

---

**HUMAN DIMENSION OF LEADERSHIP IN THE CONDITIONS OF CHANGES -  
SYSTEMIC PSYCHOLOGICAL APPROACH**

**Marija Kotevska Dimovska**

Business academy Smilevski - Skopje, Republic of Macedonia [marijadimovski@yahoo.com](mailto:marijadimovski@yahoo.com)

**Taip Jakupi**

Business academy Smilevski - Skopje, Republic of Macedonia [taip.jakupi@hotmail.com](mailto:taip.jakupi@hotmail.com)

**Abstract:** The human dimension of leadership is presented through the holistic systemic psychological approach, that helps to understand the effective leadership. The effective leadership requires the capacity to respond in an adaptive manner to emergent, dynamic, and complex situations. This capacity depends on the readiness of leaders to gain and develop new skills and strategies to deal with the complexities and changes. The previous empirical researchs on the determinants of the effectiveness of leadership focused on discrete traits or behavior, but this approach has limited results because often defined dimensions which are closely defined in their associations with leadership. In fact, the effective leadership depends on the ability to respond in an adaptive manner to dynamic and complex situations (Kotter, 1990). Accordingly, a holistic approach to leadership is proposed, in which the entire organization of a persons is considered as larger, but different from the sum of its parts. Accordingly, a holistic approach to leadership is proposed, in which the entire organization of a person is considered as larger, but also different from the sum of its parts. The holistic system approach determines the quality and role of the constituents so that the appearance properties at all different levels become causally real in its own form. The psychological construct of holistic and active coping (Shanan, 1990) is used to demonstrate the conceptual relationship between personality structure and effective leadership. The paper presents proposals for the general psychological model of leadership and empirical findings on the model's efficiency are outlined.

**Keywords:** effective leadership, personality, dimensions, structural approach, change.

**ХУМАНАТА ДИМЕНЗИЈА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО УСЛОВИ НА ПРОМЕНИ  
– СТРУКТУРАЛНО ПСИХОЛОШКИ ПРИОД**

**Марија Котевска Димовска**

Бизнис академија Смилевски - Скопје, Република Македонија [marijadimovski@yahoo.com](mailto:marijadimovski@yahoo.com)

**Таип Јакупи**

Бизнис академија Смилевски - Скопје, Република Македонија [taip.jakupi@hotmail.com](mailto:taip.jakupi@hotmail.com)

**Апстракт:** Хуманата димензија на лидерството е презентирана преку холистички системски психолошки пристап кој помага да се разбере ефективното лидерство. За ефикасно лидерство потребен е капацитет со кој лидерот ќе може да одговори на адаптивен начин на сложените и динамични ситуации. Овој капацитет зависи од подготвеноста за здобивање и развој на нови вештини и стратегии за справување со комплексноста и промените. Претходни емпириски истражувања за детерминантите на ефективност на лидерството се фокусираа на дискретни особини на личноста или однесување, но овој пристап има ограничени резултати, бидејќи често се утврдени особини кои се тесно дефинирани во нивните асоцијации со лидерство. Всушност, ефикасното лидерство зависи од способноста да се одговори на адаптивен начин на динамични и сложени ситуации (Kotter, 1990). Според тоа се предлага холистички пристап кон водството во кој целата организација на личноста се разгледува како поголема, но и различна од збирот на нејзините делови. Холитичкиот системски пристап го одредува квалитетот и улогата на составните делови, така што појавните својства на сите различни нивоа стануваат каузално реални во сопствената форма. Психолошкиот конструкт на активно справување (Shanan, 1990) се користи за да се демонстрира концептуалната врска помеѓу структурата на личноста и ефикасното водство. Во трудот се презентирани предлози кон општиот психолошки модел на лидерство и конципирани се емпириски наоди за ефикасност на моделот.

**Клучни зборови:** ефективно лидерство, личност, димензии, структурален приод, промени.

## 1. ВОВЕД

Овој труд е посветен на односот помеѓу личноста и ефективно лидерство во услови на промени, со фокус на психолошките карактеристики потребни за лидерство кое одржува високото ниво и конкурентност на организации. Поголемиот број на емпириски истражувања за детерминантите на ефективното лидерство истражуваат поединечни особини на личноста или однесување, но овој пристап има ограничени резултати бидејќи особините се тесно дефинирани во нивната поврзаност со лидерството. Всушност, ефикасното лидерство зависи од способноста да се одговори на адаптивен начин на динамични и сложени ситуации (Kotter, 1990). Оваа способност бара подготвеност за постојано развивање нови вештини и знаења за справување со сложеноста на промените. Истражувањата во голема мера го запоставиле потенцијалот на водачите да растат и да се менуваат со текот на времето. Како резултат на тоа, се тврди дека не постои единствена особина или збир на особини кои ја одредуваат тековната и континуираната ефективност на лидерот, туку холистички структурален психолошки приод.

За да се испитаат овие тврдења, овој труд е претставен низ теориски и емпириски пристап. Теорискиот дел започнува со неколку дефиниции, за да се обезбеди заедничко разбирање на термините, потоа се презентира краток преглед на емпирииската литература за односот помеѓу личноста и лидерството. Во следниот дел се опишува пристапот, користејќи го психолошкиот конструкт на активно справување (Shanan, 1990), за да се демонстрира концептуалната врска помеѓу структурата на личноста и лидерството. Следи емпириски дел и резултати кои презентираат предлози кон општиот психолошки модел на лидерството.

## 2. ЛИДЕРСТВО, ЛИЧНОСТ И ОСОБИНИ

Терминот лидерство се однесува на процесот на влијание на лидерот врз активностите на организациски и други групи кон поставување и постигнување на цели. Во овој контекст, функцијата на лидерот е да ги насочи и мотивира следбениците успешно да ги извршуваат своите должности. Правилата и регулативите на поголемите организации го водат лидерот во извршувањето на овие функции, додека во услови кога организацијата се соочува со задачи за кои не постојат јасно дефинирани цели, лидерот и следбениците мора да ги дефинираат целите на групата и да развијат процедурите за нивно постигнување. Лидерот ги извршува клучните функции на обработка на информации, насочување, контролирање и активирање на организациските активности.

Ефективноста на лидерот е функција на повеќе фактори како што се личноста на лидерот, следбениците и ситуацијата. Кога станува збор за личноста, треба да се истакне дека постојат најмалку две нивоа на значење. Првото се однесува на општествената репутација на индивидуата која е јавна и може да се провери, а втората се однесува на внатрешната природа на личноста која е приватна и недофатлива. Внатрешната природа на личноста опфаќа структура и динамика, процеси и склоности кои објаснуваат зошто едно лице се однесува на одреден начин. Епистемолошки, статусот на овие две значења е сосема различен. Ефективноста на водачот зависи од тоа како лидерите се перципираат од другите, односно репутацијата која ја постигнуваат. За да може да се објасни или да се предвиди таа репутација или ефективност потребна е адекватна теориска подлога на внатрешните процеси, нивните функции и меѓусебни односи.

Соодветно на овие две значења на личноста се двете сфаќања на зборот особини или црти на личноста. Од една страна, зборот особина т.е. црта се однесува на повторувачките закономерности во однесувањето на едно лице и во таа смисла е теоретски неутрален и описен. Цртите на личноста укажуваат што може да се очекува од некоја личност, но не зошто тоа се случува. Терминот црти или особини се користи и за означување на психолошките карактеристики кои постојат во една личност и кои ги објаснуваат тенденциите што се повторуваат во однесувањето на таа личност. Оваа втора употреба на терминот опишува она што може да се очекува да направи некоја личност и објаснува зошто треба да се очекува дека лицето ќе се однесува така. Во овој труд зборот црта (особина односно димензија) се користи за означување на конзистентноста во социјалното однесување на поединецот, а причините и објаснувањата за конзистентноста треба допрва теориски и емпириски да бидат разјаснети.

## 3. ПОВРЗАНОСТ НА ЛИДЕРСТВОТО СО ОСОБИНИТЕ НА ЛИЧНОСТА

Теориите и моделите базирани на особини на личноста се обидуваат да го објаснат и предвидат начинот на размислување, чувствување, дејствување и реагирање на лидерот во одредена ситуација. Фокусот е насочен кон еден главен квалитет на личноста, а само секундарно во смисла на односите меѓу

овие квалитети. Овој пристап ги карактеризира студиите за рани карактеристики, но и најголемиот дел од тековните истражувања за личноста и лидерството. Моделите на чисти особина не го третираат психолошкото функционирање како динамичен процес, дури и кога се забележува важноста на интеракциите помеѓу карактеристиките на личноста (Yukl, 1994). Овој пристап не може да го објасни совпаѓањето на стабилноста и флексибилноста кои се карактеристични за ефективните лидери.

Пристапот на особини отвора неколку дилеми, а една од нив е дали овие особини се навистина различни тенденции или ја одразуваат основна структура на личноста. Се поставува прашањето дали димензиите како самодоверба, социјални вештини и интелектуални способности се одразуваат врз други индивидуални карактеристики како што е потребата за постигнување, морална одговорност, регулирање на афектот и импулсите и целокупното чувство за идентитет.

Фокусирањето кон особини или групи на знаења, вештини и способности, без нивно поврзување со овие пошироки и латентни аспекти на целиот систем на индивидуата може да доведе до разделување на поврзаноста на лидерските стилови со личноста на лидерот. Меѓутоа, фактите говорат дека луѓето не функционираат како неповрзан збир на делови туку како координирани целини. Затоа емпириското испитување на секоја карактеристика поединечно не го опфаќа целосното и единствено функционирање на целината.

#### 4. СТРУКТУРАЛНО ПСИХОЛОШКИ ПРИОД КОН ЕФЕКТИВНОТО ЛИДЕРСТВО

Концептот на структуралниот поглед ја разгледува личноста како комплексна структура со карактеристични и релативно стабилни функционални димензии кои комуницираат и реагираат на променливите внатрешни и надворешни околности. Ова гледиште подразбира внатрешна организација на психолошки процеси кои не можат директно да се набљудуваат, но кои ја поттикнуваат кохезивноста и насочувањето на личноста во еден подолг временски период на развој. Таа исто така претпоставува дека поединците имаат капацитет да ги развиваат функционалните делови, како и нови начини на организирање на овие делови. Терминот структурални се однесува на односите меѓу различните нивоа или функции на личноста. Структуралниот модел, на тој начин, нуди развојна рамка во која различни аспекти на личноста можат да бидат интегрирани и разбрани во нивниот однос еден кон друг.

Од перспектива на оваа рамка, поединците не се нужно врзани со фиксни репертоари на однесување или повторувачки одговори водени од непроменливи особини. Наместо тоа, организирањето на димензиите на личната структура на поединецот го одредува степенот на променливост, конзистентност, трајност и креативност на одговорите на личноста низ различни ситуации и време. Според тоа постојат лични структури- кои покажуваат релативно фиксни и тесни одговори на различни околности, но исто така постојат и оние кои демонстрираат широк спектар на одговори на постојано менување на ситуацијата. Всушност, разликите помеѓу структурата на меѓу индивидуална варијабилност и структурите на интра индивидуална варијабилност одредуваат како одредено лице се однесува во одредена ситуација.

Структуралниот психолошки модел предлага дека ефективните деловни лидери поседуваат структури на личноста која овозможува способност активно да реагираат, но и да се прилагодуваат на статични и променливи околности на успешен начин. Таквите структури на личноста не покажуваат еден ограничен сет на однесувања туку сложеност во организирањето и менувањето, а доколку е потребно се развиваат нови однесувања или особини за да се приспособат, да ги совладаат или да ги надминат сложените појави и стресови што ги опкружуваат.

Способноста да се водат корпорации кои перманентно се менуваат и се во услови на побарувања бара структура на личност која е релативно стабилна, а сепак отворена за промени, што звучи парадоксално. Стабилноста се однесува на способноста да се издржи надворешниот притисок доволно долго за да се процени ситуацијата и да се разгледаат соодветни активности, додека отвореноста кон промените ја претпоставува можноста да се усвојат нови однесувања или стратегии кога старите не се остварливи. Централно прашање е како да се концептуализираат структурни психолошки димензии кои произведуваат таква флексибилна рамнотежа помеѓу стабилноста и промените која неопходна за поттикнување и одржување на ефективно лидерство. Одговорот лежи во теоријата на активно справување развиена од Џоел Шанан (Joel Shanan, 1990), а таа теорија произлегува од идеите за „его“ на Дејвид Рапапорт (1957) и други психолози, кое е еквивалент на централната организација на личноста.

Според теоријата на активно справување, централната организација на личноста мора да исполни неколку функции, како само владеење со потиснатите биолошки и основните потреби на личноста, справување со промени и толеранција на надворешни предизвици и закани. Следни функции на

централната его структура се способност за задоволување на индивидуалните желби, потреби и мотиви кои се над физичкиот опстанок, како и координирање на средствата за постигнување на функциите со стабилен идентитет и чувство на почит и постигнување

### **5. ВАЛИДЕН МОДЕЛ НА СТРУКТУРАЛНИОТ ПРИОД ВО ЛИДЕРСТВОТО**

Модел со чија помош може да се предвиди индивидуалното однесување и да се оцени валидноста на структуралниот пристап развил Т. Лири во 1957 г. (Т. Leary, 1957). Моделот се базира на динамиката на личноста на психодинамичните теоретичари, според кои развојот може да се сфати преку односите меѓу различните нивоа на личноста. Авторот идентификувал пет нивоа на личност, според степенот на свесност, кои се движат од свесно контролирано однесување до несвесни нивоа контрола. За проценување на овие нивоа конструирана е батерија на инструменти за психолошка проценка, при што се поврзува конзистентноста и варијабилноста на однесувањето со степенот на конгруенција меѓу различните нивоа на личност. Разликите помеѓу нивоата означуваат состојба на интрапсихички конфликт или неурамнотеженост на личноста која е инхерентно нестабилна. Системот на личност во конфликт ќе се стреми да го намали конфликтот или да постигне рамнотежа со менување на периферното однесување во насока на внатрешните стремежи. На овој начин, несвесните стремежи надвор од опсегот на свесна контрола може да влијаат врз свесни чувства, когниции и дејства, во зависност од внатрешните и надворешните ограничувања.

### **6. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ - МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

Предмет на истражување во трудот влијанието на структуралниот модел на личноста врз ефективното лидерство, имајќи ги во предвид личните ограничувањата надвор од опсегот на свесна контрола. Проблемот е концепиран со прашањето: Дали структуралниот модел може да се користи за предвидување на очекуваниот развој на лидерот и неговата долгорочна ефективност?

Специфични оперативни стратегии од ова истражување се прифатени со модификација во смисла на намалување на нивоата на моделот од пет на три: второ, трето и средно ниво.

○ Второ ниво е свесна комуникација која се однесува на тоа како една личност го гледа своето лично однесување, а се оценува преку интервјуа и мерки за само проценка.

○ Средното ниво е контролирана комуникација, а може да се процени со употреба на полу проективна техника, како што е тест за завршување на реченицата.

○ Трето ниво е несвесна комуникација, се карактеризира како ниво на приватна перцепција на тоа што индивидуата сака да биде или се замислува себеси. Се оценува во одговорите на проективните техники, како само проценка без да ја знае точноста на значењето на одредена изјава.

Како мерки во ова истражување, кои обезбедија увид на периферните и централните аспекти на личноста, се користени: интервју и извештаи, полупроективни техники (Профил индекс на емоции-ПИЕ) и проективни техники (тест на тематска аперцепција-ТАТ), додека за мерење на ефективното лидерство користен е Мултифакторски прашалник на лидерство ( MLQ на Бас и Аволио, 1990). Истражувањето и е извршено на примерок од 65 менаџери во компании во Р. Македонија, кај кои се мерени трите нивоа на свесна комуникација и ефективноста како лидери.

Во однос на предвидување на водството, поставени се следните хипотези кои се однесуваат на структурата на личноста во однос на разликите во манифестациите на активно справување во или меѓу нивоата.

1. Лидерите кои активно се справуваат на сите нивоа на личноста имаат поголема веројатност да бидат ефективни лидери со текот на времето.

2. Лидерите кои се активни на периферните нивоа, но се пасивни на полусвесно и несвесното ниво ќе бидат помалку ефикасни како водачи со текот на времето.

3. Лидерите кои покажуваат помала активност на справување на свесното и полусвесното ниво, но се поактивни на несвесно ниво ќе се покажат како пасивни лидери на почетокот.

Проверката на хипотезите за поврзаноста помеѓу нивоата на свесност и ефективното лидерство се врши со утврдување на мултипла корелација помеѓу нивоата на свесна комуникација и способноста да се практикува ефективно водство

#### **6.1. РЕЗУЛТАТИ И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА**

За да се испита влијанието на нивоата на свесност врз ефективното лидерство, потребно е да се испита поврзаноста помеѓу трите нивоа на свесност кои ги поседуваат менаџерите со успешноста во

извршување на лидерството. Пресметана е мултипла корелација меѓу зависната варијабла ефективно лидерство (трансформациско) и трите нивоа на свесност.

Во табелата што следи претставени се корелациите помеѓу ефективно лидерство, (колона 1) и трите нивоа на свесност како и интеркорелациите помеѓу предикторите. Се пресметува мултипла корелација помеѓу резултатите од мерењето на степенот на застапеност трансформацискиот стил на водство и трите нивоа на структурална свесност.

Табела 1. Корелација помеѓу трите нивоа на свесна комуникација и трансформациско водство и интеркорелации помеѓу нив.

	Ефективно лидерство	II ниво на свесна комуникација	средно ниво на полусвесна комуникација	III ниво на несвесна комуникација
Ефективно лидерство	<b>1</b>			
II ниво на свесна комуникација	<b>0,51</b>	<b>1</b>		
средно ниво на полусвесна комуникација	<b>0,21</b>	<b>0,31</b>	<b>1</b>	
III ниво на несвесна комуникација	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>	<b>0,316</b>	<b>1</b>

Резултатите од анализата покажаа статистички значајна поврзаност на нивото на свесна комуникација на со трансформациското водство.

Табела 2. Мултипла корелација помеѓу трите нивоа на структурална комуникација и ефективно водство

Ниво на свесност	Коеф. мултипла корелација R	Коеф. мултипла детерминација R <sup>2</sup>	Варијанса
II ниво на свесна комуникација	<b>0,51</b>	0,26	26%
средно ниво на полу свесна комуникација	<b>0,21</b>	0,04	4%
III ниво на несвесна комуникација	<b>0,12</b>	0,01	1%

Добиените резултати укажуваат на статистички значајна корелација (0,51) помеѓу второто ниво на свесна комуникација и ефективно лидерство. Коефициентот на детерминација укажува дека нивото на свесна комуникација учествува во варијансата на ефективно лидерство со 26%. Кај овие лидери се покажаа активни тенденции на справување во сите три нивоа на психолошко функционирање. Лидерите кои покажуваат повеќе активни тенденции во справување на секое ниво се поуспешен и постабилни со текот на времето.

Корелациите на останатите нивоа се многу пониски и незначајни. Средното ниво на полу свесна комуникација учествува со 4% во ефективно водство. Ова ниво демонстрира активно справување на ниво на свесно контролирана комуникација за себе но пасивни тенденции на справување на полусвесни и несвесни нивоа. Лидерите на овие нивоа се склони да се гледаат себеси како активни, додека ја потиснуваат свеста за пасивните тенденции на справување.

Кај третото ниво на несвесна комуникација корелацијата со ефективно лидерство е ниска и статистички незначајна, а учеството во ефективно лидерство е само 1%. Лидерите од ова ниво покажуваат тенденции на пасивно справување на свесно и претсвесното, а активно несвесното ниво. Тие трошат голем дел од енергија во одбраната од нивните основни активни тенденции на справување. Лидерите од средно и трето ниво не се свесни дека постои несовпаѓање помеѓу свесното известување и несвесниот стремеж. Колку е поголема разликата помеѓу свесните и несвесни нивоа, толку лидерот е помалку стабилен и поголема е веројатноста дека промената ќе се случи во насока на несвесни тенденции.

Од овие резултати се наметнуваат заклучоци според кои може да се укаже на корисноста од професионално селектирање на менаџери и лидери, бидејќи на тој начин се врши прием на ефективни лидери кои со својата личност и однесувањата ќе придонесат за организациска ефективност. Вложувањата

при изборот на лидери со капацитет ќе станат евидентни кога трошоците потребни за процесот на селекција ќе дадат придобивки од заштедените трошоците. Организациите кои се во можност да обезбедат лидери кои поседуваат психолошка стабилност и флексибилност имаат поголем напредок, зашто може да се потпрат на лидери кои се способни да се променат во ситуации кога е тоа потребно и кои исто така може да ги променат условите и да го промовира растот и економскиот бенефит на организацијата.

### **7. ПРЕДЛОЗИ ЗА ИДНИ ИСТРАЖУВАЊА**

Совршено стабилната и конзистентна структура на личност на лидер со активно справување е идеализиран тип, но праксата покажува дека повеќето лидери не се совршени. Структуралниот пристап што го предлагаат L. Pratch и J. Jacobowitz 2014, сугерира неколку нови истражувачки области. Како особено важни се наведуваат три истражувачки области:

Прва е лонгитудинално истражување кое најдобро одговара за откривање на карактеристиките на личноста кои овозможуваат трајно и ефективно лидерство. Информациите за психолошките карактеристики на успешните лидери постојано се зголемуваат во текот на последните две децении, но знаењето засновано на лонгитудинални студии е сè уште ограничено. Истражувањето на анализата на стабилноста и промените во структурата на личноста е исто така ретко. Ваквото истражување има важни импликации за корпорациите кои треба да ги изберат и развијат лидери кои ја поседуваат стабилноста и снаодливоста за водство.

Втора истражувачка област е пристап на испитување на стилите на справување на индивидуата и организацијата. Во принцип, мали групи и организации може да се карактеризираат во смисла на нивните тенденции за активно справување со задачите. Затоа можеме да се повикаме на стилот на справување на организацијата и да ја испитаме конгруенцијата помеѓу стилот на справување на индивидуата и организацијата. Организациите со активно справување се карактеризираат со подготвеност да се идентификуваат проблемите отворено и јасно и со подготвеноста да се прифати одговорноста за решавање на овие проблеми. Во организациите со пасивно справување длабоко вкоренет начин на справување е „жртвено јагне“. Лидери со активните пристапи можеби нема да бидат ефективни во пасивни системи за справување, и тогаш активните медијатори можат да изберат да ги напуштат организациите со пасивни тенденции на справување, бидејќи ја препознаваат неподносливоста на пасивен начин на справување. Спротивно на тоа, организациите со активно справување може да привлечат и да изберат за активни лидери за справување.

Трета истражувачка област е пристапот на релевантност меѓу ситуациите. Активното соочување во различни видови на организации има различни импликации. Прашањето е дали активното справување предвидува лидерство во различни ситуации и структури. Дали е диференцијално поврзано со водството во хиерархиски наспроти рамни организации? Не е јасно дали е неопходно за ефективното водство на мали задачи, како што може да биде лидерството на врвните нивоа на организациите.

### **8. ЗАКЛУЧОК**

Во овој труд е презентирана концептуалната основа на детерминантите на личноста на ефективно лидерство во услови на брзи промени. Во овој труд се илустрира современ модел, кој го надминува трендот на академската психологија фокусиран на фрагментирани однесувања и особини, а кој нуди поефективна и пофункционална рамка за концепт на лидер како сложена индивидуа. Како доказ кој ја поддржува валидноста на структуралниот модел се резултатите од емпирискиот дел кој покажа висока корелација помеѓу нивото на свесна комуникација и активен пристап и ефективното лидерство. Организациите треба да обезбедат лидери кои поседуваат психолошка стабилност и флексибилност, потребни за ефективно извршување. На организациите им се потребни лидери кои можат да се променат со непредвидливиот тек на настаните и кои исто така може да ја променат насоката на тој проток, да го промовира растот и благосостојбата на нивните организации и на економијата како целина. Се очекува голем пробив во обемот и ефективноста на процената на лидерството кога организациите ќе се движат надвор од краткорочните, ситуацијски модели за да усвојат динамичен, развоен пристап.

Вложувањата кои се потребно при изборот на лидери со капацитет да растат и да додадат вредност на нивните организации ќе станат евидентни кога трошоците потребни за процесот на внимателна селекција се споредат со придобивките од заштедените трошоците поврзани со потребата да се обезбеди поддршка на лидерите кои не се способни да ги извршуваат очекуваните нивоа.

---

Трудот наметнува прашања кои бараат своја натамошна емпириска проверка. Едно од нив е дали лидерите со активно справување привлекуваат активни следбеници и дали таквите лидери ги водат организациите со активно справување. Следно прашање е дали тимовите што вклучуваат активни пристапи се поефикасни од тимовите кои вклучуваат комбинација на активен и пасивен пристап и колкав дел од пасивни фактори може да толерира еден тим. Според некои увиди постојат други фактори кои го компензираат лидерот со пасивно лидерство доколку станува збор за особено ценета компетентност, но потребна е потврда дали други компетенции може да се обидат да го компензираат функционалниот дефицит. Овие прашања укажуваат на потребата од натамошни истражувања во оваа област.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- [2] Berlew, D. E. (1974). Leadership and organizational excitement. *California Management Review*, 17(2), 21-30.
- [3] Canter, F. M. (1963). Simulation on the California Psychological Inventory and the adjustment of the simulator. *Journal of Consulting Psychology*, 27, 253-256.
- [4] Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management*, 12(4), 637-647.
- [5] Erikson, E. (1963). *Childhood and society*. New York: Norton.
- [6] Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- [7] Kotter, J. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 103-111.
- [8] Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things*
- [9] Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press.
- [10] Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer
- [11] Pratch, L., & Jacobowitz, J. (1996a). Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness. *Consulting Psychology Journal*, 48(4), 203-220.
- [12] Rapaport, D. (1951). The autonomy of the ego. In M. Gill (Ed.), *The collected papers of David*
- [13] Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [14] Shanahan, J. (1990). Coping styles and coping strategies in later life. In M. Berenger & S. Finkle (Eds.), *Clinical and scientific psychogeriatrics: Vol 1. The holistic approaches* (pp. 76-111). New York: Springer.