EFFECTIVE COMMUNICATION AS A BASE FOR LEADERSHIP

Sanja Adjaip - Velickovski
International Balkan University, Skopje, N. Macedonia, sanjaadzaip@yahoo.com

Abstract: In recent years, there has been a remarkable growth in the interest for the topic of leadership. Modern working conditions, characterized by conducting of work in times of global financial crisis, moved the leadership into the forefront of public attention as a key element for successful tackling of various challenges. It is rightfully considered that leadership has become the "cure for all diseases" of the twenty-first century, a century whose first generations will most certainly be characterized by the further acceleration of significant changes in the societies.
At the core of leadership is the ability to communicate with different actors in the social environment. Therefore, successful leadership requires good communication skills in both internal and external communication. Leadership and communication are interconnected and mutually conditioned, and the communication skills are crucial element in the success of any type of leadership.
In order to understand the role of communication skills in the process of successful leadership, in this paper the leadership is researched through its definition and main characteristics. In order for any communication, especially the one related to leadership, to be effective, all the phases of the communication process must be successful. In doing so, the basic purpose, however, is the conveyed message to be understood in an accurate way. To succeed in this purpose, it is necessary to know what the message is, to whom it is addressed, and how it will be mediated. In this regard, of particular significance is effective communication for successful leadership.
Keywords: leadership, communications, effective communication, communication process, communication skills

ЕФЕКТИВНАТА КОМУНИКАЦИЈА КАКО ОСНОВА НА ЛИДЕРСТВОТО

Сања Аџаип-Величковски
Меѓународен Балкански Универзитет, Скопје, С.Македонија, sanjaadzaip@yahoo.com

Резиме: Последните години во светот е присутна тенденција на извонреден раст на интересот за лидерство. Современите услови на работење, кои се карактеризираат со работа во услови на светска финансиска криза, го “исфрлаат“ во преден план лидерството, како клучен елемент за успешно справување со предизвиците. Со право се смета дека лидерството станува “лек за сите болести“ на дваесет и првиот век, век чии први генерации, сосема сигурно ќе ги карактеризира натамошно забрзување на промените во општествата.
Основа на лидерството е способноста за комуницирање со различни актери во окружувањето. Затоа, успешното лидерство бара добри комуникациски способности како во интерната, така и во екстерната комуникација. Лидерството и комуникациите се меѓусебно поврзани и условени, при што комуникациските способности се клучни за успех на секој вид лидерсвото.
Со цел да се согледа улогата на комуникациските спососбности во функција на успешно лидерство, во овој труд лидерството се разгледува преку неговото дефинирање и карактеристики. За да биде ефективна било која комуникација, особено онаа поврзана со лидерството, потребно е успешно да бидат реализирани сите фази од комуникацискиот процес. Притоа, основна цел сепак е, пораката која се упатва да биде точно, односно целосно разбрана, онака како што е упатена. За да се успее во оваа намера, потребно е да се знае што е пораката, кон кого е упатена и како ќе биде пренесена. Во таа насока особено значење се дава на ефективата комуникација како основа на лидерството.
Клучни зборови: лидерство, комуникации, ефективна комуникација, комуникациски процес, комуникациски способности

1. ВОВЕД

Реалноста на нашата планета е дека, додека таа постои, групите ќе ги предводат поединци, лидери. Интересот за лидерството придонесува за континуирано згоемување на ризницата на знаењата за лидерството. Генерацијата на лидери кои се појавуваат и се потребни во новото време исполнето со интензивни промени, несигурност, комплицирана состојба на општествата мора да бидат подготвени за соочување со оваа реалност, и, да нудат решенија. Лидерската идеја претставува импулс на намери и енергија, своите способности да се насочат кон остварување на посакуваните цели, односно “лидерството буквално значи да се оди пред другите“ (Petkovic M., Janicijevic B., Bogicevic B., 2002).

Ефективната комуникација е повеќе од размена на информации, и звучи како да е инстиктивна, при што ефективните комуникациски вештини стануваат основа за успех на лидерите. Но, премногу често, кога се прават обиди да се комуницира со некого, "нештата тргнуваат наопаку". Затоа, за многумина, а особено за лидерите/лидерството е потребно учење на комуницкиски вештини (активно слушање, невербална комуникација, емоционална свест и поставување прашања) во функција на ефективната комуникација.

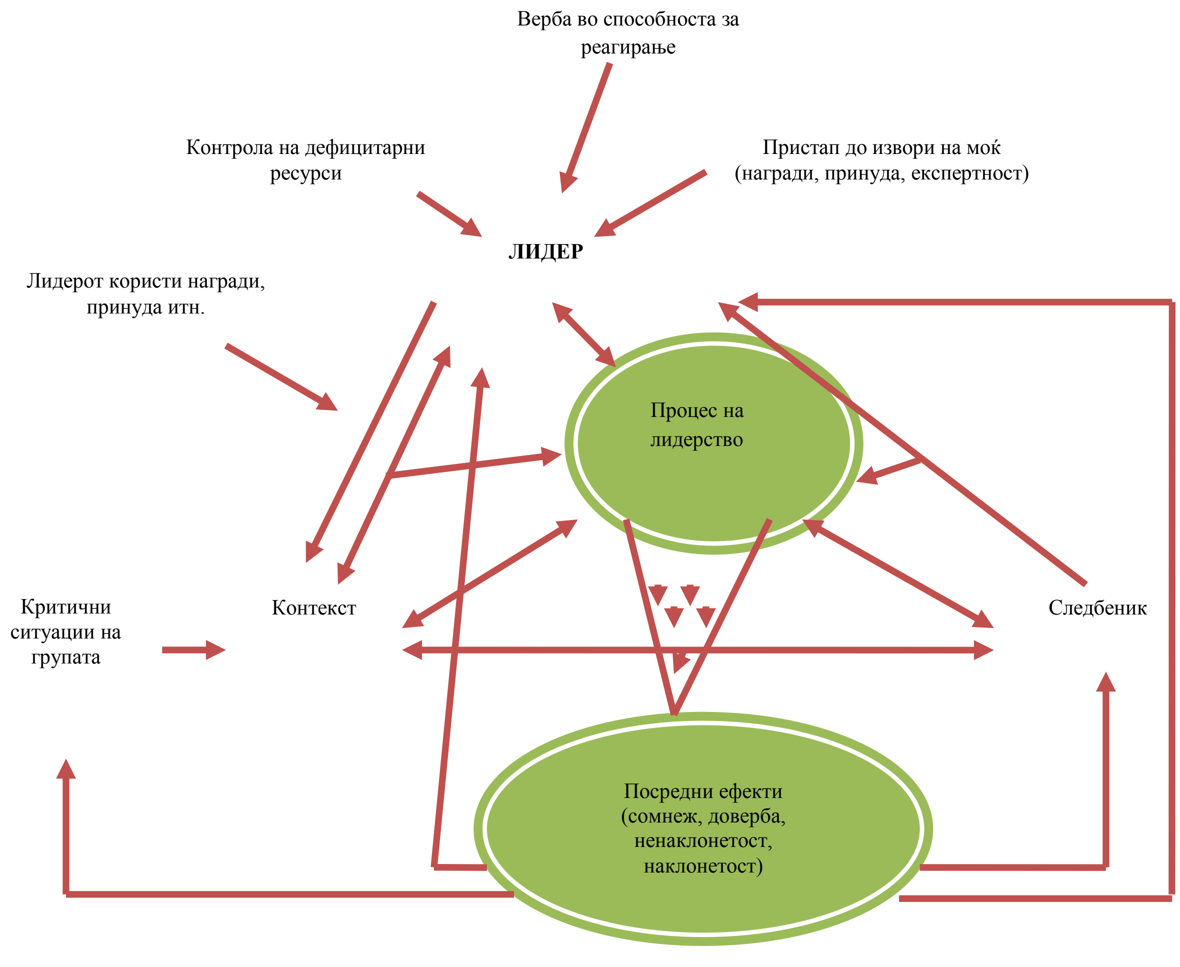
2. ЛИДЕРСТВОТО КАКО СЛОЖЕН ПРОЦЕС

Лидерството е комбинација на осмислување, поврзување, визионирање и создавање. За дефинирање на лидерството се клучни следните компоненти: лидерствто е процес; преку лидерството се остварува влијание; лидерството се јавува во контекст на група; и лидерството претпоставува оствривање на цели. Врз основа на претходното, во современата литература постојат бројни дефиниции за лидерството. Заедничко за сите дефиниции е дека лидерството е активност за обликување на визија и однесување на поединците за да се обезбеди поддршка на визијата. Поточно, лидерството може да се дефинира како "активност за креирање визија, обликување на однесувањето на поединци и креирање на организациска култура на организацијата" (Hesselbein, F., M., Goldsmith M., 1996).

Постојат повеќе пристапи кои го објаснуваат лидерството: пристап според особини, пристап според однесување, пристап според ситуација, пристап според односи, но, лидерството може да се разгледува и како: особина, способност, вештина, однесување, релација, и процес на влијание. Без разлика на тоа како се приоѓа кон лидерството, комуникацијата е константно присутна.

Значењето на лидерството е комплексно и вклучува многу димензии. За некои луѓе лидерството е особина или способност, за други вештина или однесување, додека за трети е релација или процес. Всушност, лидерството е сложен процес, кој може да се прикаже на следниот начин:

Слика 1: Лидерството како сложен процес (Mašić, 2010)



Невообичаен начин на размислување за лидерството е разгледување на лидерството како релација. Од оваа перспектива лидерството е насочено кон комуникацијата помеѓу лидерот и следбениците, а не кон уникатните квалитети на лидерот. Гледајќи го како релација, лидерството станува процес на соработка кој се појавува помеѓу лидерите и следбениците. Овој пристап нагласува дека лидерството не е линеарен еднонасочен процес, туку е интерактивен. Кога лидерството е дефинирано на ваков начин, тоа станува достапно за секого. Размислувањето за лидерството како релација сугерира дека лидерите мора да ги вклучат во работата следбениците преку нивните интереси, идеи, позиции, ставови и мотивација. Овој пристап има и етички призвук, затоа што ја потенцира потребата на лидерите да работат со следбениците за да ги постигнат заедничките цели.

2.1 Некои карактеристики на лидерството

Доколку лидерството се разгледува како релација, важно е да се издвојат три најважни карактеристики:

- лидерството е колективна активност;
- лидерството се темели врз воспоставување врски внатре во организацијата;
- лидерството се врзува за радикални промени.

Карактеристиката дека лидерството е колективна активност, укажува дека лидерството како процес, го вклучува лидерот и сите вработени на кои треба да им овозможи да учествуваат во креирање на целите и истите да разберат дека се значајни за нивното остварување (Petković, M., i dr., 2010). Лидерството се создава на различни степени во организациската структура, по правило на групно ниво и честопати на ниво на неформални групи. Се обликува по сценарио, дека една личност има визија како посакувана иднина за својата компанија или за нејзин потесен дел, и предлага стратегија за постигнување на саканата цел. Личноста која има визија бара следбеници за поддршка. За да се обезбеди поддршката, во процесот на создавање визија треба да учествуваат сите во групата или организацијата, или барем најголемиот број од нив.

Карактеристиката дека лидерството се темели врз воспоставување врски внатре во организацијата, укажува на воспоставување интерни односи (кои ги одликува грижа за поединците во организацијата, признавање на придонесот, давањето награди, довербата во способноста на вработените), кои се темел на ефикасно лидерство.

Карактеристиката дека лидерството се врзува за радикални промени претпоставува дека лидерството како активност на управување со однесувањето на вработените се афирмира во услови на големите промени кои се правеле во американските компании во 80-тите години на дваесеттиот век. Се покажало дека лидерите се најпотребни кога организациите се наоѓаат во кризни ситуации- кога треба да се направи пресврт и да се трасира нов правец на развој. Тоа тешко можат да го постигнат и проверено успешните лидери. Сепак, постојат поединци кои тоа може да го направат, бидејќи поседуваат способности да одат пред времето и ситуацијата. Тие одат „пред другите" бидејќи се длабоко посветени на промените во себе и во организацијата (Bennis, Nanus, 1985). Важно прашање на лидерството се однесува на тоа, како да се користи моќта со цел создавање нови или заштита на постојните вредности (Williams, 2017).

Покрај наведените карактеристики на лидерството, постојат и фактори кои влијаат врз лидерството, од кои најзначајни се: личните карактеристики на поединецот- лидер, карактеристики на подредените-вработените/следбениците, и карактеристики на средината.

Вистинското лидерство подразбира визија со која лидерот ги поттикнува и мобилизира луѓето за остварување на мисијата и целите, а притоа да не се користи со присила (Heifetz, 2017). Доколку се сака практицирање на вистинско лидерство, мора да се прифати фактот дека многу лесно може да се премине кон лошо и неодговорно однесување, кога моќта и ангажманот брзо се претвораат во лажно лидерство (Williams, 2017). Во современите услови, кога тежиштето се преместува од технолошката супериорност кон човечките ресурси, силината на организацијата е во способноста на сите вработени. (Petković, M., i dr., 2010).

За да се засилат шансите за успех, кон вистинското лидерство треба да се пристапи како кон "интерактивна уметност", при што станува збор за феномен кој бара креативност и имагинација; интерактивност во смисла на отвореност и способност да се "танцува" со реалност на контекстите за да се предвидат најдобрите решенија. Оттука, лидерството не може да се третира како некоја "цврста" наука, туку бара способност за импровизација, имагинација и постојани корекции усогласени со постојните предизвици (Williams, 2017).

Дана Зохар (Danah Zohar) го поставува прашањето: што го прави лидерот извонреден, и при тоа нагласува: едни велат дека лидерството е способност за јасно насочување, други тврдат дека тоа е способност за одлучување во барани околности, трети велат дека е најважна умешноста да се командува и контролира или, наспроти тоа, да се поттикнува лојалноста на следбениците преку силна емоционална емпатија. Зохар смета дека извонредното водство примарно зависи од визијата- и тоа не било каква визија, туку онаа визија која може да се цени и почитува: интелектуално, емоционално и духовно (Zohar, 2017).

3. ЗНАЧЕЊЕ НА ЕФЕКТИВНАТА КОМУНИКАЦИЈА ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Квалитетната, јасна и целна комуникација одамна е, не само предност, туку и основа за успешно работење. Природата на деловните комуникации треба да се анализира преку мотивите за комуницирање, при што комуницирањето, во основа е мотивирано од потребата за успешно остварување на задачите, за што од особено значење се прашањата на интерната и екстерната комуникација (Paunović, M, Radonjić, A., 2018).

Значењето на комуникациските способности за лидерството се огледа во фактот дека лидерството е способност за ефективна комуникација. Основата на секое лидерство е способност за комуникација со различни актери во окружувањето, што упатува дека лидерството и комуникациите се меѓусебно поврзани и условени. Не е возможно управување на било кое ниво или степен, без да се комуницира, при што комуникациските способности и вештини се клучни за успех на лидерството.

Во денешни услови, кога доминанатно е учеството и влијанието на приватниот сектор за развој на опшествата, комуникациските способности се клучни способности кои се бараат и ценат. Комуникациските способности, како усмени така и пишани, како и тимската работа, се фактори кои во најголема мерка придонесуваат за успешна кариера. Целта на секој вид комуникација е, на едноставен и недвосмислен разбирлив начин да се пренесе определена порака до некој друг, кој е определен како конкретна цел. За ефективна комуникација се смета онаа, кога идеите и размислувањата се подеднакво разбрани од оној кој ги испраќа и оној кој ги прима. За да се избегнат проблемите во комуникациите и за успешно артикулирање на пораката, потребно е да се намалат ризиците во секоја фаза на комуникацискиот процес, што претпоставува дека комуникацијата секогаш треба да биде јасна, збиена, точна и добро испланирана.

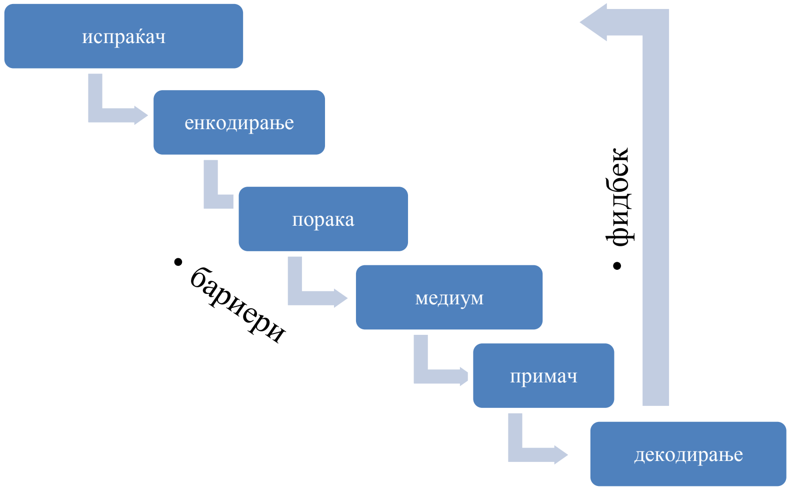
3.1 Комуникациски процес

Познатиот американски психолог и филозоф, Вилијам Џејмс (Paunović, M, Radonjić, A., 2018), укажува дека науката направила многу добрини за човештвото, бидејќи ги избришала или барем ги променила границите на разбирањата за многу општествени и природни феномени. Меѓутоа, најмалку направила кога е во прашање надминувањето на границите помеѓу мислите на еден и мислите на друг човек. Затоа, комуникацијата со другите луѓе е единствен начин да се надмине границата помеѓу себе и другите.

Иако комуникацијата како социјална способност, многу луѓе ја сметаат „здраво за готово“, ефективната комуникација постои кога енкодираната порака на испраќачот и декодираната порака од страна на примачот имаат исто значење (Robinson, L., Segal J. & Smith, M., 2019). Дури и со помош на најнапредните комуникациски технологии, сè уште постои недостаток на комуникација, неуспешна комуникација и погрешна комуникација. Иако причините за проблеми во комуникацијата се многу и различни, нивното постоење сугерира дека трошењето време за комуникација не е доволно. Постојат посебни начини и вештини што треба да ги користиме за да се обезбеди нејзината ефиктивност.

Процесот на комуникација, како што е прикажано на Слика 2, содржи повеќе основни компоненти идентификувани како што следува:

Слика 2: Комуникациски процес



За да биде ефективна било која комуникација, особено онаа во процесот на лидерство, потребно е успешно да бидат реализирани сите фази од комуникацискиот процес. Основна цел сепак е, пораката која се упатва да биде точно, односно целно разбрана, онака како што е упатена. За да се успее во оваа намера, потребно е лидерот да знае што е пораката, кон кого е упатена и како ќе биде разбрана.

За успешна комуникација помеѓу лидерот и неговите следбеници (соработници) важно е пораката која се испраќа да ги почитува следните принципи (Borić et al., 2012), односно да биде:

- Јасна - да се посочи што е цел на комуникацијата.
- Збиена- да се биде краток во кажувањето.
- Конкретна- да се презентираат факти и детали.
- Точна- да нема погрешни, неточни информации.
- Конзистентна- да се презентираат логични, поврзани и релевантни информации.
- Целосна- да се дадат сите потребни информации.

Треба да се има во вид дека во текот на целиот комуникациски процес може да се појават проблеми. Квалификуваниот комуникатор исто така треба да биде свесен за бариерите за ефективна комуникација. Постојат многу бариери (Thammishetty, 2015) кои можат да се појават во процесот на комуникација, и истите може да се појават во која било фаза од процесот. Ефективната комуникација вклучува надминување на овие бариери и пренесување јасна и концизна порака. Наједноставен, но суштински проблем може да се појави заради несоодветно избрана и испорачана порака. Доколку таа е долга, нејасна, контроверзна, двосмислена и слично, нормално е да се очекува непрепознавање на пораката. Тоа очекувано резултира во несоодветна повратна комуникација, соодветно на што следува неуспешна реализација на посакуваната цел.

Дури и ако порката која се испраќа е јасна, бариерите може да спречат пораката точно да се прими и декодира. Покрај претходно наведените, кои се сметаат за најчести бариери во комуникацискиот процес, вообичаените бариери за ефективна комуникација вклучуваат:

- Употреба на жаргон (премногу комплицирани или непознати термини);
- Емоционални бариери и табуа;
- Недостаток на внимание, интерес, одвраќање или нерелевантност на пораката за примачот;
- Разлики во перцепцијата;
- Физички пречки како што се проблеми со слухот или тешкотии во говорот.
- Физички бариери за невербална комуникација (која треба да го зајакне она што се зборува, а не да се спротивставува на тоа);
- Јазични разлики и тешкотија во разбирањето на непознати акценти;
- Очекувања и предрасуди кои можат да доведат до лажни претпоставки или стереотипи.

Во текот на изминатите неколку децении, иновациите во комуникациските технологии значително ја подобрија ефиктивноста на комуникацијата ширум светот. Меѓутоа, затоа што секоја компонента во процесот на комуникација претставува потенцијален извор на проблем, (на пример, јазични бариери меѓу луѓе од различно културно потекло, лоша телефонска линија и сл.), останува уште многу да се работи за да се подобри ефективноста на комуникацискиот процес.

Ефектвната комуникација бара со големо внимание да се приоѓа кон секој сегмент на комуникацискиот процес. За да се обезбеди успешно лидерство, од аспект на комуникациите, од особена важност е да се анализираат појавените проблеми во текот на комуникациите и секој посебно да се проучува со цел да се изберат вистински методи и начини за нивно надминување. Вештиот лидер мора да биде свесен за овие бариери и да се обиде да го намали нивното негативно влијание врз реализирањето на комуникациите.

Заради надминување на вакви и слични состојби, односно проблеми во функционирањето на комуникацискиот процес, потребно е во континуитет да се подобруваат и усовршуваат комуникациските вештини. Успешното совладување на комуникацискиот процес може да обезбеди квалитетно планирање на комуникациите и изработка на солидни комуикациски планови.

4. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Лидерството е комбинација на осмислување, поврзување, визионирање и создавање. Иако постојат различни пристапи кои го објаснуваат лидерството, комуникацијата е константно присутна во било кој од нив. Невообичаен начин за размислување за лидерството е неговото разгледување како релација насочена кон комуникацијата помеѓу лидерот и следбениците, а не кон уникатните квалитети на лидерот. Овој пристап упатува дека лидерството не е линеарен, еднонасочен, туку интерактивен процес,

Лидерството е колективна активност која се темели врз воспоставување врски внатре во организацијата, и се врзува за радикални промени во неа. За успешното лидерство покрај претходното, значајна улога имаат и факторите, како што се: личните карактеристики на поединецот-лидер, карактеристики на следбениците-вработените, и карактеристики на конкретната средина.

Комуникациските способности се основа за успешно лидерство во функција на остварување на интерната и екстерната комуникација. Лидерството претпоставува успешно познавање на комуникацискиот процес и

значењето и улогата на секоја одделна негова фаза, нивната меѓусебна условеност и принцип на функционирање како предуслов за водење, насочување и мотивирање на луѓето. Успешното совладување на комуникацискиот процес придонесува за квалитетна изработка на комуникациски планови што овозможува вистинската порака да биде пренесена на вистински начин.

Целта на секој вид ефективна комуникација е на едноставен и недвосмислен, разбирлив начин да се пренесе одредена порака до некој друг кој е определен како конкретна цел. Во таа смисла потребно е да се намалат ризиците во секоја фаза од реализацијата на комуникацискиот процес.

Иако иновациите во комуникациските технологии, во текот на изминатите неколку децении значително ја подобрија ефикасноста на комуникацијата ширум светот, сепак сè уште секоја компонента во процесот на комуникација претставува потенцијален извор на проблем, и затоа останува уште многу да се работи за да се подобри ефективноста на комуникацискиот процес.

ЛИТЕРАТУРА

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper Row.

Borić et al. (2012). *LIDERSTVO Jačanje liderskih vještina u radu u lokalnoj zajednici*. Sarajevo: TPO Fondacija.

Heifety, R. (2017). Vrijednosti u liderstvu. *qLife*, 9 (2),

Hesselbein, F., M., Goldsmith M., (1996). *The Leader of the future: New vision, strategies and practices for the next Era*. San Francisco: Jossey- Bass publishers

Mašić, B. (2010). *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum

Paunović, M, Radonjić, A. (2018). Značaj komunikacije u savremenom poslovanju. *Megabiznis, 2(1)*, 73-89.

Petković M., Janićijević B. & Bogićević B. (2002). *Organizacija: teorije, dizajn, ponasanje, promene*. Beograd: Ekonomski fakultet.

Petković, M., Aleksić-Mirić, A. & Božinović, I. (2010). Korporativno liderstvo i menadžment znanja. Retreived 23 January 2020, from: http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0038-0318/2011/0038-03181101001P.pdf.

Robinson, L., Segal J. & Smith, M. (2019). Effective communication. Retreived 23 January 2020, from https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/effective-communication.htm?pdf=13751.

Thammishetty, M. (2015). *Educational Technology*. Solapur: Laxmi Book Publication.

Williams, D. (2017). Odin, Enron i čimpanze: razlike između istinskog i lažnog liderstva. *qLife*, 9 (2), 18-50

Zohar, D. (2016). *The Quantum Leader: A revolution i business thinking and practice*. New York: Promethens Books.