките. Можеме да се создаде аура на чесност и доверливост преку ефективни техники на испорака, како што е одржување на стабилен контакт со очите, лесен однос со публиката, и да се биде добро подготвен за одговарање на прашања.

За да се изгради позитивен етос, лидерите треба да знаат како другите гледаат на нив т.е. како ги доживуваат, иако е тешко да се утврди како целата публика, а тоа го перцепира, сепак информациите се корисни.

Истражувањата врз менаџерите, за нивната способност да оценат за тоа како другите ги перцепираат, покажува дека „повеќето менаџери го преценуваат значително нивниот кредибилитет“¹⁵.

Разбирливо е дека лидерот треба да знае како другите го гледаат односно го ценат него, затоа е потребна искрена самопроценка, како и проценка на луѓето. Малку луѓе навистина се гледаат/самооценуваат искрено како што се перцепирани и оценувани од другите.

Лидерите за да дознаат како се перцепирани од мнозинството на други луѓе треба да развиваат подобра емоционална интелигенција за самооценување. Покрај тоа, лидерите можат да добијат повратни информации за перцепцијата од другите, преку алатката за оценка на 360-степен повратни информации, односно мултисекторски повратни информации за процесот.

Самоистражување и некои добродојдени искрени повратни информации од другите ќе не донесе до поголема самосвест, неопходна за самите да се судиме попрецизно и полесно да ги препознаеме сигналите што другите ни ги испраќаат назад или преку нивните зборови (преку зборување со нас) или уште поважно преку нивниот јазик на телото и нивните постапки. Ова самоспознавање (самозапознавање) може да помогне во градењето на позитивен етос. Освен критичката саморефлексја и евалуацијата на другите, лидерите можат да ја подобрат нивната способност со укажување на позитивен етос, преку градење на позитивна репутација (углед), подобрување на нивниот професионален изглед, прикажување на поголема доверба и да учат поефикасно да комуницираат. Репутацијата може да вклучува организациски позиции, минати улоги или достигнувања и јавното мислење. Може да се постигне позитивен изглед преку соодветна и културна облека и средена фризура.

Лидерот за да побуди доверба на публиката може да користи контакт со очите, да воспостави блиски врски и лесно да зборува за некоја тема без белешки додека се презентира. Со ефективно користење на јазикот може да се долови значење и да се инспирира довербата, а со тоа да се привлечат нови луѓе кои веруваат во испратената порака.

Поврзување на етос со етика во комуникацијата

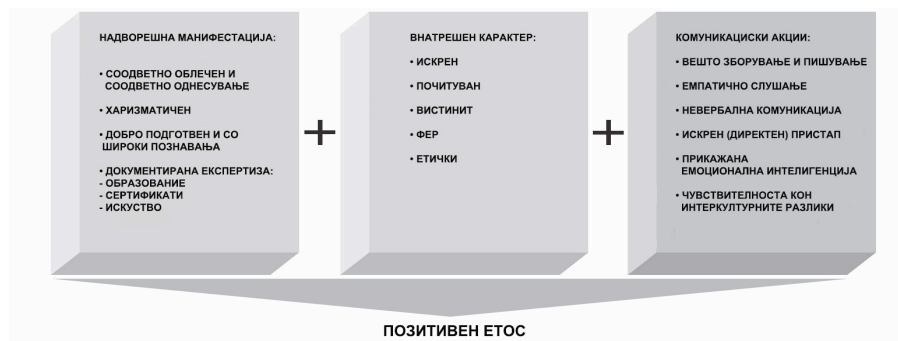
За вистинскиот лидер позитивниот етос е пример за силен внатрешен карактер (слика 3). Лидерите треба да настојуваат да бидат: чесни, благородни, јасни, прецизни, праведни, вистинити, фер и етички односно да поседуваат силен интегритет.

„Отворената демонстрација на интегритетот е од суштинско значење, следбениците мора да бидат целосно убедени во интегритетот на нивните лидери“, пишува Макс Де При во својата книга *Leadership Jazz*¹⁶.

¹³ Roberts (1954), *The Rhetoric and Poetics of Aristotle*. New York: Random House, p. 90.

¹⁴ Roberts (1954), *The Rhetoric and Poetics of Aristotle*. New York: Random House, p. 91.

¹⁵ Conger, J. A. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review* 76, No. 3, p. 88.



Слика 1.4. Состојки за создавање позитивен етос
 Figure 1.4. Ingredients for Creating a Positive Ethos¹⁷

Лидерите скоро секогаш се оценуваат според етосот што го прикажуваат, нивниот надворешен изглед, како се облечени, нивното однесување, нивната харизматичност, знаење и експертиза и по нивната внатрешност т.е. карактерот, како и по нивните комуникациски однесувања и активности. Дали зборуваат и пишуваат јасно, самоуверено и правилно? Дали се добри слушатели, како ги согледуваат сопствените невербални сигнали и оние на другите околу нив? Дали изгледаат искрени во нивните поврзувања со другите околу нив? Дали тие покажуваат емоционална интелигенција и разбирање и почит за културната разновидност?

Може да се видат надворешните прикажувања и активности на лидерите, но внатрешниот лик е под површината, оставајќи да се суди врз основа на тоа што се гледа т.е. нивните надворешни однесувања и активности кои ги прават. Па, публиката преку својата перцепција истите ги оценува.

Историјата покажува дека прикажаната слика на одредена личност можеби не ја одразува реалноста за таа личност. Етос и етика не се секогаш усогласени, некој може да прикажува позитивен етос и да изгледа чесен и доверлив, но сепак да има малку или да нема воопшто етичност во тоа прикажување. Некој искусен измамувач може да ги измами другите т.е. публиката, бидејќи отсуството на честност и интегритет не секогаш го забележува истата таа публиката.

Од ефективната лидерска комуникација во голема мера зависи перцепираниот етос и затоа треба да бидеме чувствителни на етичката основа под површината т.е. внатрешно. Така Џејмс Куз и Бари Познер истакнуваат дека дека ако луѓето доброволно го следат некого, без разлика дали тоа е во „битка“ или во соба за состаноци, тие најпрво сакаат да се уверат дека личноста е достојна за нивната доверба¹⁸. Луѓето сакаат да знаат дека лидерот е вистински и етичен.

Емпириско истражување

Заради согледување на улогата на лидерска комуникација како фактор за успешно водење се направи и емпириско истражување.

Истражувањето беше изведено преку анкетни прашалници во текот на февруари и март 2018 година во одредени организации во Штип и во Скопје. Предвид се зедоа само анкетните прашалници кои беа комплетно потполнети како од страна на испитуваните менаџери (32), така и од страна на испитуваните вработени (111).

Основна цел на ова истражување е да се согледаат состојбите на лидерската комуникација со вработените во организацијата.

¹⁶ De Pree, M. (2008). New York: Doubleday Crown.

¹⁷ Deborah J. Barrett (2014) Leadership Communication-Rice University

¹⁸ Kouzes and Posner (1993).



Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека доколку се применува правилна лидерската комуникација со вработените во организацијата, тогаш и вработените ќе бидат позадоволни и поангажирани во работењето и со тоа ќе постигнуваат подобри успеси.

При емпириското истражување беа користени χ^2 -тестот¹⁹ и коефициентот на контингенција (С), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени.

Прво прашање гласеше: *Дали во организацијата има навремена и правилна комуникација (менаџер-вработени, вработени-вработени)?*

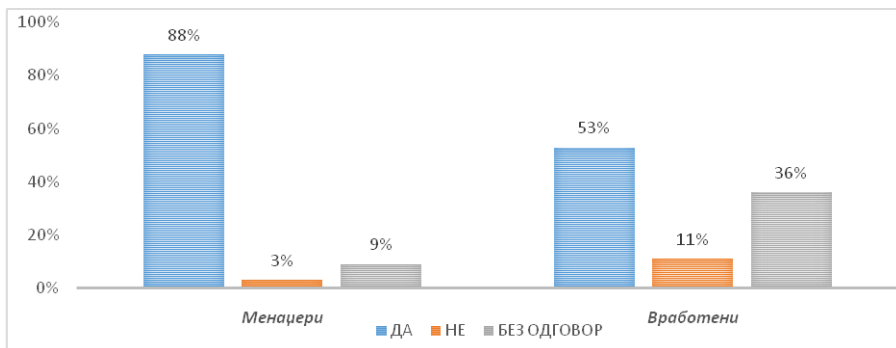
Следи анализата, која е презентирана преку табеларен, графички и пресмековен приказ.

Табела 1. Навремена и правилна комуникација во организацијата

Table 1. Timely and correct communication in the organization

Прашање 1	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		Број	%	Број	%	Број	%
Дали во Вашата организација има навремена и правилна комуникација (менаџер-вработени, вработени-вработени)?	Да	28	88	69	53	87	61
	Не	1	3	12	11	13	9
	Без одговор	3	9	40	36	43	30
	Вкупно	32	100	111	100	143	100
Пресметана вредност на $\chi^2 = 29,459$							
Пресметана вредност на $C = 0,358$							

Сликвито е прикажано во графикон 1.



Графикон 1. Навремена и правилна комуникација во организацијата
Chart 1. Timely and correct communication in the organization

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на првото прашање 88% од менаџерите сметаат дека во организациите има навремена и правилна комуникација, еден од нив 3% одговорил негативно, 9 % останале без одговор.

Додека, пак, 53% од вкупните испитувани вработени сметаат дека во организациите има навремена и правилна комуникација, 11% се изјасниле негативно, а, 36% останале без одговор.

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметана вредност}) = 29,459 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

¹⁹ Мицески Трајче (2009). Здравствена статистика и анализа на податоци, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, стр. 154-191;

$$C = 0,358$$

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 29,459, 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. Коefициентот на контингенција изнесува 0,358 што укажува на слаба, слабо-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 во организациите има навремена и правилна комуникација, 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 навремено и реално информира за општите состојби на работењето во организација?

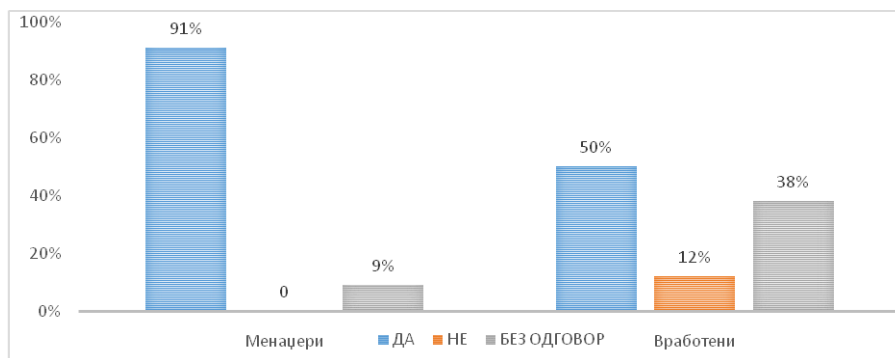
Следи анализата која е презентирана преку табеларен, графички и пресметковен приказ.

Табела 2. Навремено и реално информира за општите состојби на работењето во организација од страна на менаџерот

Table 2. Timely and realistically informs about the general conditions of operation in the organization by the manager

Прашање 2	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		Број	%	Број	%	Број	%
Дали менаџерот, навремено и реално информира за општите состојби на работењето во организација?	Да	29	91	55	50	84	61
	Не	0	0	14	13	14	9
	Без одговор	3	9	42	38	45	30
	Вкупно	32	100	111	100	143	100
Пресметана вредност на $\chi^2 = 41,816$		Пресметана вредност на $C = 0,416$					

Графичкиот приказ е следниот:



Графикон 2. Навремено и реално информира за општите состојби на работењето во организација од страна на менаџерот

Chart 2. Timely and realistically informs about the general conditions of operation in the organization by the manager



Преку анализа по однос на прашањето дали менаџерот навремено и реално информира за општите состојби на работењето во организацијата прикажано во табела 2 и графикон 2 се гледа дека 91% од испитаните менаџери одговориле со да, а 9% останале без одговор. Додека пак од испитаните вработени 50% одговориле позитивно, 12 негативно, а 38% останале без одговор.

$$\chi^2_{0,05} (\text{пресметана вредност}) = 41,816 > \chi^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,416$$

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање е 41,816, што е поголема од табличната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Коefициентот на контингенција има вредност 0,416 што покажува слабо-умерен интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека навремено и реално ги информираат вработените за општите состојби на работењето во организација, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова. Според нив, информираноста послаба отколку што сфаќаат менаџерите. Според анализите по ова прашање, можеме да заклучеме дека основната хипотеза и овде не е потврдена.

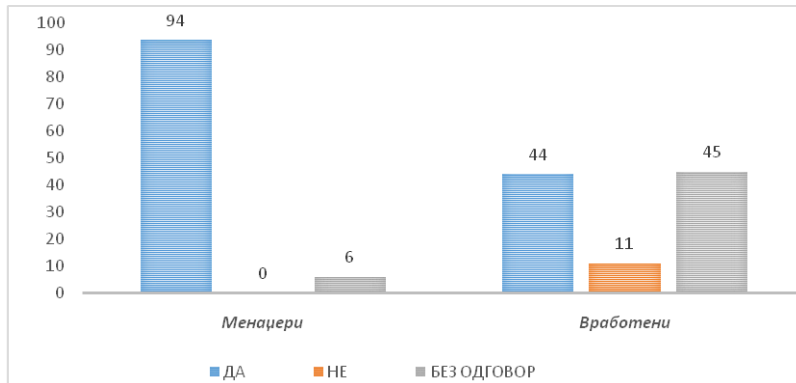
Третото прашање: Дали менаџер при комуникација со вработените преферира етички и пријатен комуникациски однос?

Табела 3. Дали менаџер при комуникација со вработените преферира етички и пријатен комуникациски однос?

Table 3. Does the manager, in communicating with employees, prefer ethical and pleasant communication?

Прашање 1	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		Број	%	Број	%	Број	%
Дали Вие сметате дека менаџерот при комуникација со вработените преферира етички и пријатен комуникациски однос?	Да	30	94	49	44	79	55
	Не	0	0	12	11	12	8
	Без одговор	2	6	50	45	52	36
	Вкупно	32	100	111	100	143	100
Пресметана вредност на $\chi^2 = 58,939$		Пресметана вредност на $C = 0,477$					

Следи графичкиот приказ:





Графикон 3. Дали менаџер при комуникација со вработените преферира етички и пријатен комуникациски однос?

Chart 3. Does the manager, in communicating with employees, prefer an ethical and pleasant communication relationship?

Преку обработката на добиените одговори на испитаните менаџери и вработени по наведеното прашање се гледа дека 94% од менаџерите сметаат дека тие т.е. менаџерите при комуникација со вработените преферираат етички и пријатен комуникациски однос, а додека пак 6% заокружиле без одговор, што значи ни еден не дале негативен одговор. Од испитуваните вработени, 44% заокружиле позитивно за ова прашање, 11% не се согласуваат со тоа, а 45%, останале без одговор.

$$x^2_{0,05} (\text{пресметана вредност}) = 58,939 > x^2_{0,05} (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,477$$

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот за ова прашање е 58,939 и се разликува од табеларната вредност (5,991). Коефициентот на контингенција изнесува 0,477 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во овој случај тој е слабо умерен.

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 информираат вработените за да бидат запознати со сите состојби, сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се првите личности и основни фактори за информирање 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 вредности 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 29,459 до 58,939 (според кои заклучивме дека исказите на менаџерите и вработените не содејствуваат) и коефициентот на контингенција што се движи од 0,358 до 0,477 < 0,5 (кој ни покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слабо умерена). Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека доколку се применува правилна лидерската комуникација со вработените во организацијата тогаш и вработените ќе бидат задоволни и поангажирани во работењето и со тоа ќе постигнуваат подобри успеси, па затоа е потребно поголемо посветување и обука на менаџерите и вработените од областа на современото раководење и правилното комуницирање.

За преферирање на модел на етички приоди во лидерската комуникација

Денес современите организации бараат етички лидери, каде што рефлексивната на етосот како дел од самопроценката треба да вклучи и некои анализи на етичката основа, кои се насочени кон карактеристиките на „етичкиот лидер“, праведноста, меѓусебна благосостојба и хармонија²⁰.

Позитивниот етос сугерира „добар“ карактер, а сугестијата за добри карактери ги прави лидерите пореални и поубедливи. Како што рекол Аристотел: „Ние веруваме дека добрите луѓе се поцелосни и поподготвени од другите“²¹.

²⁰ Solomon, R. (1998). Ethical leadership, emotions, and trust: Beyond “Charisma.” In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport, CT: Quorum Books.

²¹ Roberts (1954), p. 25.



Добар карактер сугерира етичка основа што ја прави публиката да му верува на лидерот, а во исто време да биде и поприфатлив за она што го зборува. Етичката основа и етичкото однесување на трансформационските лидери ја генерира и нивната ефективност.

„Ефективноста на вистинското лидерство се заснова на три суштински столбови: 1) морален карактер, 2) етички вредности и 3) моралот на процесите на етички избори“²².

Вистинските лидери се оценуваат според тоа како тие ги третираат другите, а етиката станува најочигледна кога се во интеракција и донесување одлуки за оние со кои работат.

Во текот на историјата се потврдilo златното правило т.е. принципот на реципроцитет или да се прави на другите како што очекуваме тие да ни прават нам - е еден пристап за утврдување на етичко однесување. Иако она што се смета за етичко во една култура може да се разликува од друга, златното правило и истражувањето индицираат (покажуваат) „луѓето низ целиот свет имаат тенденција да идентификуваат сличен сет на вредности, што укажува дека луѓето од различни култури генерално се согласуваат дека чесноста, правичноста и почитувањето на човечкиот живот се важни“²³.

Лидерите ги водат и ги инспирираат другите преку нивниот јазик на изразување, говорење и начинот на убедување преку она што го зборуваат или пишуваат.

Лидерите го користат јазикот секој ден како алатка за влијание притоа добивајќи резултати. „Тие ги постигнуваат овие резултати преку нивните зборови и однесување. Лидерите мора да бидат способни ефективно да комуницираат за да влијаат, на инспирација и трансформација“²⁴.

Нивната способност позитивно да влијаат на нивната публика, надминување на бариерите за ефективна комуникација, е всушност суштината на лидерската комуникација.

Денес секој лидер треба да креира позитивен етос преку ефективно говорење со употребата на вистинските зборови на вистинскиот начин и пошироко користење на вистинскиот медиум.

Во овој реторички универзум јазикот постојано се користи не само за комуникација, туку и за убедување, па дури и за создавање на клима, на начин на кој човечките суштества комуницираат и си ги завршуваат своите работи“²⁵. Јазикот што го користиме го создава нашиот етос. Ако не сме сигурни и немаме доверба во нашите способности за пишување или говор, нашиот избор на зборови, нашиот избор на стил и нашиот тон ќе бидеме „откриени“ од публиката. Ако, од друга страна, ние сме убедени во нашата способност да го користиме јазикот на лидерите, таа доверба ќе резонира со нашите зборови и ќе го зајакне нашето влијание со сите наши целински публики. Во една од најдобрите и најконцизни книги за стилот, Е. Б. Вајт истакнува: „Секој писател, по начинот на кој го користи јазикот, открива нешто од неговиот дух, неговите навики, неговите способности и неговата пристрасност. Ниту еден писател не останува инкогнито“²⁶.

Лидерите мораат да бидат реални, при што нивната публика да го почувствува нивниот позитивен етос во нивниот тон ни израз на однесување.

Заклучок

Лидерите мора да бидат убедителни со своето вербално и не вербално говорење за да нивната публика го согледа позитивен етос во нивниот тон, да ги увидат како сигурни, да имаат доверба во нив и да им веруваат.

²² Bass, B. M., and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly* 10, No. 2, p. 186.

²³ Ethics Education in Business Schools, AACSB Task Force Report 2004.

²⁴ Barrett, D. J. (2013). Leading through our words and behaviors. In J. S. Wrench (Ed.). *Workplace Communication for the 21st Century: Tools and Strategies That Impact the Bottom Line*. Santa Barbara, CA: Praeger, p. 180.

²⁵ Eccles, R. G., and Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 9–10.

²⁶ Strunk, W. Jr., and White, E. B. (2000). *The Elements of Style*, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, p. 67.

За да се изрази доверлив тон кога се зборува и кога се пишува треба да се има доверба не само во своето знаење за одредената тема, туку и во сопствените способности да се доловува содржината во вистинските зборови што се користат на вистинскиот начин.

Со зборовите што ги избираат лидерите и како одлучуваат да ги комбинираат во реченици го создаваат нивниот стил, така нивната публика го доживува тој стил како нивен тон и преку тој тон се прават претпоставки за етос на лидерот и неговите цели.

Тонот или она што читателите на лидерот го гледаат како негов став кон нив или кон субјектот влијае врз успехот на неговата порака и ги инспирира другите да веруваат во него и во неговата визија.

За ефективните лидери е клучно да знае на кој начин е најдобро да се користи јазикот за позитивно влијание и да се избегнува стил кој создава негативни одговори кон публиката.

ЛИТЕРАТУРА

Axelrod, A. (2002). *Elizabeth I, CEO: Strategic Lessons from the Leader Who Built an Empire*. New York: Prentice Hall

Barrett, D. J. (2013). Leading through our words and behaviors. In J. S. Wrench (Ed.). *Workplace Communication for the 21st Century: Tools and Strategies That Impact the Bottom Line*. Santa Barbara, CA: Praeger

Bass B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press; Bass, B. M. (1996). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; Smith, Montagno, Kuzmenko (2004)

Bass, B. M., and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly* 10, No. 2

Burns, J. M. (1978). New York: Harper & Row; Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques

Conger, J. A. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review* 76, No. 3

Conger, J. A. (2004). Developing leadership capability: What's inside the black box? *Academy of Management Executive* 18, No. 3, pp.

De Pree, M. (2003). *Leading without Power*. San Francisco: Jossey-Bass

Deborah J. Barrett (2014) Leadership Communication-Rice University

Eccles, R. G., and Nohria, N. (1991). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press. Research Institute for the Behavioral and Social Sciences

Eccles, R. G., and Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press

Ethics Education in Business Schools, AACSB Task Force Report 2004

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*

Job Outlook 2013, National Association of Colleges and Employers at <http://www.nacweb.org/s10242012/skills-abilities-qualities-new-hires/>

M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. New York: Free Press. Smith, Montagno, Kuzmenko (2004)

Pounder, J. S. (2008). Transformational leadership: Practicing what we teach in the management classroom. *Journal of Education for Business* 84, No. 1

Mahwah, NJ: Paulist Press; Spears, & L. C., Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century*. New York: John Wiley & Sons

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row

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

Roberts (1954), *The Rhetoric and Poetics of Aristotle* . New York: Random House

Roberts, W. R., Trans. (1954). *The Rhetoric and Poetics of Aristotle*. New York: Random House

Smith, B. N., Montagno, R. V., and Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10, No. 4

Solomon, R. (1998). Ethical leadership, emotions, and trust: Beyond “Charisma.” In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport, CT: Quorum Books