МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПСИХОЛОГИЈА
ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ: ПСИХОЛОГИЈА ВО СОЦИЈАЛНА ЗАШТИТА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

„ВЛИЈАНИЕТО НА ЛИЧНИТЕ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРОТ ВРЗ ПРОЦЕСОТ НА ПРЕГОВАРАЊЕ“

СТУДЕНТ: ГОРЈАН БОШКОВСКИ
БРОЈ НА ИНДЕКС: М174004
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р САШО КОЧАНКОВСКИ

Свети Николе, 2019

Содржина:

АПСТРАКТ.....5

ВОВЕД……..7

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување……..10

1. Дефинирање на проблемот и основните поими……10

II. Методологија на истражувањето……13

1. Предмет на истражување……..…..13

2. Цел и карактер на истражување..……...14

3. Хипотези на истражувањето……..……15

4. Методи на истражување……....16

1. ДЕЛОВНО ПРЕГОВАРАЊЕ……..……17

1.1 Видови деловно преговарање……..……17

1.1.1 Дистрибутивно (компетитивно) преговарање……22

1.1.2 Интегративно (кооперативно) преговарање……23

1.2. Преговарачки процес……25

1.3. Модели на преговарање.....25

1.3.1.Класичен или рационален модел.....25

1.3.2. Бихевиорален или организациски модел.....27

1.3.3. Модел корпа за отпадоци.....31

1.3.4. Политички модел.....32

2. ДЕФИНИЦИЈА И ПОИМ ЗА ЛИДЕРСТВО……..……..……34

2.1. Правци во проучувањето на лидерството……35

2.2. Карактеристики на лидерскиот процес……...37

3. ПРИСТАПИ НА ЛИДЕРСТВО……...38

3.1. Пристап на персонални карактеристики на лидерот……..39

3.2. Бихевористички пристап……..….40

3.2.1. Функции на лидерство…….40

3.2.2. Стил на лидерство……..……41

3.3. Контингентен пристап……..……...42

3.3.1 Hersey/Blanchard-ов модел……..……43

3.3.2 Fiedler-ов модел……..……..43

3.3.3 Трансформационо лидерство……..……44

3.3.4 Теорија на самоводство……...45

4. ЛИДЕРСТВО…….45

4.1. Психолошки профил на лидерот……..46

4.2. Особини на лидерот……48

4.3. Карактеристики на лидерот……...50

4.3.1. Персонални карактеристики од општ тип……...50

4.3.2 Персонални карактеристики поврзани со деловното окружување……...52

4.3.3. Когнитивни и интелектуални карактеристики……...53

4.3.4. Психолошки карактеристики……..54

4.4. Улога и задачи на лидерот……...55

4.5. Разлики помеѓу лидер и менаџер……56

5.КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРОТ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ ПРОЦЕСОТ НА ПРЕГОВАРАЊЕ……..….58

5.1. Фази на преговарање.....58

5.2. Фактори и услови на преговарање.....63

5.3. Нови пристапи на преговарање.....67

5.4. Преговарачки стил.....71

5.5.1. Тип на личноста……75

5.5.2. Теорија на личноста на Ајзек.....75

5.5.3. Димензии на личноста.....81

5.6. Пол……..…86

5.7. Култура……...87

5.8 Релевантни емпириски истражувања.....88

ЗАКЛУЧОК.....95

ПРИЛОЗИ.....99

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....106

АПСТРАКТ

Преговорите се основна форма на комуникација. Луѓето директно или индиректно секојдневно преговараат, иако понекогаш не се ни свесни за тоа.

Улогата којашто ја имаат лидерите во процесот на преговарање е голема. Имено, од личните карактеристики на лидерот, т.е. од неговата личност, зависи успешноста на преговорите, а со самото тоа и успешноста на организацијата која тој ја застапува.

Целта на истражувањето е да се утврди дали постои поврзаност помеѓу личносните димензиии кои ги имаат лидерите и стиловите на одлучување, како одлика на преговарачките стилови на лидерот. Психолошкиот профил на лидерот и неговите особини влијаат на тоа како тој поединец ќе делува како лидер. Типот на личноста, но и полот и културата, одлучуваат како лидерот ќе пристапува во преговарачкиот процес и кон кој стил на преговарање ќе се насочи. За да се открие поврзаноста, односно да се види дали ќе биде поткрепена научната цел на овој труд, ќе се спровде анкета за да се измерат димензиите на личностите на лидерите и стиловите на одлучување кои се застапени кај лидерите.

Примерокот кој е предмет на истражувањето го сочинуваат вкупно 100 испитаници, и тоа државни службеници распоредени на раководитни позиции во државни институции. За собирање и анализа на потребните податоци се применети:

- За мерењето на стиловите на одлучување беше користен инвентарот *DSI (Decision Style Inventory),* конструиран од авторот Алан Роу, а адаптиран на македонски јазик од проф. д-р. Е. Сарџоска во 2007 година.
- Димензиите на личноста беа мерени со инвентарот на личност *EPQ (Eysenck Personality Questionaire)*, кој е дело на сопружниците Сибил и Ханс Ајзенк. Лојк (Lojk, 1991).

Резултатите од истражувањето покажаа дека дека генералната хипотеза; Димензиите на личноста на лидерите се поврзани со стиловите на одлучување кај раководителите во државен сектор е делумно поддржана, односно е потврдена во седум од дванаесет случаи. Димензиите на личноста на лидерите се поврзани со стиловите на одлучување кај раководителите во државен сектор.

Добиените резултати се конзистентни со поголем дел од истражувачките резултати кои се наоѓаат во стручната литература од оваа проблематика.

Клучни зборови: лидерство, преговарање, психолошки профил на лидерот, димензии на личноста

ABSTRACT

The negotiations are a basic form of communication. People negotiate directly or indirectly on a daily basis, though sometimes they are unaware of it.

The role that leaders have in the negotiation process is great. Namely, from the personal characteristics of the leader, i.e. from his personality depends the success of the negotiations, and thus the success of the organization he represents.

The purpose of this research is to determine if there is a relationship between the personal dimensions that leaders have and decision-making styles, as a characteristic of leader's negotiation styles. The psychological profile of the leader and his or her traits, influence how that individual will act as a leader. The type of person, as well as the sex and culture, determine how the leader will approach the negotiation process and which style of negotiation will focus on. To find out whether or not will be supported the scientific purpose of this paper, a survey will be conducted to measure the dimensions of leaders' personalities and decision-making styles.

The sample that is the subject of the research consists of 100 respondents, civil servants assigned to senior management positions in state institutions. For the collection and analysis of the data required were used:

- For measuring the styles was used DSI (Decision Style Inventory) inventory, designed by author Alan Rowe, and adapted into Macedonian by prof. dr. E. Sardzoska in 2007.
- The dimensions of personality were measured with the EPQ (Eysenck Personality Questionaire), which is the work of spouses Sybil and Hans Eisenk Lojk (Lojk, 1991).

The results of the study showed that the general hypothesis; The dimensions of leaders' personality are related to the decision-making styles of public sector managers, is partially supported or confirmed in seven of the twelve cases. The dimensions of leaders' personality are related to the decision-making styles of public sector managers.

The obtained results are consistent with most of the research findings found in the expert references on this issues.

Keywords: leadership, negotiation, psychological leader's profile, dimensions of personality

ВОВЕД

Животот во 21-от век со себе ни носи мошне интензивни и брзи промени, драстичен развој на информатичката технологија и забрзано темпо на живеење. Сето ова во рамките на работните организации последователно придонесе континуирано да се воведуваат постојани промени во структурата, стратегиите и техниките за работа, во технологијата и изведувањето на работните обврски. Тоа доведе до појава на нови работни улоги и работни позиции, поттикна поинакви барања и работни задачи пред вработените. Се наметна како значајна потребата вработените да бидат флексибилни, способни брзо да се прилагодуваат кон промените и успешно да се справуваат со носењето на одлуки и соочување со предизвиците, како и решавањето на проблемите.

Преговорите се основна форма на комуникација. Луѓето директно или индиректно секојдневно преговараат, иако понекогаш не се ни свесни за тоа. Децата преговараат со родителите, родителите меѓусебно, како и со нивните родители, вработените преговараат со претпоставените, подредените, деловните партнери итн.. Преговорите се многу важен процес бидејќи со нив се постигнуваат меѓусебно задоволителни цели. Тоа е интерактивен процес на вербална или невербална комуникација, што може да се случи секогаш кога сакаме нешто од другите или другите посакуваат нешто од нас. Да се преговара значи да се постигне заеднички договор преку дијалог. За повеќето работи во животот може да се преговара, а кога не преговараме, ја губиме можноста да ги подобриме своите можности. Деловните преговори се мошне специфичен вид на преговори. За сѐ може да се преговара, од тековната набавка на потрошен материјал во мал бизнис, до спојување или продажба на големи корпорации. Во време на немилосрдна конкуренција и глобализирано деловно опкружување, преговорите станаа мошне важен елемент на еден успешниот бизнис.

Улогата којашто ја имаат лидерите во процесот на преговарање е голема. Имено, од личните карактеристики на лидерот, т.е. од неговата личност, зависи успешноста на преговорите, а со самото тоа и успешноста на организацијата која тој ја застапува.

Преговарањето претставува една од најважните и најчестите активности на раководителите. Одлучувањето како процес на бирање покрива еден цел процес на организирање, управување, планирање, запослување, водење, контролирање (Wren and Voich, 1994). На дневна основа раководителите постојано преговараат и донесуваат голем број на одлуки, од наједноставни, па сѐ до одлучувачки и мошне ризични одлуки за организацијата, во контекст на нејзиниот опстанок, работа и развој, во зависност од тоа која задача се поставува пред нив и од кое хиерархиско ниво на раководење доаѓа.

Одлуките на раководителите имаат далекусежни последици кои можат да доведат до просперитет и развој на организацијата или до нејзина стагнација и колапс. Според размислувањата на голем број автори, стилот на преговарање мора да биде согласен со соодветната стратегија на организацијата, а според мислењето на други, начинот на преговарање и видот на одлуката се всушност и стратегија на самата организација. Поради значењето, кое овој процес го има во рамки на теоријата на раководење и теоријата на организација, се посветува посебно внимание на проучувањето на политиката и праксата на преговарање. Притоа се користат сознанија од најразлични научни дисциплини, како што се: психологија, математика, статистика, информатика, социологија и слично, имајќи предвид дека секоја одлука е производ на динамичен процес на личноста, нејзините емотивни, когнитивни, ирационални компоненти, како и социјалниот притисок на средината, групата, поединецот и различните интереси. Всушност, Вујошевич (Vujosevic, M. 1997.), според Марковиќ (Marković, 2006) при проучување на процесот на преговарање опфаќа две групи на проблеми. Едната се однесува на математичкиот пристап на преговарање, а другата група се занимава со проучување на човекот во процесот на преговарање и се однесува на социолошките и психолошките аспекти на преговарање.

Начинот на водењето на преговори во организациите вообичаено се состои од повеќекратни стратегии. Какви услуги или стратегии треба да се развијат? На кои пазари е планирано компанијата да се пласира? Дали стратегијата е да се достигнат најниските цени на производот или да се обезбеди најдобриот квалитет и оптималните услуги? Кој степен на разновидност е најдобар? Некои автори се осврнуваат на стратегиските преговори како врвни менаџерски одлуки,

вклучувајќи и значајни извори на компанијата, барајќи координација на повеќе работи или повеќе функционални дејности на фирмата и барајќи да се вклучат и надворешни фактори. (Pearce & Robinson, 1988; Taylor, 1992, според Drenth, Thierry & Wolff, 1998) Овие теми имлицираат последователни преговори за најсоодветните организациски структури, технологии, стилови на менаџмент и организациска култура, понекогаш наречени тактички преговори. (Koopman, Drenth, Heller, & Rus, 1993, според Drenth at al., 1998).

Со оглед на тоа што водењето на преговорите е од витално значење за организацијата и нејзиното функционирање, донесувањето на одлуките традиционално е во центарот на вниманието во литературата за менаџментот (Ansoff, 1965; Andrews, 1980; Porter, 1980; Hill & Jones, 1989; Arnold, 1992, според Drenth at al., 1998). Покрај овие извори кои нудат нормативни и типично рационални пристапи кон начинот на водење на преговори, постојат и понови студии, коишто имаат тенденција кон дескриптивно и емпиристичко гледиште (Hickson, Butler, Cray, Mallory, & Wilson, 1986; Pettigrew, 1986; Donaldson & Lorsch, 1983; Quinn, Mintzberg, & James, 1998; Beach, 1990; March, 1994, според Drenth at al., 1998).

Во овој дел од трудот се претставени гледиштата или моделите за водењето на преговори коишто ги нуди литературата. Понатаму, разгледани се фазите, факторите и условите во процесот на преговарање. И на крајот, акцентот е ставен на индивидуалниот менаџер и неговата улога како донесувач на одлуки.

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Дефинирање на проблемот и основните поими

Деловните луѓе во современиот бизнис трошат многу време и енергија на преговори. Понекогаш станува збор за споделување на оскудни ресурси, понекогаш за создавање на нови и подобри решенија. Од друга страна, успехот на деловните преговори зависи и од можноста на самиот преговарачки тим. Затоа, не е изненадувачки што компаниите, заради подобро преговарање, прават континуирани напори да ги едуцираат своите вработени. На универзитетите и научните установи ширум светот сè повеќе внимание се посветува на преговорите. Притоа се организираат најразлични курсеви и семинари, а експертите од областа на преговарањето стануваат сè повеќе и повеќе барани. Значи, во практична смисла, преговорите денес станаа мултимилионски бизнис.

Напишани се многу прирачници, книги и научни трудови за преговори, што зборува за сложеноста и актуелноста на темата. Вештините за преговарање не се конкретна, точна „наука“, затоа што во суштината на сите пристапи е човекот, кој е носител на преговорите, па од секој процес на преговарање се создава индивидуален случај. Сепак, донесени се одредени стандарди кои ги класифицираат преговорите како термин, како и тактики со кои се советуваат преговарачите. Изборот на соодветна тактика и стратегија за секој случај ја прави разликата помеѓу добар, т.е. успешен преговарач и лош, т.е. „лузер“ преговарач.

Се верува дека денес има моменти кога преговорите ги води индивидуа ангажирана како консултант, но сепак поголемите организаци сè повеќе избираат, особено за големи и значајни преговори, да ангажираат и цел тим на луѓе кои ќе преговараат, бидејќи тимовите се способни да преземат поголем ризик од индивидуата. Тие се составени од лица од различни организациони единици и затоа во многу аспекти можат да ја видат целта што треба да се постигне. За да може тимот да функционира, во првите редови на преговарачкиот тим треба да има тактички и флексибилен лидер.

Поради својата извонредна важност, раководството стана предмет на детално изучување. Последните децении на XX век се карактеризираат со интензивни процеси на размена на стоки и услуги и постојано движење на луѓе, капитал и технологија, преку кои пазарите на различни земји стануваат тесно поврзани и меѓусебно зависни. За да се натпреваруваат на глобалниот пазар, деловните субјекти треба да имаат силно и ефикасно лидерство, коешто ќе ја препознае потребата, при што во соодветно време и на соодветен начин ќе создаде и имплементира оптимални деловни стратегии.

Иако раководството се појавува како предмет на научни истражувања во последните неколку децении, интересот за оваа тема датира уште од најраните форми на организиран живот во раните цивилизации. Така, кралот на Вавилон Хамураби (2138 - 2081 година пр.н.е.), во својот Кодекс се занимава со прашања поврзани со управувањето на бизнисот, занаетчиството, трговијата и др. Конфучие (551 - 479 пр.н.е.) се залага државните функции да ги извршуваат луѓе со одредени вредности и способности кои ги демонстрирале и овие карактеристики. Сократ во античка Грција, Платон во неговото дело „Државата“, како и Аристотел во сите свои дела, директно или индиректно обрнуваат внимание на феноменот на лидерството.

Ова се само некои од примерите што ни покажуваат дека интересот за оваа тема постои уште од најраните филозофски погледи на човекот и неговата околина и продолжува со непоколеблива жестокост до денес. Лидерството првично се развило во рамките на другите науки, а дури подоцна, кога се увидела неговата важност, започнува да се изучува во рамките на организациските науки.

Феноменот на лидерство го привлекува вниманието на луѓето главно од два аспекта: теоретски и практичен. Лидерството како феномен е толку широко распространето, што го привлекува вниманието на луѓето од сите сфери на животот: политичари, деловни луѓе, директори, научници, спористи, како и најширокиите кругови на луѓе кои денес преку голем број на популарни наслови на литература го откриваат феноменот на лидерство, сакајќи што подобро да се претставуваат во нивната непосредна околина.

Потребата за лидерство е изразена во сите делови од општеството. Од самиот почеток на човештвото, додека луѓето живееле во мали заедници, еден поединец секогаш бил назначен за лидер на групата. Функцијата на лидерот е да ги води останатите во правец на колективен просперитет. Таа функција е клучна и денес, како во малите, така и во големите организации, а лидерите посебно во сферата на деловното опкружување се најчесто назначени со титула менаџер. Секако, тоа не значи дека секој менаџер е и добар лидер. Лидерската функција се заснова на доверба, нешто што мора да се заслужи и не може да се придобие на друг начин. Успешните лидери се разликуваат еден од друг на многу начини, но има и неколку клучни карактеристики и принципи коишто ги обединуваат.

II. Методологија на истражувањето

1. Предмет на истражување

Отсекогаш сме се прашувале зошто некои тимови поефикасно и поефективно ги вршат задачите од другите. Дали е тоа случаен избор на луѓе во тимот или дали некој навистина стои зад селекцијата на тие членови на тимот? Дали е потребно едно лице секогаш да внимава на другите членови, да го следи текот на решавањето на проблемот и да одговори доколку смета дека е потребно, или од сите членови на тимот се очекува да решат проблеми со кои се соочуваат за време на нивната работа? За време на преговорите, дали лидерот е единствениот што преговара или дали е поефикасно ако целиот тим е вклучен во преговорите? Кои лични карактеристики треба да ги поседува лидерот за да биде ефикасен во процесот на водењето на преговорите?

Потрагата по одговорите на овие прашања доведе до прецизирање на предметот на истражување во овој труд – *Влијанието на личните карактеристики на лидерот врз процесот на преговарање*. За да се објасни важноста на лидерот во деловното опкружување, а особено во областа на преговорите, прво беше потребно да се дефинираат и поблиску да се доловат деловните преговори, факторите кои влијаат на преговорите, без разлика дали се работи за стилови на преговори, вербална и невербална комуникација или кросс-културна средина, потоа да се објаснат и дефинираат личните карактеристики и последователно на тоа да се извлече заклучок како тие лични карактеристики на лидерот влијаат врз успешноста на самиот процес на преговарање.

Предмет на истражување во овој труд е поврзаноста на личните карактеристики на лидерот во преговарањето, односно поврзаноста на димензиите на личност на лидерите со стиловите на одлучување. Покрај тоа, во теоретскиот дел е опишано и влијанието на лидерот врз останатите членови во организацијата, пристапите на лидерство, теориите на самоводство и слично.

Со цел потполно да се разбере неговата улога, потребно е да се објасни поимот лидер. Одлуката за истражување на оваа тема произлезе од прашањето: Дали постои психолошки профил на лидерот, дали човекот се раѓа со одредени особини или ги стекнува и развива во текот на животот? Шематски се прикажани

особините кои влијаат врз развојот на лидерот, неговите лични карактристики од општ тип, како и оние кои се поврзани со деловното окружување. Разгледано е колкаво влијание врз развојот на лидерот претставуваат тие особини, а колку образованието и самопределувањето и упорноста на човекот баш тој да стане лидер во тимот.

Во светот каде што живееме, каде секој поединец мора да се избори за себе, преговарањето претставува клуч за успех. Преговарањето како на лично, така и на деловно ниво, треба да ја подобри нашата позиција. Конкретното окружување и постојаната трка со технологијата бараат постојано преговарање со купувачите и добавувачите на пазарот. Поради тоа е неопходно солидно познавање на процесот и техниките на преговарање, како и кои лични карактеристики придонесуваат за успех во преговорите.

2. Цел и карактер на истражување

Научната цел на овој труд е да се утврди дали постои поврзаност помеѓу личносните димензиии кои ги имаат лидерите и стиловите на одлучување, како одлика на преговарачките стилови на лидерот. Психолошкиот профил на лидерот и неговите особини влијаат на тоа како тој поединец ќе делува како лидер. Типот на личноста, но и полот и културата, одлучуваат како лидерот ќе пристапува во преговарачкиот процес и кон кој стил на преговарање ќе се насочи. За да се открие поврзаноста, односно да се види дали ќе биде поткрепена научната цел на овој труд, ќе се спровде анкета за да се измерат димензиите на личностите на лидерите и стиловите на одлучување кои се застапени кај лидерите.

3. Хипотези на истражувањето

Генерална хипотеза

Димензиите на личноста на лидерите се поврзани со стиловите на одлучување кај раководителите во државен сектор.

Димензиите на личност и стиловите на одлучување ќе бидат мерени со посебни инструменти за наведените варијабли.

Посебни хипотези

- Постои негативна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и директивниот стил на одлучување.
- Постои негативна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и аналитичкиот стил на одлучување.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и концептуалниот стил на одлучување.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и бихевиоралниот стил на одлучување.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу **попустливост на димензијата психотизам** и аналитичкиот стил на одлучување.
- Постои негативна поврзаност помеѓу **попустливост на димензијата психотизам** и бихевиоралниот стил на одлучување.
- Постои негативна поврзаност помеѓу **попустливост на димензијата психотизам** и концептуален стил на одлучување.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу димензијата на личност **попустливост на димензијата психотизам** и директивен стил на одлучување.
- Постои негативна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и директивен стил на одлучување.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и аналитички стил на одлучување.

- Постои позитивна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и концептуален стил на одлучување.
- Постои негативна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и бихевиорален стил на одлучување.

4. Методи на истражување

Со оглед на специфичноста на темата која се истражува, користени се различни методи, со цел да се задоволат основните методолошки барања – објективност, општост и систематичност. Во најголема мера се застапени методите анализа и синтеза на теоретските извори на податоци. Користена е литература од различни области: преговарање, лидерство, психологија и слично.

Акцентот е ставен на основните аналитички и синтетички методи, генерално научни хипотетичко - дедуктивни методи, статистички методи и методи за собирање на податоци, како и анализа на содржина на документи.

Методите и техниките што треба да се користат се релевантни анализи на странска и домашна литература, користејќи ги најновите извори на интернет и современи деловни практики кои користат методи на одбивање, анализа, синтеза и генерализација. За конкретизирање на теоријата се користеше метод за студија на случај од меѓународна деловна практика. Беше спроведено и истражување преку анкета.

Направени се напори да се добие валидна, објективна, сигурна и точна информација преку дедуктивни методи. Првиот дел од трудот започнува од концептот и важноста на преговорите, преку процесот на преговори, до факторите што влијаат на преговорите; додека вториот дел започнува со дефинирање на поимот лидер и неговите квалитети и карактеристики за да се пристапи кон лидерството и улогата на лидерот.

Теренското истражување е спроведено преку анкета со прашалник. Прашалникот беше спроведен индиректно, во писмена форма. Бидејќи истражувањето беше спроведено само еднаш, за краток временски период, спаѓа во анкетата направена од меѓусекторскиот дизајн на истражувањето. Бројот на

испитаници е релативно мал, т.е. вкупно 100. Испитаниците не беа избрани со метод на случаен избор, туку се засноваа на специфичен критериум, раководна позиција. Единицата за анализа во истражувањето е поединецот.

Испитаникот сам го пополнува прашалникот испечатен на хартија. Анкетата е стандардизирана, односно се поставуваат исти прашања на сите испитаници. Истражувањето е од затворен тип - испитаникот избира еден од понудените одговори.

Варијабли

Варијабла 1: *Димензии на личноста*

Во ова истражување ќе се користат три димензии на личноста според Ајзенк. Тоа се: екстраверзија, психотизам и невротизам. Димензиите се мерени со помош на инвентарот на личност креиран од Ајзенк (Eysenck Personality Questionaire – EPQ) Лојк (Lojk, 1979). Доколку се добие повисок скор, тоа значи дека дека ќе има поголема изразеност на димензијата на личност која се мери.

1) Димензија екстраверзија (екстровертност – интровертност);

Димензијата *екстраверзија (E)* е континуум со два екстремни облици на екстровертираност и интровертираност.

2) Димензија невротизам (емотивна стабилност – емотивна лабилност);

Димензијата *невротизам (N)* е претставена преку два облика: емоционална стабилност и емоционална лабилност.

3) Димензија психотизам (попустливост – непопустливост, ригидност).

Димензијата *психотизам (P)* е претставена преку: ригидност (цврстина,, непопустливост, агресивност, неемпатичност на личноста) и личноста која е попустлива (односно е чувствителна, емпатична и се грижи за другите луѓе).

Варијабла 2: *Стилови на одлучување*

Авторот Алан Роу (Alan Row,1992, според McKenna, 2000) одредил четири стилови на одлучување: директивен, аналитички, концептуален и бихевиорален. Стиловите на одлучување се мерат преку инвентарот за мерење на стиловите на одлучување DSI (Decision Style Inventory), конструиран од авторот Алан Роу. Инструментот е адаптиран на македонски јазик од проф. д-р. Е. Сарџоска во 2007 година. Испитаниците одговараат на скала од 1 до 4, при што добиен повисок скор претставува поголема изразеност на одредениот стил на одлучување.

1) Директивен стил**:** отсуствува толеранција за нејасни информации, а одлуката се носи врз основа на релативно мал број на информации.

2) Аналитички стил: има зголемена толеранција за нејасни информации, а одлуката се носи со пребарување на поголем број на податоци.

3) Концептуален стил: има тенденција за креативност и инвентивност, а одлуката се носи врз основа на екстензивно елаборирање на податоците.

4) Бихевиорален стил: кога се носи одлуката се води сметка за одржување на добри односи со другите вработени.

ПРИМЕРОК

Инструментите - инвентарите ќе бидат зададени на 100 испитаници на раководно место во државен сектор. Релевантни варијабли ќе бидат: место во хиерархијата и должина на работното искуство, а испитаниците ќе бидат изедначени според наведените варијабли. Испитаниците имаат помеѓу 10 и 15 години работно искуство и се вработени на највисоко место во хиерархијата (на пример, директор на училиште, раководител на сектор и сл.).

ИНСТРУМЕНТИ

Димензиите на личноста (екстраверзија, невротизам и психотизам) се мерени со помош на инвентарот на личност, креиан од Ајзенк (Eysenck Personality Questionaire – EPQ). Доколку се добие повисок скор, тоа значи дека ќе има поголема изразеност на димензијата на личност која се мери.

1) Димензија екстраверзија (екстровертност – интровертност);

Димензијата *екстраверзија (E)* е континуум со два екстремни облици на екстровертираност и интровертираност.

2) Димензија невротизам (емотивна стабилност – емотивна лабилност);

Димензијата *невротизам (N)* е претставена преку два облика: емоционална стабилност и емоционална лабилност.

3) Димензија психотизам (попустливост – непопустливост, ригидност).

Димензијата *психотизам (P)* е претставена преку: ригидност (цврстина,, непопустливост, агресивност, неемпатичност на личноста) и личноста која е попустлива (односно е чувствителна, емпатична и се грижи за другите луѓе)

Стиловите на одлучување се мерат преку инвентарот за мерење на стиловите на одлучување DSI (Decision Style Inventory), конструиран од авторот Алан Роу. Инструментот е адаптиран на македонски јазик од проф. д-р. Е. Сарџоска во 2007 година. Испитаниците одговараат на скала од 1 до 4, при што повисок добиен скор претставува поголема изразеност на одредениот стил на одлучување.

1) Директивен стил**:** отсуствува толеранција за нејасни информации, а одлуката се носи врз основа на релативно мал број на информации.

2) Аналитички стил: има зголемена толеранција за нејасни информации, а одлуката се носи со пребарување на поголем број на податоци.

3) Концептуален стил: има тенденција за креативност и инвентивност, а одлуката се носи врз основа на екстензивно елаборирање на податоците.

Бихевиорален стил: кога се носи одлуката, се води сметка за одржување на добри односи со другите вработени.

Статистичка обработка

Податоците ќе бидат внесени и обработени во софтверот СПСС, верзија 21. Ќе се направи корелација (Пирсон Продукт Момент) за да се тестираат хипотезите, односно да се утврди дали постои поврзаност помеѓу варијаблите.

Организација и тек на истражувањето

Потенцијалните испитаници ќе бидат контактирани во месец ноември и декември 2019 година. Прашалниците ќе им бидат доставени во печатена форма и ќе бидат замолени сами да ги пополнат. Ќе се запише времето на пополнување на прашалникот.

1. ДЕЛОВНО ПРЕГОВАРАЊЕ

Постојат повеќе дефиниции за преговарањето. Имено, во основа преговарањето е процес на комуницирање, каде што вклучените страни ги премостуваат своите разлики и конфликти, обидувајќи се да постигнат договор, кој претставува решение прифатливо за сите. Преговарањето во суштина е вештина, а според некои автори, претставува една од основните вештини за опстанок.[1]

[1] Gosselin, T. (2010). Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques, John Wiley & Sons Inc,New Jersey, str. 100

Преговарањето вклучува постојана интеракција и дијалог помеѓу заинтересираните страни, со цел да се најде соодветно решение. Меѓутоа, не се исти сите преговарачки ситуации, ниту пак нивното значење е исто. Различни видови преговори секојдневно се обавуваат во семејствата, училиштата, компаниите, политиката, меѓу етничките групи, државите, меѓународните институции и сл. Во некои ситуации суштината на преговорите е повеќе насочена кон решавање на некој проблем, додека пак, во деловните преговори, на пример, целта е договарање на некоја зделка.

1.1 Видови деловно преговарање

Деловното преговарање е многу значајно и претставува најзастапен вид на преговарање. Постојат две подрачја на преговарање: екстерно и интерно преговарање.

Екстерното преговарање се одвива со субјектите надвор од компанијата, како што се: добавувачи, купувачи, дистрибутери, банки, конкуренти и слично. Тоа е формално и главно комерцијално, каде што се дискутира за цени, услови, перформанси на заедничко делување, роковите на испорака, преговори за квалитет и слично.

Интерното преговарање се одвива внатре во компанијата, помеѓу сопствениците, вработените, менаџментот и слично. Овој вид преговарање најчесто е помалку формален.

Исто така, разликуваме оперативно и стратешко преговарање. Оперативното преговарање има импликации на моменталната позиција на преговарачите, но не влијае на идните преговори, додека пак, стартешкото преговарање се однесува на интереси од посебно стратешко значење за преговарачите.

Постојат повеќе поделби на пристапите на преговори. Преговорите може да се поделат на различни типови, во зависност од целите или резултатите од преговорите, времето, односот помеѓу вклучените страни и потенцијалниот/ сегашниот конфликт. Една од најосновните поделби според резултатите, т.е.

според меѓузависноста на целите и структурата на преговарачката ситуација, е на: интегративни и дистрибутивни преговори. Оваа поделба е призната од повеќето автори во областа на деловните преговори и може да има разлики во терминологијата.[2]

Покрај овие два основни вида на преговори, некои автори воведуваат и трета категорија преговори - деструктивно договарање. Ова е специфична категорија на преговори и произлегува од потребата на преговарачот да победи по секоја цена. Најчесто, со нивната желба да станат победници, тие губат сѐ. Затоа овој вид преговори се нарекува и систем „загуба - загуба“, затоа што во преговорите, всушност, сите губат.[3]

Ова не е одлика на добри деловни преговори, но почесто се поврзува со семејни преговори (на пример, развод), каде што процесот на донесување одлуки честопати е придружен со емоции, отколку со рационално размислување.

1.1.1 Дистрибутивно (компетитивно) преговарање

Дистрибутивното или компетитивното преговарање е често застапен облик на преговарање. Целта на ова преговарање е барање вредност, односно да се направи сѐ за да се дојде до награда, да се добие што поголем дел за себе. Компетитивнто преговарање се користи во компетитивни ситуации, кои уште се нарекуваат дистрибутивни ситуации, односно кога целите на преговарачките страни се поврзани и кога само една страна може да ја оствари целта. На пример, преговори за цена, валута, плата, испорака и слично. Тоа се работи кои се мерливи и може да се изразат бројчано.[4]

Кај ваквите преговори добивката за една страна често претставува загуба за другата страна, па ваквите преговори уште се нарекуваат и „win-lose“ системи. На вакви ситуации налетуваме кога заинтересираните страни се обидуваат да

[2] Gosselin, T. (2010). Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques, John Wiley & Sons Inc,New Jersey

[3] Исто.

[4] Cohen, H. (2006). Nagotiate This! By Caring, But Not That Much, New York: Warner Buisiness Books, str.133

поделат некој ограничен ресурс, како што е количината на пари или време. Преговарачките страни се обидуваат да остварат максимална корист, често не обрнувајќи внимание на интересите на другата страна, што може трајно да ги уништи меѓусебните односни помеѓу преговарачите.

Компетитивното преговарање има свои предности, но не е секогаш применливо. Компетитивното преговарање е конфликтна ситуација, во која преговарачките страни се обидуваат да профитираат. Особина на добриот преговарач е да ја препознае ситуацијата во преговорите, што е вештина баш на овој вид преговори. Во спротивно, може да дојди до пад на позицијата и до прекин на преговорите кои имале добра перспектива.

1.1.2 Интегративно (кооперативно) преговарање

Интегративното или кооперативното преговарање е целосно различен вид преговарање од компетитивното. Интегративното преговарање е вид преговарање каде целта е создавање вредност, односно пронаоѓање решение, со кое сите вклучени страни може да ја остварат својата цел, без разлика дали станува збор за заголемување на количината на ресурсите, пронаоѓање начин да се поделат постоечките ресурси или да се усклади нивната употреба. Вакви ситуации се познати како ситуации на позитивна сума, каде секоја страна може да ја оствари својата цел, па ваквиот пристап на преговори се нарекува уште „win-win“ систем.

Преговарачите мора да влијаат на контекстот на преговарање и на самиот процес со цел да се постигне соработка.

Карактеристики на интегративното преговарање се:[5]

- Нагласување на сличностите помеѓу преговарачките страни и минимизирање на разликите;
- Обид за разбирање на потребите и интересите, а не позицијата на другата страна;

[5] Lewicki, R., Saunders, D.M.,Barry, H. (2006) citirani rad, str. 72

- Потрага за решение кое ги задоволува потребите на сите вклучени страни;
- Слободна размена на информации и идеи;
- Потрага по можности за заедничка добивка;
- Употреба на објективни критериуми за стандарди за однесување и успех.

Постојат четири основни фази на процесот на интегративно преговарање:[6]

- Идентификација и дефинирање на проблемот;
- Разбирање на проблемот и разгледување на потребите и интересите;
- Создавање на алтернативни решенија за проблемот и
- Евалуација на алтернативите и пронаоѓање на најдобрата алтернатива.

Меѓутоа, не успеваат сите да го добијат она што го посакуваат ни во ваквите видови на преговори, бидејќи често се одрекуваат од помалку важните работи, со цел да го добијат она што повеќе го сакаат.

Во интегративното преговарање пред преговарачите постои двострана задача:

- Да создадат што поголема заедничка корист и
- Да побараат вредност за себе.

Овде може да дојде до конфликт, затоа што компетитивните стратегии кои се применуваат при делењето на вредноста може да ја нарушат соработката, додека од друга страна, кооперативниот пристап ги прави преговарачите ранливи и подложни на влијание на тактиките на компетитиното преговарање. Често е неизвесно дали заинтересираните страни ќе се препираат или ќе бидат насочени кон постугнување договор.

[6] Lewicki, R., Saunders, D.M.,Barry, H. (2006) citirani rad, str. 92

1.2. Преговарачки процес

Преговарањето е процес во кој учествуваат најмалку две страни кои решиле да се состанат и да разговараат за решавање на некој проблем или предизвик. Проблемите што се предмет на преговори најчесто произлегуваат од спротивставени интереси и во исто време желбата секоја страна да обезбеди максимална корист за себе. Конфликтните интереси се појавуваат заради ограничените ресурси, но исто така и заради различните вредности, односно идеологиите.

За деловни цели, преговорите се должат на искажаната потреба за постигнување на одредени цели, кога засегнатите страни сакаат да постигнат поголем профит. Ова се преговори за продажба, во кои едната страна се јавува како продавач на одредено добро или услуга, а другата делува како купувач.

Преговорите ќе се случат само ако двете страни имаат јасен интерес да работат напорно и да разговараат за опциите за изнаоѓање соодветно решение.

1.3. Модели на преговарање

1.3.1. Класичен или рационален модел

Класичниот или рационалниот модел се смета за норматив на природата. Тој го диктира идеалниот начин на однесување во текот на преговарањето. Тој нуди основа за квантитативни дисциплини, како што се: економетријата и статистиката. Според овој модел, оној којшто преговара се стреми кон одлуки кои носат максимални резултати. Исто така, се смета дека преговарачот е свесен за сите алтернативи и нивните можни последици, барем оние краткорочните (слика.1).

Според Харисон (Harrison, 1995) преговарањето се смета за логичен, прецизен начин на процесирање на информациите, во кој преговарачите се обидуваат да ги максимизираат нивните цели во серија на преземени чекори. Според овој модел, за да се реши одреден проблем, се собираат што е можно повеќе информации кои се проценуваат симултано врз основа на претходно

одредени критериуми и мерки. Алтернативите се споредуваат, се пондерираат и се распоредуваат. Целта на овој модел е да се избере оптималната алтернатива. Рационалниот модел се препорачува во случаи кога се одредуваат чекорите на преговарачот во еден логичен редослед и се одредуваат шансите и резултатите секогаш кога е тоа возможно. Недостатоци на ова гледиште се неможноста да се квантифицира секоја информација, неможноста да се соберат сите информации за еден проблем и ограниченоста на когнитивниот капацитет кај човекот. Како алтернативи на нормативниот рационален модел, појавени (развиени) се неколку модели. Тие се засноваат на актуелното однесување на преговарачот во самите организации. Истражувањата водат кон тоа дека во постоечката пракса, преговарачите се однесуваат целосно различно од начинот којшто го препорачува рационалниот модел. Исто така, претпоставките кај рационалниот модел со оглед на ситуацијата ретко кога се реални. Или како што вели Тејлор (Taylor, 1992 p.971) според Дрент и соработниците (Drenth at al., 1998): „Ако однесувањата, кои потекнуваат од пресметаната рационалност се интелигентни, тогаш моделите на пресметаната рационалност се сметаат за дефицитарни, во смисла на тоа како се опишани водењата на преговорите и како треба да се водат преговорите".

Од друга страна, според Харисон (Harrison, 1995), рационалните аналитични модели имаат огромен придонес во стратегиските преговори со тоа што даваат прецизни податоци преку моделите на прогнозирање. Во иднина се предвидува понатамошен напредок во однос на анализата на преговорите и одлуките кои произлегуваат од истите, на пример со се поголемата употреба на експертски и компјутеризирани системи.

Табела бр.1. Четирите модели на преговарање според Харисон (Harrison, 1995).

Модел	**Основен Критериум**	**Клучни елементи**
Рационален (класичен)	Максимални исходи	Јасна цел; исцрпни алтернативи; стратегии за донесување на одлуки.
Организациски (бихевиорален)	Задоволувачки исходи	Ограничени субјективни веројатности;

		неисцрпни алтернативи; умерено структурирани процеси.
Модел – корпа за отпадоци	Неопределени можности	Нејасни или недоследни цели; технологија која е недоволно разбрана од членовите; многу променливо учество на членовите.
Политички модел	Прифатливи исходи	Многубројни цели; формулации на коалиции; стратегии на компромиси при преговарање.

1.3.2. Бихевиорален или организациски модел

Почетната адаптација на рационалниот модел кон практиката на преговарање е во тесна врска со капацитетот на информативниот процес на преговарачите. (Simon, 1947, 1957 and March & Simon, 1958, според Harrison, 1995) го фокусирале вниманието на неколку зачестени ограничувања со кои се среќаваат преговарачите. На пример, поради нивниот ограничен капацитет, преговарачите употребуваат само дел од нивните релевантни информации. Времето и парите исто така играат голема улога во одредувањето на тоа дали ќе се бараат, истражуваат повеќе информации и колку тоа ќе трае. И овој процес на истражување обично застанува кога ќе се најде „задоволувачко решение“. Алтернативите не се проучуваат многу темелно. Други истражувачи, претежно ангажирани во лабораториски проекти во врска со однесувањата при преговарањето, истакнуваат поспецифични ограничувања на водењето преговори (Tversky and Kahneman, 1974; Kahneman & Tversky, 1984). Премногу упростени процеси првенствено се јавуваат

кај посложени, двосмислени ситуации на преговарање. (Rowe & Boulgarides, 1992, според Drenth at al., 1998) Hogarth (1987) опишува два главни заклучоци од истражувањата за интуитивното мислење. Прво, низа на студии потврдуваат дека дури и едноставните лабораториски задачи бараат поголем капацитет на информативно процесирање од она кое го поседува човекот. Второ, когнитивните истражувања откриваат дека луѓето не ја перцепираат добро информативната содржина, имаат ограничена меморија и информациите ги процесираат делумно. Schwenk (1988) истражувал неколку од овие механизми, од кои повеќето се разгледуваат во стратешкото преговарање. Во основа, преговарачите се концетрираат на само едно решение во еден период и недоволно обрнуваат внимание на алтернативите. Катастрофалните резултати од оваа појава опширно ги објаснува Janis (1982, 1992). Неговиот концепт на групно размислување или феноменот дека прекубројни нереалистички вреднувања на реалноста можат да постојат во мала група на релативно изолирани преговарачи, служи како објаснување на катастрофите, како што се Вотергејт (Watergate) скандалот и кризата „Заливот на свињите“, според Харисон (Harrison, 1995). Симон (Simon, 1957, според Harrison, 1995) во врска со барањата на информации кај ситуациите на преговарање, ја дава следната слика: Барањето на решението во најголем број случаи започнува близу домот. Најпрво се истражуваат решенија со кои организацијата во минатото успешно и благовремено ги решавала проблемите, со коишто самата се соочувала. Со следењето на постоечките процедури и моменталната политика, луѓето се обидуваат да ја избегнат несигурноста, само во случаи кога старите рецепти и правила повеќе не даваат резултати, при што се бараат нови можности.

Други карактеристики на моделот на Симон се тоа што целите се прилично распространети, има ограничени и субјективни оцени на можностите, не се познати сите алтернативи и процесот најчесто е слабо структуиран и кусоглед. „Административниот човек“ работи со алтернативи, кои му нудат доволно сатисфакција во однос на нивото на неговите аспирации и истовремено избегнувајќи колку што е можно повеќе непотребно инвестирање во време. Ограничувањата, опфатени во индивидуалните преговори, како што се опишани, можат да се намалат со креирање на соодветен вид на организација. Ограниченото индивидуално информативно процесирање и анализата на

средината се компензираат со основање на различни организациски единици и одделенија за работа. Но, постојат бројни ограничувања во самата организација. На пример, организациските цели се ретко кога целосно јасни. Секогаш постојат неколку променливи цели, кои мора да се постигнат на одредено ниво на прифаќање. Преговарачите мошне често немаат доволно контрола на релевантни ситуациски фактори, според Харисон (Harrison, 1995). Резултатот на овој вид на преговарање често се јавува чекор по чекор. Тоа се нарекува додавање и пробивање (Lindblom, 1959, 1980; Mintzberg, 1994). Рационално – аналитичките и додадените стратешки одлуки се разликуваат според тоа како се иницираат преговорите, како се употребуваат целите, како се поврзани средствата со крајната цел, како се прави изборот, колку е разбирливо или аналитично комплетно преговарањето, колку разбирливо се интегрирани преговорите во стратегиите (Fredrickson & Mitchell, 1984). Постепено преговарачите разработуваат дефиниција на ситуацијата која е променлива. Тоа е едноставен модел на реалноста, која еднакво ги опфаќа целите и решенијата. Често целите не се јасни од самиот почеток, но се дефинирани или разработени во текот на процесот.

Добар пример за ова претставува начинот на кој функционираат владините служби. Јасните цели на министерот за кој се подготвуваат програмите честопати не се доволно познати. Јавните службеници кои се наоѓаат на различни нивоа користат повеќе видови задачи за да ја предвидат посакуваната политика. Честопати тие мора да се потпрат на изолирани забелешки од страна на министерот или да одговорат на прашања упатени од страна на Парламентот. Базирани на таквите сигнали, тие се обидуваат да осмислат кои предлози ќе бидат прифатени од повисоките ешалони. На овој начин, политиката постепено добива облик со помош на интеракцијата помеѓу врвот и персоналот. Ван дер Крог и Врум (Van der Krogt and Vroom, 1991, според Harrison, 1995) ова го нарекуваат модел на дијалог. Обидите за да се прилагоди рационалниот модел за да објасни детално што всушност се случува во организациските пракси, предизвикале прилично многу реакции. Се покажало дека начинот чекор по чекор е единствената логична можност во сложените и двосмислени ситуации од аспект на достапното. Друг момент кој заслужува внимание кога на преговарањето се гледа како на организациска активност е дека организацијата не претставува

единство. Организациите се состојат од одделенија, сектори и други единици и не претставуваат единствени структури. Задачите во одделенијата на организациите водат кон ограничени гледишта на проблемите и решенијата. Работниците во производство, на пример, ги прифаќаат проблемите како резултат на неефикасни производствени методи, а оние во продажбата на проблемите гледаат како резултат на несоодветни рекламни техники итн. Истовремено тие се обидуваат да најдат решение во областа на производството или продажбата и на тој начин да го зачуваат инволвирањето и влијанието на одделот. Cyert and March (1963), според Дрент и соработниците (Drenth at al., 1998) исто така го разгледуваат преговарањето од аспект на организациски контекст и презентираат четири карактеристики. Првата е дека конфликтот кој се јавува од различноста на интереси и дејности на коалиционите партнери не е секогаш решен. Конфликтите се враќаат во прифатливи пропорции со помош на различни процедури. За да се обезбеди одредена кохерентност помеѓу повеќето подредени решенија, организацијата се стреми кон задоволувачки, а не максимални резултати и посветува внимание на последователност при постигнувањето на спротивставените цели кога времето дејствува како ублажувач. Втората карактеристика на организациското преговарање е избегнувањето на несигурноста со, на пример, ставање на средината под контрола колку е можно повеќе преку најразлични спогодби и договори. Трето, организациите само бараат решенија за да ги специфицираат проблемите. Штом проблемот еднаш ќе се реши, барањето завршува. Процесот на барање се случува според три правила: прво да се погледне во близината на проблемот, потоа во близината на познатите алтернативи и да се направи обид да се надминат што е можно повеќе проблеми на слабите сектори во организацијата. Четвртата и последна карактеристика е дека организацијата и самата учи од сопствените искуства. Ова покажува дека процедурите на потрага (правилата според кои е поделено вниманието) и целите на организацијата се адаптираат според текот на времето кон променетите услови.

1.3.3. Модел – корпа за отпадоци

Овој модел настојува да ја објасни тенденцијата да се делува пред да се отпочнат преговорите. Таканаречениот модел „корпа за отпадоци“ се применува во организации со високо ниво на сигурност. Според овој модел, организациите се набљудуваат како „организирани анархии“, кои се одликуваат со нејасни и непостојани цели, проблематични преференции (преференциите се спротивставени на секој чекор од преговорите), нејасна технологија (произведува неможност да се одреди причинско-последичната врска, бидејќи има многу случајни активности) и флуидна партиципација (брзи промени кај учесниците). Cohen, March, and Olsen (1972), според Харисон (1995), своите описи ги засновале првенствено на искуствата кои ги имале со водењето на преговорите на универзитетите. Универзитетот се смета за прототип на моделот – корпа за отпадоци. Според овие автори, организациите можат да се набљудуваат како збир на: 1. Проблеми, 2. Решенија, 3. Учесници и 4. Можности за избор (овие се ситуации во кои од учесниците се очекува да го поврзат проблемот со ситуацијата и на тој начин да се водат преговорите).

Четирите елементи се повеќе или помалку меѓусебно измешани во „корпа за отпадоци“. Комбинациите речиси не се предвидливи. Не постои претходна хронологија. Решенијата можат да им претходат на проблемите или проблемите и решенијата можат да причекаат за посоодветни можности во самото изнаоѓање на решение. Традиционално прифатениот ред „идентификација и дефиниција на проблемот, барање на решенија, разгледување на алтернативите, како и селекцијата“ е обратен, иако можеби е поприкладно да се смета дека опциите за избор се на прво место во низата на серијата алтернативи, потоа следува испитувањето на нивните последици, па проценување на последиците во смисла на нивната објективност и на крај процесот на преговори. Овој тип на модел најчесто е сиромашен опис на тоа што всушност се случува. (Cohen et al., 1972) според Харисон (Harrison, 1995) Концептите како што се „корпа за отпадоци“ и „анархијата“ можат и да нѐ одведат во погрешен правец. Авторите не посочуваат, а во таквите организации не се откриваат систематски преговори. Напротив, централната порака на авторите е дека анархијата која се прикажува, има

структура и организација кои заемно формираат разумен, иако не и оптимален одговор за големата несигурност на средината во која се наоѓаат учесниците. За да се унапреди водењето на преговорите, основно е организацијата да го привлече потребното внимание и потоа учесниците да ги решаваат проблемите. Меѓутоа учесниците размислуваат за нешто повеќе и не е необично отпочнувањето на преговорите да се случува без да се обрне доволно внимание на проблемот или дури тој може и да се одложува. Авторите, се разбира, го гледаат ова и како задача на менаџментот да го кординираат и управуваат со потребното внимание во правец кон кој организацијата се стреми. (March, 1988, според Drenth at al., 1998).

1.3.4. Политички модел

Овој модел се употребува во организации каде политиката ги заменува легитимните процедури во водењето на преговори, а личните цели ги заменуваат организациските. Водењето на преговори во вакви политизирани организации е значително различно. Целите се лични, а организациите немаат или имаат многу мала улога во процесот на преговарање. Преовладува личната средство-цел анализа над организациската и притоа се користат организациските средства за достигање на личните цели. Во ваквите организации и кога постои можност за користење на друг модел, се користи овој. За разлика од моделот на корпата за отпадоци, кој ги истакнуваше различните учества на членовите и недостатокот на јасност во системот, политичкиот модел истакнува дека различните учесници имаат дивергентни, понекогаш спротивставени цели. Конфликтот и начинот на кој се справуваат со него се средиштето на вниманието на политичкиот модел. Организацијата се смета за збир на променливи коалиции и преговарањето првенствено претставува политички процес, во кој главна улога имаат преговорите. Примарниот критериум не е точното решение, туку решението кое е прифатливо за сите (Bacharach & Lawler, 1986; Pettigrew, 1973), според Дрент и соработниците (Drenth at al., 1998). Поделбата на задачите помеѓу членовите на организацијата кај овој модел има една неизбежна последица: разликите во одделот на моќ. Во нивната „теорија за стратешки консалтинг на

интраорганизациска моќ“ Hickson, Hinings, Lee, Schneck, and Pennings (1971), опишуваат како одделот на моќ во организациите лежи во контролата на критичната зависност.

Според Дрент и соработниците, моќта на одделите е зависна од степенот на кој тие можат да ја намалат несигурноста на средината во организацијата, степенот на кој можат да извршат замена и степенот на кој активностите се главни (т.е. колку ќе стане голема силата на организацијата ако одделот ја прекине работата. (Drenth at al., 1998) Pfeffer and Salancik (1978) исто така го елаборирале овој проблем. Заради процесите на променливост во општеството и организациите и различните сегменти на средината, со кои мора да се справат различните страни, се јавуваат разлики во мислењата за целите и технологијата. Различноста во организацијата исто така води кон пораст на неизвесноста помеѓу членовите во организацијата, што пак води кон различни мислења во врска со прашања како што се буџет, вработени и сл. Pfeffer (1981) истакнува дека конфликтот автоматски нѐ води кон обиди да се достигне контрола. Со оглед на тоа дека инвестициите и ризиците, поврзани со примената на моќ, се незначителни, проблемот е суштествен и значаен - можностите за успех мора да се поволни. Ова не е случај кога моќта е силно сконцентрирана во рацете на една група. (Drenth at al., 1998). Друго гледиште на моќта е дека постојат демонстрирачки извори на моќ. Во нивната класична статија, Frensh and Raven (1959) разликуваат пет извори на моќ: награда, сила, легитимитет, однос (критериум кој е во врска со идентификација со познати, харизма и сл.) и експертиза. Друг значаен извор на моќ е контролата на достапните информации (Pettigrew, 1973; O’Reilly, 1983). Личноста која одредува во кои услови на информации и на кој начин ќе се водат преговори, секогаш има поголемо влијание на крајните резултати од оние кои всушност преговараат. (Drenth at al., 1998) За да се одигра играта на фер начин, личноста треба да има пристап кон изворите кои нудат доволно моќ и да поседува желба и капацитет да ги употреби истите. (Mintzberg, 1983) Значаен елемент на играта на моќ се употребата на јазикот и валидноста на вежбањето на моќ. (Pfeffer, 1981) Голем број на студии покажале дека „логичната рационалност“ (фактичката аргументација) на процесот на преговарање секогаш е во подредена улога на „политичката рационалност“ (односи помеѓу внатрешна моќ). Едно од значајните прашања кое било

разгледувано е: Што треба политичката констелација, односно системот на моќ во организацијата да направи за да може да имплементира стратешки промени? Студијата на Pettigrew (1986) покажува дека тоа е возможно само во големи организации под екстремен притисок од страна на околината. Одличните менаџери обично се извонредно обучени за користење на (неочекувани) можности во контекстот. (Drenth at al., 1998)

2. ДЕФИНИЦИЈА И ПОИМ ЗА ЛИДЕРСТВО

Лидерството е сложен организациски, но исто така и социјално-психолошки процес, кој се реализира преку повеќе интеракции на лидерот и неговите следбеници, во кои лидерот претежно ги формира и модифицира постапките или ставовите на следбениците.

Сепак, оваа динамична интеракција се одвива во две насоки, што подразбира повратна информација од влијанието на водачот и неговите следбеници. Следбениците исто така активно учествуваат во формирањето на ставовите и мислењата на лидерите. Ова е причината зошто раководството директно подразбира следбеност.

Лидерството е работна активност која е ориентирана кон постигнување на поставените цели, водење група или организација. Лидерите се фокусирани на промена на оние активности или ставови на соработниците кои се поврзани со избраните цели, без да влијаат на ставовите што не се релевантни за конкретната задача. Водачите, со своето знаење, визија и интуиција, им даваат на следбениците значење и насока, работејќи на изградба на меѓусебна доверба и чувство за оптимизам кај следбениците. Ова влијае на организацијата, која е повеќе мотивирана и до самите резултати доаѓа побрзо и полесно.

Суштината на лидерството е во ослонувањето на позитивен однос и меѓусебни чувства меѓу лидерите и следбениците, односно следбениците го прифаќаат влијанието на лидерот затоа што го сакаат и го ценат, го почитуваат, му се восхитуваат и се идентификуваат со него, а не заради позицијата од која произлегува официјалниот авторитет. Овој пристап целосно ја исклучува секоја

форма на принуда, што јасно го одделува водачот од диктаторот, менаџерот и дури и управителот.

Можеме да заклучиме дека и покрај многу дефиниции во стручната литература, можеме да се потпреме на неколку изјави што се клучни за дефинирање на лидерството како појава:[7]

- Лидерството е процес;
- Со лидерството се остварува влијание;
- Лидерството се јавува во контекст на една група
- Лидерството е за постигнување на целта.

Лидерството се однесува на процесот на влијание и мотивирање на следбениците од водачите да се вклучат во остварувањето на заедничките организациони цели.

2.1. Правци во проучувањето на лидерството

Атрактивноста на лидерството како предмет на испитување условува многу различни сфаќања за овој феномен и создавање збунувачки и обемни истражувања, кои се занимаваат со тоа.

Една од подобрите обиди за организирање на обемната литература според главните пристапи и насоки на истражување е класификација на авторот Г. Јукла, според која се разликуваат пет основни насоки во проучувањето на лидерството.

Тоа се правци кои се занимаваат со проучување на:

- Особините на лидерот;
- Однесувањето на лидерот;
- Моќта и влијанието на лидерот;

[7] Northouse G. P. (2008). Liderstvo, Data status, Beograd, str. 2

- Ситуационите варијабли;
- Интегративниот пристап.

Теориите кои припаѓаат на различни насоки вариираат според видот на променливите што се забележани во истражувањето и кои се сметаат за релевантни во разбирање на успехот во лидерството.

Некои теории ги проучуваат карактеристиките на лидерите (својства, мотиви, вредности, самодоверба, оптимизам, однесување, интегритет и др.), како клучни варијабли, други ги набљудуваат карактеристиките на следбениците (својства, потреби, вредности, лични концепции, став за лидерот и др.), трети ги набљудуваат карактеристиките на ситуациите (организациски тип, формални позиции, меѓузависност, животна средина и сл.), додека некои комбинираат различни видови варијабли за да ги опишат веројатните каузални односи меѓу нив и нивното влијание врз ефикасноста на лидерството.

Како по правило, секоја теорија нагласува една категорија повеќе од другите, како основна причина за објаснување на успехот во лидерството.

Исто така, важно е да се направи разлика помеѓу лидерството како збир на особини и лидерство како процес.

Во првиот концепт, лидерството се смета за природна способност, т.е. збир на способности што различни луѓе ги поседуваат на различни степени. Ова подразбира избран број на луѓе и го ограничува лидерството на оние за кои се верува дека имаат посебни, обично вродени таленти. Во разбирањето на лидерството како процес, се претпоставува дека лидерството е феномен што се јавува во одреден контекст и е достапен за сите како таков. Како процес, лидерството може да се анализира засновано врз однесувањето на лидерот и е нешто што може да се научи.

2.2. Карактеристики на лидерскиот процес

Како што споменавме погоре, лидерството е процес кој вклучува најмалку три димензии: лидери, следбеници и цели. Лидерството, меѓу другото, вклучува низа активности кои вклучуваат водачи и следбеници кои работат заедно за да постигнат специфични цели.

Истакнувачкото влијание во голем број дефиниции укажува на тоа дека станува збор за социјален процес, кој во никој случај не може да биде едностран.

Процесот на лидерство е реципрочен и вклучува заемно влијание на лидерот врз следбениците, но и обратно. Како резултат на овој реципроцитет, се случуваат промени со различен степен и интензитет, за кои е потребна специфична артикулација на различни желби и намери, при што улогата на лидерот е суштинска. Она што ја сочинува нејзината суштина и она што претставува фундаментален механизам за неговото функционирање, без кој не може да се дискутира за феноменот на лидерството, е процесот на влијание, што ја претставува суштината на процесот на лидерството. Влијанието е секое дејство или пример на однесување што предизвикува промени во ставовите или однесувањето на другите или групите.[8]

Суштинска карактеристика на кој било лидерски процес е тоа што секогаш се одвива во контекст на одредена група и во контекст на специфична ситуација.

Една од теориите што го објаснуваат овој процес донекаде е теоријата на размена, која го разгледува лидерството како процес во кој се одвива одредена размена на придобивки меѓу лидер и следбеник, при што самата придобивка се подразбира и дефинира во зависност од ситуацијата.

Постојат чести обиди да се третираат односите на актерите во лидерскиот процес од психолошка гледна точка, што е разбирливо со оглед на фактот дека има луѓе од едната и од другата страна на процесот, со различни начини на размислување и психолошки карактеристики.

[8] Stoner F., Freman R. (1992). Menagement, Prentice-Hall, New York, str. 472.

Меѓу психолошките теории, теориите за идентификација заземаат посебно место, укажувајќи на потребата на лицето да се идентификува со другите во одредени ситуации, особено членовите на групите, што е наведено како еден од одлучувачките фактори за обликување на процесот на лидерство. Кој во овој процес се издвојува како личност што може да изврши влијание врз другите зависи од мноштвото ситуациони варијабли.[9]

3. ПРИСТАПИ НА ЛИДЕРСТВО

Лидерството е процес на издавање директиви и влијание врз активностите на членовите на групата. Од оваа дефиниција произлегува дека раководството постои ако има подредени, односно луѓе кои го следат водачот.

Подредените, со подготвеност да следат лидер, му даваат легитимност и со тоа го прават можниот процес на лидерство. Лидерството исто така вклучува дистрибуција на моќ помеѓу членовите на групата и лидерите. Иако водачот има овластување да издава наредби, влијанието на тие наредби може да биде различно за членовите на групата. Важно е да се истакне зошто подредените го следат водачот.

Постојат повеќе пристапи кон оваа тема:[10]

- Пристап на персонални карактеристики на лидерот;
- Бихевористички пристап;
- Контигентни (ситуацион) пристап.

[9] E. Hollander (2000). Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Process, Irwin, New York, str. 12.

[10] D. Đurišin, S. Janošević, Đ. Kaličanin (2012). Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str 198

3.1. Пристап на персонални карактеристики на лидерот

Истражувањата каде се споредуваат ефикасните и неефикасните лидери не успеаја да ги објаснат разликите во нивните карактеристики на личноста. Сепак, тие покажаа дека интелигенцијата, иницијативата и самосвеста се силно поврзани со резултатите. Исто така, најважниот фактор за успех е можноста да се изврши контрола, односно да се прилагоди начинот на контрола на специфичната ситуација. Сепак, овој пристап е насочен само кон лидерот, а не кон следбениците и ситуациите. Всушност, сугерира дека организацијата ќе работи поефикасно ако луѓето во нејзиното управување припаѓаат на соодветните профили на раководството. Изборот на вистинските луѓе треба да ја зголеми ефикасноста на компанијата. Веќе вработените менаџери во организациите можат да ги анализираат своите особини за да ги видат своите предности и слабости и да работат на нив.

Интересно е да се напомене дека жените имаат помала веројатност да станат лидери, но кога ќе дојдат на оваа позиција, тие настапуваат исто како и мажите. Факт е, до неодамна, живеевме во „машки“ свет, каде една жена беше претставена како мајка и домаќинка.

Улогата на жената се менуваше со текот на времето, така што сега можеме да ја видиме жената во улога на лидер, без разлика дали станува збор за корпорација, па дури и држава. Сепак, треба да се нагласи дека жените ќе бидат поефикасни доколку работата што ја работат не се смета за „машка“ и ако повеќето подредени не се мажи. На пример, жените се покажаа како помалку ефикасни како водачи во војската, но беа нешто поефикасни во позициите во образованието, владата и социјалните институции. Ова може да се објасни со фактот дека жените имаат поголема веројатност да користат демократски, т.е. партиципативни стилови за разлика од мажите, кои прибегнуваат кон авторитативно лидерство и компоненти на потенцијална награда.

3.2. Бихевиористички пристап

Овој пристап е во спротивност со пристапот на лични карактеристики на лидерот, бидејќи се заснова на ставот дека однесувањето е изложено на процесот на учење, така што поединецот може да биде обучен за тоа како да стане успешен лидер. Важно е да се истакне дека успешен лидер на едно поле може да биде целосно неуспешен во друга област. Ова значи дека одреден вид на однесување не е гаранција за успех во сите ситуации.

Покрај тоа, однесувањето на лидерот мора да се промени во текот на целиот живот на претпријатието - стилот на претприемничко лидерство е карактеристичен за раните фази на животот на претпријатието, но со растот и развојот на претпријатието, стилот на лидерство мора да се промени кон корпоративниот.

Опстанокот на лидерот е делумно заснован на фактот дека тој или таа можат да ја претрпат оваа трансформација.

Бихевиористичкиот пристап има два аспекти на учење:[11]

- Функции на лидерството и
- Стилови на лидерство.

3.2.1. Функции на лидерство

Од аспект на функциииите, лидерот мора да извршува функции за решавање на проблеми, т.е. деловни и функции за одржување на групата, т.е. социјални функции.

Функциите за решавање на проблеми даваат предлози за решавање на проблемите и даваат релевантни информации и можни решенија. За да се постигне ова, мора да се има знаење и вештина кога станува збор за одреден вид работа. Техничките вештини играат клучна улога во производството на производи за кои е специјализирана компанијата. Сепак, овие вештини не се клучни за сите

[11] D. Đurišin, S. Janošević, Đ. Kaličanin. (2012). Menadžment i strategija,Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, , str 198

лидери. На пример, највисокото раководство на една организација не треба целосно да го разбере процесот на производство, затоа што е окупирано со визија и стратегија на целата организација, додека е многу важно за оперативниот лидер да ги разбере техничките аспекти на производството со цел поефикасно управување со сегментот.

Функциите за одржување на групите ги вклучуваат сите активности што ѝ помагаат на групата да работи поефикасно. Членовите на групата треба да соработуваат и да постигнат заеднички цели. Треба да се прилагодат сопствените идеи на идеите на другите и да се создаде пријатна атмосфера во која сите членови на групата се охрабруваат да се вклучат во планирањето на работите што влијаат врз нив.

Во пракса се покажа дека едно лице во групата има капацитет да игра една од овие две улоги, а остатокот од групата е преокупиран со другата улога. Ако едно лице може да ги обавува обете улоги, станува ефективен водач.

3.2.2. Стил на лидерство

Пристапот на стилот на лидерството се заснова на однесувањето на раководството. Иако улогите можат да бидат испреплетени во однос на функцијата и границите не бидат толку јасни, во поглед на стилот на лидерство постојат две екстремни можности: авторитарен стил и стил заснован на дискреција на подредените.

Авторитарниот стил се заснова на строга контрола на подредените членови на групата, така што сите активности се вршат како што е планирано од лидерот.

Лидерот на овој стил е повеќе ориентиран кон завршување на самата работа, отколку на задоволство и развој на самата група - тој е ориентиран кон резултати.

Во целосна спротивност со ова е лидерскиот стил, кој ја стимулира дескрецијата на подредените и се обидува да ги мотивира, наместо да ги контролира членовите на групата и се фокусира на односите. Факторите кои

влијаат врз изборот на стилот на лидерство се карактеристиките на лидерот, карактеристиките на подредените и ситуационите фактори.

Образованието, искуството и системот на вредности првенствено влијаат врз карактеристиките на лидерот и лидерот е тој кој ги одредува границите во рамките на кои подредените донесуваат одлуки. Исто така, од карактеристиките на подредените зависи дали лидерот избира авторитарен или лидерски стил, што ја стимулира дискрецијата на подредениот. Ако групата е независна и има слобода на дејствување, кога сака одговорност за одлучување и високо ниво на компетентност, тогаш лидерот може да пренесе поголема одговорност на групата.

На некои подредени им се потребни лидери кои ќе дадат многу упатства, додека на другите им се потребни лидери кои ќе им посветат многу внимание и поддршка. Изборот на стилот е под влијание на ситуациони фактори, како што е културата на организацијата, специфичноста на групата, природата на работата и временскиот фактор.

3.3. Контингентен пристап

Бидејќи не постои карактеристика што е универзална за сите успешни лидери, ниту пак стил погоден за сите ситуации, истражувањето е насочено кон пронаоѓање на ситуациони фактори кои влијаат на ефективноста на одреден стил на лидерство. Овој пристап се нарекува ситуационен или контингентен пристап. Го проширува разбирањето за лидерството со тоа што го разгледува и влијанието на ситуациите врз лидерот.

Контингентниот пристап идентификува различни фактори кои влијаат на однесувањето на лидерот во дадена околност, но исто така го предвидува и најефикасниот стил на лидерство во дадените околности. Оваа теорија може да разјасни зошто личноста, иако е совесна, лојална, вредна и ефикасна на една позиција, не е ефикасна во друга. Исто така, оваа теорија може да се користи за да се предвиди дали некое лице би било повеќе или помалку ефективно на друга позиција.

Развиени се различни модели за да се прикаже ова:[12]

- Hersey/Blanchard-ов модел
- Fiedler-ов модел

3.3.1 Hersey/Blanchard-ов модел

Моделот Харси/Бланшар тргнува од претпоставката дека возраста на подредените влијае врз ефикасноста на лидерството. Овој модел има четири фази - наредување, учење, поддршка и делегирање. Во овие фази подредените созреваат, додека лидерот го прилагодува стилот на лидерство во секоја фаза. За да утврди што е потребно во одредена ситуација, лидерот треба да ги процени своите вработени и да процени колку се компетентни и посветени на извршување на зададените задачи. Врз основа на претпоставката дека вештините и мотивациите на подредените се разликуваат со текот на времето, ситуационото раководство сугерира дека лидерот треба да го промени степенот на давање нарачки и да обезбеди поддршка за да ги задоволи потребите на подредените.

3.3.2 Fiedler-ов модел

Моделот на Фидлер тргнува од претпоставката дека не постои еволуција во стилот на лидерство, особено ако лидерите веќе имале успех со одреден стил. Бидејќи стиловите се релативно нефлексибилни и повеќето стилови може да се применат во една ситуација, ефективен резултат се постигнува со избирање на менаџер за да одговараат на одредена ситуација или промена на ситуацијата.

Оваа теорија се нарекува и теорија на преклопување на лидерите.

Според моделот на Фидлер, стилот на лидерство се одредува според најмалку префериранот колега. Ако другите колеги ја опишат оваа личност на

[12] D. Đurišin, S. Janošević, Đ. Kaličanin. (2012). Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str 200

релативно позитивен начин, стилот на лидерство ќе биде насочен кон човечките односи, односно водачот е мотивиран од врските. Во спротивно, ако најмалку омилениот колега се опише на негативен начин, стилот на лидерство се заснова на контрола и лидерот е мотивиран од задачи. Овој модел користи три ситуациони променливи: однос лидер - член, структурата на задачите и моќта на позицијата.[13]

3.3.3 Трансформациско лидерство

Трансформациското раководство е новата, досега најсеопфатна теорија на лидерството, развиена кон крајот на 20 век. За разлика од досегашните теории на трансакциско лидерство, кои прецизираат што точно треба да прават потчинетите за да се исполнат целите на организацијата и што се фокусира на размената помеѓу водачот и неговите следбеници, трансформацискиот лидер има за задача да ги охрабри и мотивира подредените да постигнат и повеќе од она што се очекува од нив. Ова се постигнува преку лична визија и енергија на водачот.

Поголемо внимание се посветува на елементите на лидерството, како харизма и чувства, кои поттикнуваат внатрешна мотивација и грижа за следбениците. Ова е всушност процес во кој човекот се ангажира со другите и создава врски со нив, што го подига нивото на мотивација и морал и на водачите и на следбениците. Овој лидер е чувствителен на потребите и мотивациите на следбениците и се обидува да им помогне да го достигнат својот целосен потенцијал.[14]

[13] P. Northouse (2008). Liderstvo teorija i praksa, Data status, Beograd, str 78

[14] P. Northouse (2008). Liderstvo teorija i praksa, Data status, Beograd, str 139

3.3.4 Теорија на самоводство

Теоријата за самоводство всушност го негира лидерството. Предуслов за самоводството се високо образовани практичари кои имаат широк спектар на вештини, релевантни за оваа задача. Исто така, извршителите мора да имаат одреден степен на моќ да ги одредат самите методи и програми на работата. Конечно, мора да постои одредена корелација помеѓу групните резултати и системот на наградување, така што секој поединец е мотивиран да направи повеќе од она што се очекувало од него на почеток. Затоа, новата лидерска улога е поефикасна од неговата улога во конвенционални услови. Самоводството е основа на самоуправување, кое истовремено комбинира креативност и иницијатива со строги принципи на управување.[15]

4. ЛИДЕРСТВО

Лидер

Лидерот зазема централна позиција во секој процес на лидерство. Од оваа позиција, тој има многу лидерски улоги. Сепак, позицијата не е она што го прави лидерот - добар лидер. Лидерите се луѓе кои следбениците со задоволство ги следат. Психолозите тврдат дека за да се идентификува лидер, потребно е едноставно набљудување на одредена група на луѓе. Слушајќи што зборуваат во групата, наскоро може да се забележи дека нечие мислење се издвојува од мнозинството, и покрај несогласувањето, групата се обидува да го прифати и следи тоа мислење.

Првичното научно истражување за феноменот на лидерство е насочено кон откривање на карактеристиките што ги разликуваат лидерите од оние што не се лидери. Ваквите хипотетички пристапи се засноваа на претпоставката дека некои луѓе се родени лидери заради нивните лични квалитети - таквите луѓе имаат „аура што ги издвојува од другите луѓе“. Ваквите хипотези истакнаа дека

[15] http://www.meste.org/fbim/FBIM_1_2013/_11.pdf

лидерските вештини се привилегија на избраниот и не се достапни за сите. Наспроти овие претпоставки, поновите истражувања дојдоа до заклучок дека лидерите едноставно не се разликуваат од нивните следбеници, барем не на логичен и мерлив начин. Застапниците на неодамнешните сфаќања се залагаат за идејата дека секој има потенцијал да стане лидер и дали тоа ќе го стори не зависи само од субјективните карактеристики, туку и од целиот спектар на околности и ситуации.

4.1. Психолошки профил на лидерот

Многу автори тврдат дека развојот на лидерските особини најмногу зависи од формирањето на личноста во одредена возраст на развој, па лидерските црти можат да се забележат и кај децата од основно училиште. Семејството, животната средина, економските и социјалните околности и слично, имаат најголемо влијание врз развојот на личноста.

Меѓутоа, ако ги погледнеме биографиите на некои познати историски лидери, како што се: Ленин, Ганди, Рузвелт или Јосип Броз, ќе забележиме дека нивните личности се формираат во сосема различни средини. Потоа се забележува дека многу познати лидери не покажале лидерски вештини во детството, некои дури заостанувале во напредокот на своите врсници, како што е Ленин.

Иако потекнувале од различни социјални средини, држави и општества, она што сите го имаат заедничко е дека повеќето одлични лидери во своето детство доживеале некаква траума - мала или голема и со различна природа. Психоаналитичарите кои се занимаваат со феноменот на лидерство објаснуваат дека човек со вакви искуства се раѓа со силна и непоколеблива желба да ги менува нештата.

Оваа силна желба да се успее подоцна кај луѓето создава способности кои водат до силно влијание врз луѓето. Значи, волјата да се успее во нешто е често посуштинска од другите лични атрибути. Другите вештини може да се научат затоа што произлегуваат од знаење и способност, додека волјата за

постигнување е специфична и почива врз чувствата, а со тоа и нејзиниот недостаток не може лесно да се замени. Затоа, психоаналитичарите велат дека иако биологијата може да помогне да се формира иден лидер, таа во никој случај не го предодредува.

Покрај силната желба за остварување, постојат и други движечки сили кои можат да бидат подеднакво добри предизвикувачи, кои подоцна ќе доведат до лидерство:[16]

- Желбата за моќ и власт;
- Желбата за богатство и социјален статус;
- Желбата за професионално признание;
- Желбата за задоволство и исполнување.

Ова можеби е добар поттик за идните лидери, но можеби и не. Сето тоа зависи од сложениот однос на семејната, социјалната, општествената, интелектуалната историја на секоја личност како таква и нејзината околина. Она што во еден случај доведува до формирање на лидерска личност, во друг може да не биде доволно. И ова е делумно проблем во обидот да се класифицира и психолошкиот профил на лидерот и другите аспекти, што се тесно поврзани со човечката психологија.

Најважно е да научите како да управувате со себе и ова е клучна карактеристика не само за успешните лидери, туку и за успешните луѓе воопшто. Да се биде во можност да размислувате критички за себе и за своите постапки и одлуки не е лесна задача како што изгледа. Само лице кое успешно се управува себеси и објективно знае каде е и каде сака да биде, може успешно да управува со другите.

Во современиот свет постои јасна постојана потреба за лидерство, иако многу малку луѓе разбираат колку е тешко да се биде лидер. Лидерот пред сè мора да биде свесен за својата одговорност, мора да разбере што значи одговорност и мора да ја преземе целосно врз себе. Лидерот мора да биде

[16] Bittel R. L. (1997). Liderstvo – Stilovi i tehnike upravljanja, Clio, Beograd, str. 25.

свесен за своите постапки и последиците што можат да ги предизвикаат. Сопствените акции се производ на лидерите, тој ги осмислува и ги реализира. Да се води значи да сакаш акција и да бидеш подготвен да преземеш одговорност и за твоите постапки и за постапките на другите луѓе што лидерот ги насочува во посакуваната насока.

4.2. Особини на лидерот

И покрај многу истражувања, напорите да се идентификуваат општите карактеристики на лидерите или видовите на однесување што им е заедничко на сите лидери не дадоа никакви специфични резултати. Поради природата и специфичноста на карактеристиките на лидерите, тие не се потпираат на традиционалните менаџерски односи засновани на официјален орган. Иако тие не го исклучуваат тоа, толку често добри лидери излегуваат од редовите на назначени менаџери.

Наместо авторитет, лидерот се потпира на почитување на оние на кои тој сака да влијае и од кои зависи достигнувањето на целта. Затоа, лидерите мора да бидат компетентни во управувањето, да бидат способни да ги совладаат вештините и знаењето на управувањето и мора да бидат способни да ги пренесат и применуваат своите знаења во работата со својот тим.

Квалитетите на ефективниот лидер се класифицирани во три групи:[17]

- Особини со кои се раѓаме;
- Особини со кои се стекнуваме по пат на учење;
- Особини кои се стекнуваат со искуство.

Овие три групи на особини помагаат да се види комплексноста на обидот да се дефинира идеалниот пакет на особини на ефективниот лидер. Не постојат две различни индивидуи кои поседуваат иста комбинација на пожелни особини,

[17] Haas H., Tamarkin B. (1995). Lider u svakom od nas – Siguran put da otkrijete sebe, Grmeč, Privredni pregled, Beograd, str. 167.

но особините се надополнуваат едни со други, правејќи победничка комбинација која му овозможува на поединецот да стане добар лидер.

Хас и Тамаркин ова го нарекуваат како „таписерија на лидерството“, а исто така го наведуваат следново:[18] „Во лидерска таписерија што се гради со години, наидуваме на атрибути како што се: возраст, потекло, интелигенција, физички изглед, ниво на енергија, вештини за ракување, влијание врз родителите и семејството, етика, идентитет, самодоверба, мотивација, меѓучовечки односи, вештини за изразување (усна и писмена), сложени вештини за решавање задачи, техничко знаење, знаење на пазарот, знаење за конкуренција“.

Важно е дека, покрај позитивните црти на успешните лидери, тие се карактеризираат првенствено со проактивно однесување, кое подразбира преземање на одговорност за нечиј живот и за нечии активности. Тие се во состојба да ја визуализираат иднината и да предвидат трендови, имаат јасен вид за тоа што сакаат и како можат да го постигнат. Тие живеат и работат во согласност со нивните верувања, принципи и фундаментални вредности и на ист начин ги мотивираат своите соработници. Тие се подготвени да ги слушаат другите и се способни да разберат длабоко, емоционално и интелектуално. Фокусирајќи се на проблемот и гледајќи го од повеќе агли, тие можат да го најдат најдоброто можно решение како на краток така и на долг рок.

Тие се креативни, подготвени да бараат иновативни и смели решенија, не размислувајќи на утврден начин, но секогаш наоѓаат нови начини, настојувајќи кон постојано унапредување и подобрување. Зрачат со позитивна енергија, оптимисти се, пријатни, им веруваат на луѓето и не прифаќаат предрасуди и стереотипно однесување.

[18] Haas H., Tamarkin B. (1995). Lider u svakom od nas – Siguran put da otkrijete sebe, Grmeč, Privredni pregled, Beograd, str. 167.

4.3. Карактеристики на лидерот

За успешно решавање на проблемите што допрва треба да се појават, во денешниот современ свет лидерите мора да им приоѓаат на проблемите на динамичен и креативен начин. Тие мора да бидат способни брзо да прифатат нови идеи и лесно да се прилагодат на новата ситуација.

Сите пожелни карактеристики на лидерот може да се класифицираат во неколку основни групи:[19]

- Персонални карактеристики од општ тип;
- Персонални карактеристики поврзани со деловното окружување;
- Когнитивни и интелектуални карактеристики;
- Психолошки карактеристики.

4.3.1. Персонални карактеристики од општ тип

Лични особини од општ тип се сите оние карактерни црти што лидерот го прават стабилна, одговорна, зрела и решителна личност во работата со соработниците.

Самодовербата е една од најважните карактеристики на лидерот. Лидерите кои имаат висок степен на самодоверба имаат тенденција да постават покомплексни и барани задачи пред своите следбеници. Од друга страна, недостатокот на самодоверба предизвикува неодлучни реакции, самосомневање и промена на одговорноста. Самодовербата е особено важна во време на криза и неизвесност, кога е неопходно за следбениците да ја препознаат способноста и храброста на лидерот и неговата верба во позитивниот исход на негова иницијатива веќе преземените активности.

Интегритетот и кредибилитетот се квалитети кои се високо рангирани во списокот на пожелни атрибути на водачот. Тоа подразбира постоење на

[19] Du Brin A. (2012). Leadership: Research Findings, Practice, and Skills, op.cit., str. 30

систем на вредности кои лидерот ги почитува и промовира и во личен и во професионален аспект. Ова создава лојалност, чесност и доверба кај следбениците, без кои лидерскиот процес би бил невозможен.

Високо ниво на енергија, работа под притисок и толеранција на стрес - Способноста да се одржи мирот во стресни и во конфликтни ситуации е клучна за одржување на концентрацијата при донесување важни одлуки, за да се обезбеди правилен избор помеѓу многуте понудени алтернативи. Лидерот кој е толерантен кон стрес, исто така, смирувачки влијае врз следбениците, кои и самите можат да бидат вознемирени и изложени на многу фрустрации.

Емоционална зрелост и стабилност - Емоционалната зрелост е поврзана со можноста да се контролираат емоциите и да се прилагодат на околностите. Луѓето кои се емотивно зрели, се свесни за своите добри и лоши страни и се насочени кон правење конкретни обиди за подобрување на нивните способности, наместо да негираат слабости и постојано фантазираат за успех. Емоционално зрелите личности покажуваат конзистентно однесување, тие се со отворен ум, смирено и самоуверено, што им предизвикува на следбениците чувство на стабилност и предвидливост, што резултира во поголема самодоверба и уште поголема ангажираност.

Ентузијазам, топлина и смисла за хумор - Овие се карактеристики што многу придонесуваат за успехот на еден лидер. Ентузијазмот ги охрабрува, инспирира и мотивира, создавајќи добри односи меѓу членовите на групата. Хуморот исто така игра многу важна улога во релаксирање на тензиите и воспоставување поблиски и порелаксирани односи меѓу соработниците.

4.3.2 Персонални карактеристики поврзани со деловното окружување

Личните особни поврзани со контекстот на работното опкружување се оние особини кои се особено истакнати при вршење одредена задача или при создавање врски со други луѓе.

Иницијатива - Иницијативата ја искажуваат лидерите кои не се само неми набљудувачи на настани, туку се и активни иницијатори на активности без поддршка или охрабрување на другите. Ова е особено важно за време на еден бурен период на работа, кога активните лидери преземаат иницијатива, правејќи избори што директно водат кон промени.

Флексибилност и прилагодливост - Без можност за брзо прилагодување и одговор, лидерот не може да биде успешен во реални деловни сценарија. Покрај тоа што ги прилагодува своите постапки во специфични деловни ситуации, добриот лидер е во состојба да го прилагоди своето однесување на надворешните фактори на ситуацијата. Лицата кои ја поседуваат оваа особина се во можност да манифестираат многу различни однесувања и да исполнуваат повеќе и честопати контрадикторни улоги, доколку тоа го бара ситуацијата.

Храброст и склоност да ризикуваат - Добрите лидери се карактеризираат со подготвеност и способност да се соочат со предизвици и да ризикуваат за своите одлуки. Тие се подготвени да се заложат за нивниот углед и нивната позиција, да застанат зад идејата или процесот за кој сметаат дека е добар и покрај можноста дека нивното дејство ќе пропадне.

Внатрешен фокус на контрола - Овој став е поврзан со вербата на лидерот дека настаните во неговиот живот се определуваат повеќе од неговите сопствени активности и способности, отколку од случајни настани што не можат да се контролираат. Таквите лица имаат помала веројатност да користат принудни и манипулативни техники на влијание, полесно да прифаќаат грешки за кои сметаат дека не се лоша среќа, но можност од која можат да научат нешто. Ваквите лидери се смета дека имаат поголема моќ затоа што имаат поголема

контрола врз настаните и околината, што ги прави повеќе сакани и ценети од следбениците и затоа и поуспешни.

Способност да се толерира неуспехот - Успешните лидери се во состојба полесно да ги толерираат неуспесите и да не го доживеат неуспехот како лична трагедија, туку како можност и шанса да научат од тоа.

Сочувство и разбирање - Тоа се исклучително важни карактеристики во контекст на една група. Лидерот мора да биде способен да ги разбере членовите на неговата група, нивните ставови, однесувања и чувства. Сочувството, меѓу другото, подразбира и способност на лидерот да се стави во позиција на своите следбеници и, понекогаш интуитивно, да заклучи какви се нивните потреби и начин на размислување.

4.3.3. Когнитивни и интелектуални карактеристики

Најзначајни когнитивни и ментални карактеристики се:

- Креативност;
- Критичко размислување;
- Радозналост;
- Интелигенција.

Една од најважните карактеристики на лидерот, а според многумина единствената за која може слободно да се каже дека е апсолутен предуслов за формирање на ефикасен лидер, е интелигенцијата.

Интелигенцијата е една од ретките карактеристики што е неизбежна во сите списоци што ги опишуваат лидерските црти. Интелигенцијата, по дефиниција (можноста да се справат со непознати ситуации), соодветствува толку многу со лидерството, што мора да се смета за негов логичен предуслов. Факт е, од друга страна, дека не секоја ситуација бара реакција заснована врз ексклузивните интелектуални способности на водачот. Сепак, интелигенцијата е само по себе поврзана со компетентноста и знаењето, и затоа е основна компонента на влијанието на лидерството во современи услови.

4.3.4. Психолошки карактеристики

Поради неможноста да се дефинира заеднички именител што може да ги изрази универзалните квалитети на сите лидери, има обиди да се опишат лидерите во психолошките категории. Ова подразбира обид да се пронајдат одредени психолошки карактеристики на личноста, кои претставуваат основа за развој на лидерски особини.

Некои значајни психолошки карактеристики на лидерот се следните:

- критичко размислување
- интелигенција
- самодоверба
- мотивација,
- креативност
- оптимизам
- интегритет
- толеранција на стрес
- емоционална зрелост и стабилност
- иницијатива
- флексибилност и прилагодливост
- внатрешен локус на контрола.

4.4. Улога и задачи на лидерот

Основната задача на секој лидер во организацијата е да ја оствари мисијата на компанијата. За постигнување на високи цели секогаш е потребна голема енергија, а мотивирањето и инспирацијата вклучуваат насочување не преку принуда, туку со исполнување на некои од потребите, како што е потребата да припаѓаат, да се препознаат, да се докажат, итн. Затоа, една од основните улоги на лидерите е да ги мотивираат вработените да ги инвестираат сите свои креативни и работни ресурси за да придонесат кон заедничкиот напредок. Лидерите ги артикулираат целите на организацијата, така што вработените имаат чувство за важноста на работата што ја работат.

Прво, лидерите треба реално да ја проценат ситуацијата во организацијата, пред да можат да создадат стабилно внатрешно опкружување. Кога тоа ќе се случи, се создава средина во која вработените можат да се справат со проблемите, да дискутираат за нив и заеднички да најдат начини да ги постигнат целите.

Второ, лидерите се одговорни за насочување, заштита, ориентирање, управување со конфликти и создавање на норми. Лидерите директно влијаат на промена на моменталната состојба во насока на целите на организацијата. Тие го прават ова со таргетирање на своите следбеници на креативен начин, земајќи ја предвид деловната реалност, основните вредности и чувствата на вработените. Конфликтите ги решаваат интелигентно и се грижат за сите засегнати страни.

Наведените улоги се остваруваат во рамки на одредена фаза, односно субпроцес, а најчесто се идентификуваат како:[20]

- Утврдување на правците на акција;
- Поврзување на луѓе (мобилизирање);
- Мотивирање и инспирирање.

[20] Kotter J.P. (1990). A Force for Change, How Leadership Differs From Menagement, The Free Press, New York,

4.5. Разлики помеѓу лидер и менаџер

„Менаџерите ги прават работите на вистински начин,

додека лидерите ги прават вистинските работи“
(Warren Gemaliel Bennis)

За да се направи паралела помеѓу менаџер и лидер, мора најпрво да се дефинира менаџментот.

Менаџментот е специфичен социјален феномен што постои исто колку и човечката цивилизација. Се однесува на сите видови на организации во кои се вклучени луѓето. Менаџментот постои во сите социјални системи и е поврзан со скоро сите деловни функции во рамките на организацијата. Секоја дефиниција за менаџментот го нагласува постигнувањето на целите на компанијата. Затоа, менаџерите треба да бидат ефикасни, да прават што е можно повеќе, со што е можно помала инвестиција. Менаџерите применуваат веќе стекнато знаење, тие решаваат проблеми според веќе тестирани шаблони и се водени од примери од литературата.

Од менаџерите се очекува многу - да го испланираат и спроведат буџетот, да ги постигнат планираните цели, рационално да ја анализираат ситуацијата, да ги решат сите проблеми и да имаат целосна контрола во свои раце.

За разлика од менаџерите, лидерите повеќе се водени од интуиција. Лидер може да биде и човек кој штотуку се вработил во компанијата, со своите нови идеи и не мора да биде искусен во бизнисот. Тука се крие еден од проблемите на лидерите. Лидерите не придаваат голема важност на анализата и на студиите кога донесуваат важни одлуки во една компанија.

Големите организации би станале хаотични, дури и нефункционални, доколку менаџерите не би ја завршиле добро својата работа. Но, сепак е препорачливо да има и лидер на чело на компанијата. Тоа е личност која не само што е способна да управува со организација, туку со својата креативност и

способност ги насочува луѓето да создаваат конкурентни предности за организацијата.

Менаџерот остава впечаток на шеф - подредена врска, додека лидерот создава тимски изглед. За лидерите, хармонијата во групата е многу важна.

Тие придаваат големо значење на емоциите, и на интелигенцијата на вработените. Лидерите инспирираат лојалност и доверба и можат да ги канализираат талентите на другите за да постигнат одредени цели. „Следбениците го прифаќаат влијанието на лидерот затоа што го почитуваат, го сакаат или му се восхитуваат, и во никој случај затоа што тие се во позиција од која произлегува авторитетот“. Тие создаваат визија на која вработените треба да веруваат. Само присуството на харизматичен лидер дополнително ги мотивира луѓето да ги постигнат своите цели. Лидерите го игнорираат хаосот и непочитувањето на строгата структура на организациите заради постигнување на целите на организацијата, додека менаџерите бараат ред и контрола, па дури и решаваат проблеми пред да ја знаат нивната суштина.

Во следната табела се прикажани разликите помеѓу лидер и менаџер преку споредба на нивните карактеристики.

Табела бр.2 Разлики помеѓу лидер и менаџер

	ЛИДЕР	МЕНАЏЕР
1.	Знае што и зошто	Знае како и кога
2.	Насочен е на ефикасност	Насочен е на ефикасност
3.	Дефинира визија и мисија за развој	Го спроведува остварувањето на акционите планови
4.	Ги мотивира и инспирира другите	Контролира и поттикнува извршување на задачите
5.	Поседува природна надареност и инстинкт	Образован и обучен

6.	Спремен е на ризик	Донесува одлуки во рамките на овластувањата
7.	Ги идентификува проблемите	Решава проблеми
8.	Ориентиран е на иднината	Ориентиран е на сегашноста
9.	Формулира прашања и проблеми	Бара одговори и решенија
10.	Развива доверба	Развива контрола

5. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРОТ КОИ ВЛИЈААТ ВРЗ ПРОЦЕСОТ НА ПРЕГОВАРАЊЕ

5.1. Фази на преговарање

Процесот на преговарање е мошне динамичен процес, во којшто се вклучени повеќе субјекти, трајно или повремено, посредно или непосредно, во зависност од видот и значењето на договорите и одлуките кои последователно произлегуваат. Процесот на преговарање поминува низ повеќе фази, меѓутоа сите одлуки не го поминуваат целиот процес на преговарање. Рутинските и едноставните одлуки се завршуваат во една фаза. Така, субјектите најчесто не се свесни за сите фази низ кои нивниот процес на преговарање поминува и по кој редослед се случуваат одредени активности. Дали постои логичен редослед или треба да зборуваме за безредие? Кои членови или групи се активни во текот на процесот на преговарање? Дали информациите играат значајна улога во подготовката на преговорите или во валидноста на одлуката!?

Според Дрент и сор. (Drenth at al., 1998), во литературата постојат неколку модели на фази при преговарање. Типичен пример е моделот на Brim, Glass, Lavrin, and Goodman (1962), во кои се застапени следните чекори:

1. Идентификација на проблемот, 2. Барање на информации, 3. Донесување на можни решенија, 4. Евалуација на алтернативите, 5. Селекција и 6. Имплементација на договорот.

Сличен, но поелаборирaн модел на фази се среќава кај Janis (1989). Другите автори користат погруби класификации бидејќи во реалниот живот ретко се среќава остра граница помеѓу фазите 2 и 3 и помеѓу 4 и 5. Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976) истакнуваат дека три централни фази се секогаш присутни: идентификација, развој и селекција. Паралелно со овие три фази се случуваат и неколку поддржувачки процеси: контролни процеси на преговарање, процеси на комуникација и политички процеси. Ефектите на „динамичните фактори“, како што се прекините, откажувањата, тесните грла во повратните информации, имаат значајно место во процесот на преговарање. Исто така, многу процеси предвреме се запираат или се блокирани поради политички или технички причини и на тој начин е добиена следната типологија на процесите на преговарање: (Minzberg et all, 1976, според Drenth at al., 1998)

1. Едноставен ќорсокак: како резултат на спротивни интереси, преговарањето е блокирано во фазата на дијагностицирање.
2. Политички дизајн: преговарањето се наоѓа во ќорсокак и прекини во процесот на дизајнирање.
3. Основно барање: преговарањето го истакнува барањето на постоечки решенија и опфаќа неконкурентни технички решенија.
4. Модифицирано барање: техничкото модифицирање на постоечките решенија се случува.
5. Основен дизајн: Бара поголема креативност, мал број на прекини и помалку политичка активност.
6. Блокиран дизајн: Како и основниот дизајн, но со дополнителна резистентност, што подоцна се забележува.
7. Динамичен дизајн: сложен процес со многу прекини во текот на траењето и повторени дејствија на тесни грла при повратни информации.

Нат (Nutt, 1984) го проучувал начинот на кој се генерираат решенијата за сложени проблемски ситуации. Во неговите анализи на 73 процеси на водење преговори, тој разликува 5 различни фази (формулација, развој на концептот,

детализирање, евалуација и имплементирање) и три главни активности (барање, синтетизирање и анализа). Комбинацијата на фази и активности води кон типологијата на пет различни начини во кои се „најдени“ решенијата.

Тие се дефинирани на следниот начин:

• Историски процеси (41%): Во овој случај решенијата или идеите на другите (на пример, други организации) се имитираат дури и ако не постои итен проблем. Проблемот го следи решението. Субкатегоријата претставува „идејата на домашни миленичиња“ на носителите на одлуките, кога се бара повод (случај) за да се спроведе во праксата.

• Надвор од полицата (30%): Овој пристап применува поблаг метод. Конкуренција се јавува помеѓу разни решенија кои се нудат од надвор и понудите тогаш се евалуираат.

• Оценување (7%): Ова е обид да се изберат објективни податоци за да се проверат одбраните решенија. Меѓутоа, забелешката на Нат за сличностите со научниот метод не се целосно точни.

• Барање (7%): Се бараат можни решенија за новооткриениот проблем. Не постојат цврсти идеи во врска со тоа. Ова барање е пасивно и се случува во текот на блиски, познати средби. Ако се најде решение, веднаш се прифаќа.

• Нов процес (15%): Решенијата се дизајнирани или од надворешни членови (советници) или од самите одлучувачи.

Ако ја споредиме оваа класификација со трудот на други истражувачи, тогаш таа очигледно кореспондира со онаа на Минтзберг и неговите соработници (1976). Нивната поделба на развојните фази во барање и прикази, како и дизајн, е сосема јасно видлива и во класификацијата на Нат. Во типологијата на Нат, решенијата секогаш ги следат проблемите, но понекогаш и им претходат. Во некои случаи не се работи само за решенијата кои треба да се најдат, туку и за проблемите. O'Reilly (1983) зборува за улогата на информациите во водењето на преговори и ги препознава можностите. Препораките или посакуваните решенија се често присутни пред воопшто и да започне барањето на информациите. Информациите тогаш се користат за поддршка, продажба или одбрана на

препораките. Кац и Кан (Katz and Kahn, 1966.) во рамки на изучување на социјалната психологија на организацијата посебно внимание посветуваат на процесот на водење преговори на индивидуална основа. Фазите на преговарање се блиску поврзани со:

1. Природата на проблемот,

2. Организациониот контекст,

3. Карактеристиките на личноста што ги води преговорите и

4. Когнитивните ограничувања на човекот кои произлегуваат од ситуационите и личните фактори.

Во првата фаза на решавање на проблемот и водењето на преговори кога постои тешкотија и притисок да се преземе нешто и проблемот да се реши, постои опасност под притисок да се донесе брзо и неадекватно решение. Поради тоа, Кац и Кан предлагаат помош од стручни лица, јавна дискусија или разгледување на проблемот на повеќе нивоа во организацијата. Другата опасност лежи во користење на рутински, вообичаени решенија кај проблемите кај кои постојат повеќе алтернативни решенија. Опасност претставува и неоправданата аналогија, кога проблемот се изедначува со некој претходен и се решава на ист начин.

Поради гореспомнативе причини, авторите се залагаат за исцрпна анализа на проблемот и утврдување на причините за негово јавување. Во фазата на изнаоѓање на алтернативи, честопати луѓето емотивно се врзуваат за своите предлози, жестоко ги бранат и исто така жестоко ги напаѓаат предлозите на другите, а неприфаќањето на нивните предлози го доживуваат како атак на својата личност. Голема е предноста на преговарачот да може да излезе од сопственото стојалиште и рационално да ги разгледа предлозите на другите. Во фазата верификација на избраните алтернативи, што е посебно значајно за раководителите, во цената на избраните алтернативи треба да ја калкулираат и штетата од алтернативите кои се отфрлени, а би дале добри резултати.

Рен, Војч и Дан (Wren, A. D., Voich, J.R. Dan, 1994), според Марковиќ

(Marković, 2006), под преговарање подразбираат примена на научни методи за решавање на проблемите во управување на организацијата, при што преговарањето поминува низ повеќе меѓу зависни фази.

Авторите го сведуваат на три главни фази:

1. Поставување на проблемот, што е дијагностичка активност,

2.Развивање и анализа на варијанти, активност која ги пропишува можните акции,
3. Избор и примена на остварливи варијанти, постапка која на организацијата и дава одредена перспектива и го контролира нејзиното остварување.

Во фазата поставување на проблемот се дијагностицира состојбата во смисла „тековната“ состојба на работите во однос на „посакуваната“ состојба. Разликата помеѓу „тековната и посакуваната состојба“ во работата претставува проблем.

Во фазата развивање и анализа на опцијата, кретивноста има мошне важна улога. Креативноста е можеби и најважната димензија на преговарањето. Организацијата може да ги третира потенцијалите за креативно мислење како дел од својот највреден имот. Формулирањето на креативните идеи не е преработка, преформулација или дополнение на старите, познати идеи, туку квалитативно нов пристап, кој поминува низ повеќе фази и тоа: воочување на проблемот, собирање на податоци, инкубација, илуминација и верификација. Поради значењето кое креативноста го има во процесот на преговарање, Рен и Војч (Wren and Voich, 1994), како и Расел и Еванс (Russell and Evans, 1992, според Marković, 2006), препорачуваат организациите да ја поттикнуваат и негуваат креативноста на своите менаџери, да поттикнуваат и развиваат атмосфера во која новите и оригиналните идеи се поттикнуваат и наградуваат, менаџерите меѓусебно да рзвиваат идеи итн. Многу од луѓето потенцијално се креативни, но поради личната несигурност, недостаток на поддршка или на репресивно делување на средината, не се осудуваат да ја изразат својата креативност. Во завршната фаза на процесот на преговарање се бира најповолната алтернатива. Менаџерот треба да ги перцепира посакуваните и непосакуваните последици на избраната опција. Вујошевиќ (Vujosević, 1997, според Marković, 2006) зборува за само две фази од процесот на преговарање: 1. Формирање алтернативи и 2. Избор на

алтернативи. Меѓутоа, со оглед на разликите во бројот на фазите низ кои поминува самиот процес на преговарање и разликите во терминологијата, меѓу авторите постои суштинска согласност во поглед на структурата на процесот на водење на преговор.

Според Дрент и сор. (Drenth at al., 1998), организацијата може да се набљудува како контекст во чии рамки се одвива процесот на преговарање. Тоа значи дека ваквите процеси се предмет на структурални поделби на авторитети и задачи кои преовладуваат во организацијата. „За водењето на преговори организацијата поставува правила на играта. (Hickson et al. 1986) Постојат значителни разлики во процесите на преговарање помеѓу различните видови на организации. Владините организации најчесто се карактеризираат со детални правила и отуѓување на авторитети, додека бизнисот и индустријата имаат помалку такви правила. Делегирањето на авторитетот – традиционално е повеќе или помалку хиерархиски – не е фиксирано, но може само по себе да биде предмет на преговарање (Child, 1972; Bibbitt & Ford, 1980).

5.2. Фактори и услови на преговарање

„Раководните гарнитури на стотици компании и корпорации се пренатрупани со таканаречени менаџери и раководители, кои се смртно уплашени да преговараат за нешто што е поважно од одредување на времето за кафе пауза, или кога да ја пуштат секретарката на ручек!“ Fleet, 1996

Врз процесот на водење преговори влијаат бројни фактори: внатрешни – притисок на групата, целите на организацијата, како и надворешни фактори од поширокото надворешно опкружување, како и барањата на задачите и личните потреби и карактеристиките на раководителите. Роу и соработниците (Rowe et all. 1989) спомнуваат четири групи на фактори кои влијаат на преговарањето. Тоа се:

1. Фактори на работното опкружување;

2. Групни притисоци;

3. Барања на задачата;

4. Лични потреби.

Во фактори на окружувањето спаѓаат: интерни (внатрешни) и екстерни (надворешни фактори). Надворешните фактори ја опфаќаат општата економска рамка, условите во кои организацијата работи, релевантната законска регулатива, релевантните закони, степенот на конкуренција, со кој организацијата се соочува, зрелоста на организацијата и воопшто културата во која егзистира. Бенис и Нанус (Bennis and Nanus, 1985), забележуваат дека зголемувањето на прописите, промената на законите и притисоците кои доаѓаат од надвор од разни заинтересирани, политички и други групи, можат да внесат многу променливи во процесот на преговарање на лидерите, што може и да ја олесни, но и да ја отежне самата реализацијата на неговата визија. Во внатрешни фактори спаѓаат: начинот на производството, видот на работата, организационата структура и клима, степенот на доверливост и отвореност кои постојат во организацијата, политичката игра и моќ, разни притисоци и слично.

Групни притисоци - Оној којшто преговара е во интеракција со поголем број на луѓе и групации. Контактира со своите подредени, со своите надредени, со своите партнери. Одлуките кои тој ги донесува може различно да се одразуваат на нивните интереси, така што од нивна страна доаѓаат различни притисоци. Одлуките треба да ги прифатат подредените и да ги одобрат надредените. Сето тоа влијае на преговарање. Фидлер (Fiedler, 1958) издвојува три типа на групи, од кои секоја на свој начин врши притисок на оној кој ја донесува одлуката, на преговарачот. Еден тип е група во интеракција, каде секој член е во интеракција со некој друг и чие обавување на работата зависи од некој друг. Групи во коакција се оние во кои членовите работаат релативно независно. Третиот тип на групи се групи во контра акција во која секој член работи со другиот за да се редуцира конфликтот. Покрај овие, постојат и други додатни фактори кои го одредуваат групниот притисок. Тоа се дефинирани улоги и статуси кои ги има преговарачот, како и останатите членови на групата. Способноста да се реагира на персоналните и групните притисоци зависи од интерперсоналната компетентност, односно способноста на снаоѓање во интерперсоналните односи, која подразбира способност да се слуша и комуницира, способност да се носи со притисоците и

прилагодувањата, способност да се разрешуваат конфликти и после сѐ да се оди понатаму.

Барањата на задачата се трет фактор кој влијае на оној кој ги води преговорите и значи способност да се реализираат барања на задачите кои се наметнуваат со самиот процес на преговарање. Индивидуалните реакции на барањата на задачите зависат од способностите, вештините, техничката компетенција и искуството, потребно за реализирање на задачата. Реакциите на задачите се исто така поврзани со спремноста поединецот да вложи одреден напор, со неговите ставови, очекуваните исходи на задачите и целите, очекуваните награди и очекуваното задоволство.

Личните потреби се четвртиот фактор кој влијае на преговарањето, а чие влијание е најтешко за испитување. Личните потреби влијаат на реакциите на поединецот на условите од средината, групните притисоци и барањето на задачата, а од неговите реакции на овие фактори зависи и начинот на преговарање. На пример, личноста во чие однесување доминира потребата за љубов, ќе води поинакви преговори од онаа чие однесување го одредува потребата за моќ. Сликата за себе исто така влијае на преговарањето. Доживување и реакција на една иста ситуација кај личностите сигурни во себе, со високо чувство на самопочитување, ќе се разликува од доживувањето и реакцијата на ситуацијата кај личностите кое се несигурни во себе и имаат ниско самопочитување, а со тоа и нивните преговори. Како што со водењето на погрешни преговори расте и нивната цена и тоа сразмерно со големината на организацијата - колку што е поголема организацијата, толку е и поголема цената на погрешната одлука. Преговарачите користат различни методи за да обезбедат квалитетни одлуки. Главно се користат квантитативни и квалитативни методи на преговарање или нивна комбинација. Голем број на преговори на раководителите се засновани на квантитативен пристап. Се користат математички програми за водење на преговори. Меѓутоа, за сложените проблеми не постојат добри математички модели. Во таквите ситуации преговорите се водат врз основа на искуството, знаењето, интуицијата, снаодливоста, креативноста, талентот. Често се среќава и мислењето дека способноста за преговарање е дар даден од Бога, кој го поседуваат само ретки поединци. Сепак, во идеални услови менаџерот

треба да ги има сите потребни информации за преговарање. Но, во стварноста, некои работи се непознати, така што преговорите се подготвуваат во услови на ризик и на мошне голема неизвесност. Менаџерот се обидува да обезбеди информации за алтернативните одлуки кои ќе ја намалат неизвесноста. Условите на преговарање можат да бидат разновидни, во зависност од расположливите информации. Тие можат да бидат: извесност, ризик и неизвесност. Условите на преговарање се движат од извесност до неизвесност.

Ризик – условот може да содржи објективна и субјективна веројатност. *Извесност* во преговарањето е кога менаџерот точно знае што ќе се случи, кога има комплетни знаења за резултатите од секој состанок и кога ги има сите потребни информации за одлучување. Во пракса ретко се случува условите да се извесни и познати, па така преговарањето под услови на извесност за менаџерот повеќе е исклучок отколку правило. Најчесто преговорите се водат во услови на ризик и неизвесност.

Ризик во преговарањето е кога менаџерот има делумни информации на располагање, коишто не се доволни да дадат одговор на сите прашања за оценување на резултатите на секоја алтернатива. Најголем број менаџерски преговори се подготвуваат во услови на ризик. Метод кој се користи при преговарањето во услови на ризик е оценување на веројатноста. Информациите што постојат се доволни да се предвиди веројатноста за настанување на некоја алтернатива. Веројатноста може да биде објективна и субјективна. Објективна веројатност е ситуација во која менаџерот, со релативна извесност, може да определи веројатност дека секоја од можните алтернативи ќе се случи. Меѓутоа, менаџерот не знае која алтернатива ќе се случи, па со испитување на минатото, тој е во состојба да ја определи веројатноста дека определена алтернатива ќе се случи. Со други зборови, објективната веројатност е детерминирана од минатото акумулирано искуство. Ова знаење може да биде мошне корисно за лицето што подготвува преговори. Природно, нема ситуација која секогаш е идентична со некоја претходна, но таа може да биде доволно слична да го оправда користењето на искуството како водич. Понекогаш, менаџерот е во ситуација да не може да определи соодветна, проценета, објективна веројатност. Во такви ситуации, тој вклучува субјективна веројатност. Субјективната веројатност е

ситуација во која менаџерот определува веројатност за секоја алтернатива на основа на неговите лични верувања и поради различни причини. Субјективната веројатност на менаџерот зависи од интуицијата, претходното искуство, мислењата на други и сл. Таа не е прецизна како објективната веројатност, но сепак е подобра отколку комплетно игнорирање на веројатноста за настанување на идните алтернативи.

На крајот може да се каже дека иако не се знае многу за ставовите за ризикот, сепак се знае дека некои луѓе го одбегнуваат ризикот во некои ситуации, а во други ситуации не, и дека некои луѓе по својата природа имаат висока аверзија кон ризикот, а други, пак, мала (Koontz, O'Donnell, 1976).

Неизвесност е кога менаџерот нема информации или знаења што може да ги користи како основа за определување на веројатноста на секоја алтернатива. Менаџерот чувствува дека не може да ја процени веројатноста на секоја алтернатива бидејќи нема водич за тоа. Постојат мислења според кои неизвесноста не е можна. Притоа, во одбрана на своите ставови ги користат аргументите на искуството и способноста да се генерализира од слични ситуации и најчесто преговарачите се потпираат и водат од сопствените чувства, интуиција, визија.

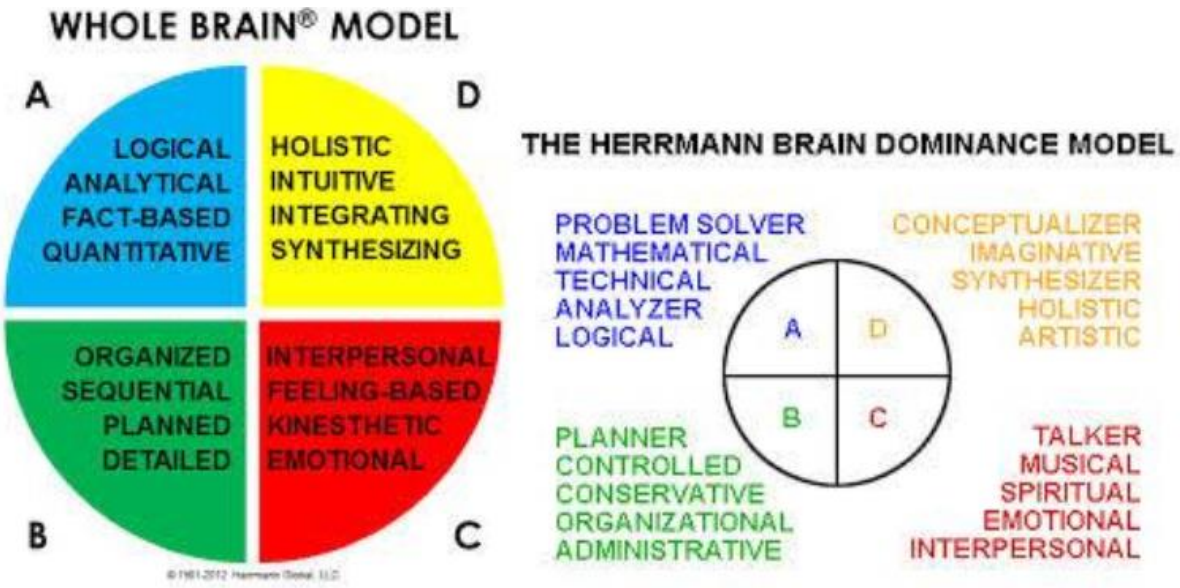
5.3. *Нови пристапи на преговарање*

Процесот на преговарање, поради значењето кое го има за човекот и неговиот живот, е еден од најчесто изучуваните когнитивни процеси. Теориите за преговарање, коишто се засновани на претпоставката дека луѓето во процесот на преговарање се однесуваат рационално и настојуваат да ја максимизираат својата корист, не дале задоволувачко објаснување на овој феномен. Исто така, Херберт Сајмон (добитник на Нобелова награда за економија во 1978 година) проучувајќи ја когнитивната психологија, утврдил дека луѓето во процесот на преговарање нерационално се однесуваат, па тоа придонело на овој проблем да се пристапи на еден нов начин. (Marković, 2006). Нед Херман (Ned Herman, 1996) пристапува на нов начин во процесот на преговарање. Неговата работа е заснована на откритијата на Роџерс

Спери (Roger Sperry) за функционалната спецификација на мозочната хемисфера, за која Спери во 1981 добил Нобелова награда. Другата основа на Хермановиот модел ја сочинуваат трудовите на Пол Меклин (Paul MacLean) за трочлениот модел на човечкиот мозок, како и трудовите за лимбичкиот систем, улогата на лимбичкиот систем во емоционалните процеси, како и трансформацијата на краткотрајната и долготрајната меморија. Спрингер и Доч (Springer and Deutsch, 1981), според Марковиќ (Marković, 2006), исто така со своите истражувања покажале дека левата и десната хемисфера имаат своја специфична улога. Секоја од хемисферите е одговорна за функционирање на одреден дел од телото и психата. Левата хемисфера е задолжена за логичко мислење, анализа, информациони процеси, користење на јазикот. Исто така, оваа хемисфера управува со говорот, смеењето, како и со апстрактното логичко резонирање, потребно во математиката. Индивидуите, кај кои левата хемисфера е доминантна, се во состојба брзо и лесно да воочат кои елементи се разликуваат во збирот на дадените елементи.

Десната хемисфера е пак специјализирана за интуиција и креативност. Личностите, кај кои десната хемисфера е поразвиена, ги сфаќаат работите во целина, имаат развиен осет за време и се во состојба да разгледуваат во исто време повеќе идеи (паралелно информационо процесирање - мултитаскинг). Тие добро го проценуваат просторот, склони се кон музика и настојуваат да ги поврзат податоците и да ги интегрираат во општи конструкти.

Четвороквадратен модел на мозокот - Како што истакнува Херман (Herrmann, 1996), според наодите на сопствените експерименти, како и од анализата на трудовите на Мек Лин и Спери и комбинацијата на елементите на овие две теории, довеле до четвороквадратниот модел на мозокот, кој претставува целина на мисловниот мозок (Marković, 2006). Овој четвороквадратен модел служи како организиран принцип на работата на мозокот: четирите стила на мислење метафорично претставуваат две полутопки на церебралниот кортекс и две полутопки на лимбичкиот систем.



Слика бр.2 Четвороквадратен модел на мозокот, според Херман, 1996

„The Whole Brain Model“ (модел на целовитост на мозокот) настанал од бројни мерења на активноста на мозокот со електроенцефалограм и ПЕТ скенинг, додека испитаниците пополнувале батерија на психолошки тестови. Овој модел е метафорички модел, кој обезбедува корисна и валидна база за одредување преференција во стилот на мислење. Инструмент кој е користен во градењето на моделот на мозокот е батерија на тестови, која се состои од 120 ајтеми, настаната во август 1979 година и е наречена HBDI – Herman Brain Dominance Instrument (Херманов инструмент за доминација на мозокот), кој претставува корисна мерка за ментална преференција. Со него може да се квантификува релативната индивидуална преференција за специјализирано мислење. Во рамки на четвороквадратниот модел на мозокот секој квадрант има преференција спрема одреден стил на мислење, прикажани на слика бр.2.

А - стил е логичен, аналитичен, критичен, умее со парите, сака броеви, знае како да ги направи работите. Преговорите се засновани на работа и реалност. Во екстремни случаи може да биде тежок во настојувањето да се постигне успех по секоја цена. Оние кај кои доминира овај квадрант спремни се попрво да користат логика во мислењето и водењето на преговори, отколку интуиција и емоции.

В - стил е многу детален, структуриран, добро организиран, темелен, без амбивалентност и двосмисленост. Работите се завршуваат на време во склад со

правилата и процедурите, без лажни ветувања. Точноста и времето имаат цена. Времето е пари. Еден просечен менаџер со доминантен B - квадрант, високо го вреднува почитувањето на правилата, сака да ги утврдува и почитува, ги завршува проектите на време, има добро организиран работен простор, средена канцеларија и уредно си ја води документацијата.

C - стил е партиципативен. Менаџер со доминантен C – квадрант е високо осетлив, емотивен, сака тимска работа, дава поддршка на другите. Човековата вредност и чувствата му се на прво место, пријателски е настроен и отворен за комуникација. Вратата на неговата канцеларија е секогаш отворена, а ако постои проблем, ќе го реши на деликатен начин, почитувајќи ги чувствата и потребите на другите.

D – стил е имагинативен, интуитивен, холистички, насочен кон иднината, склон на ризик, сака да крши правила и пробува нови решенија и постапки. Многу е отворен, со многу малку структура. Претставува комплетна спротивност на B - стилот.

Стиловите значат преференција на одреден начин на живот, мислење, избор на хоби, едукација, мислење и одреден начин на самопоимање – селф концепт. Доминацијата на одреден дел од мозокот не значи дека останатите делови се неактивни. Доминацијата на одреден квадрант значи јака преференција кон одреден начин на мислење и ментална активност, која понатаму води кон избор на одреден вид на работа и одредено занимање. Кога луѓето ја следат својата преференција, тогаш чувствуваат задоволство од својата работа, бидејќи на тој начин се чувствуваат компетентни. Луѓето се мотивирани да работаат она што е во склад со нивните интересирања.

5.4. Преговарачки стил

Секој човек има свој личен стил на однесување во различни ситуации. Преговарачкиот стил се однесува на општиот стил на преговарање, а во литературата обично се среќаваат следните четири:[21]

- Наддавање;
- Компромиси;
- Соработка;
- Прилагодување.

Наддавањето е голема грижа за себе и мала за другите, ова се нарекува и доминантен стил и се карактеризира со „win-lose“ ситуација. Компромисот е просечна грижа и за себе и за другите. Кај компромисот, двете страни треба да се откажат од нешто за да донесат заемно прифатлива одлука. Соработката претставува високо ниво на грижа и за нас самите и за другите. Прилагодувањето е голема грижа за другите и мала за себе, така што може да се каже дека се жртвуваат сопствените интереси за доброто на другите.

Стилот на преговарање исто така може да биде формален и неформален, што е одредено од природата на преговорите и знаењето на страните што преговараат. Неформалните преговори ги потенцираат односите меѓу страните и се насочени кон целта на договорот, додека формалните преговори се свртени кон пишаниот збор и текстот на договорот.

Најважните фактори што го одредуваат стилот на преговарање се: личноста на преговарачот, полот и националната култура на која ѝ припаѓа преговарачот.

Според четвороквадратниот модел на мозокот, Нед Херман, користејќи ги и трудовите на Спери и Меклин, Алан Роу (Alan Rowe, 1989), дефинирал четири стила на преговарање. Активноста на секој квадрант на мозокот е основа за одреден стил на преговарање. Стилот на преговарање претставува комбинација на когнитивна сложеност и ориентација на вредност. Роу (Row, 1992) според МекКена (McKenna, 2000), детерминирал стилови на преговарање комбинирајќи

[21] Milorad Marić (2004). Veštine poslovnog pregovaranja, Beograd, Autorsko izdanje, str 12-13

когнитивна сложеност и ориентација на вредности. Когнитивната сложеност тргнува од користење на информации до концептуална способност на паралелна обработка на информации и генерализација, односно утврдување на стратегија. Ориентацијата на вредности тргнува од ориентација на технички вредности, (задачи) до ориентација на организациски вредности (луѓе). Роу истакнува дека во дефинирањето на стиловите на преговарање посебно му помогнале трудовите на Спрингер и Доц (Springer and Deutsch), за специјализираната функција на левата и десната хемисфера. Левата хемисфера е одговорна за логичкото мислење, анализа, сериски информации, управување со говорот, како и со апстрактно логичко резонирање. Личностите кај кои е левата хемисфера доминантна покажуваат спремност да разликуваат различни елементи во збир на податоци. На оваа хемисфера ѝ припаѓаат аналитичкиот и директивниот стил. Десната хемисфера е специјализирана за интуиција и креативност и нејзе ѝ припаѓаат концептуалниот и бихевиоралниот стил. Личностите со доминанатна десна хемисфера покажуваат тенденција да ги поимаат работите во целина, имаат сенс за време и можат повеќе идеи да ги разгледуваат истовремено (паралелно процесирање на информации). Овие личности покажуваат тенденција да ги интегрираат податоците во општи конструкти. Одлично го проценуваат просторот, фантазери се и креативни. Голем број на луѓе со доминантна десна хемисфера се уметници. Еден од аспектите на когнитивната сложеност е способноста за воочување голем број на димензии во дадена (перцепирана) низа на податоци или воочување на разлики во перцепирана низа на податоци, што е функција на левата хемисфера. Другиот аспект на когнитивната сложеност е способноста за комбинирање на податоците, така што да се најдат нови конструкти или правила, што е способност на интеграција ѝ припаѓа на десната хемисфера. Спремноста на менаџерите да ја разберат и владеат со одредена ситуација зависи од нивната когнитивна сложеност. Личностите со високо ниво на когнитивна сложеност немаат потешкотии во разбирањето на моделите во кои се претставени податоци со бројни релации, додека личностите со ниска когнитивна сложеност, можат да владеат со мал број на податоци во рамки на мал број специфични правила.

Стиловите на преговарање за кои зборува Алан Роу се следните:

а) Директивен стил на преговарање

Директивен стил на преговарање применуваат автократски раководители со тенденција за агресивно однесување. Овие раководители не се толерантни кон нејасни информации и не се склони да пребаруваат голем број податоци. Преферираат информации во усна форма. Преговорите ги водат брзо, претпочитаат јасно дефинирани правила и односи, ред и сигурност. Тежнеат кон моќ и авторитет во односите со други луѓе. Карактеристичен е за раководителите кои преговараат брзо врз основа на мал број на информации. Погоден е за краткорочни договори.

б) Аналитички стил на преговарање

Менаџерите со *аналитички стил* во когнитивна смисла се комлексни личности. Тежнеат кон иновации и добри се во апстрактното и логичкото дедуктивно резонирање. Сакаат да имаат на располагање голема количина на информации во пишана форма. За разлика од менаџерите со директивен стил, покажуваат поголема толеранција, пребаруваат поголем број информации и се залагаат за што подобра дискусија и решение. Сакаат разновидност и промени, но ја нагласуваат и контролата. Овој стил е својствен за раководители на кои им се важни постигнувањата и кај нив постои извесна тенденција за автократско раководење. Исто така, аналитичкиот стил на преговарање го карактеризира внимателно преговарање со способност за прилагодување на нови ситуации.

в) Концептуален стил на преговарање

Концептуален стил на преговарање ги одликува раководителите со потреба за признание и успех. Имаат висока когнитивна сложеност и ориентација на луѓе. Применуваат демократско - партиципативен стил на раководење, кој ги вклучува подредените во преговарањето. Тие исто така посветуваат големо внимание на извршување на задачите, заради што се ангажираат во екстензивно истражување и анализирање на податоци пред да се впуштат во преговарање. Го користат раководителите кои се ориентирани на долгорочни одлуки и се доста способни за пронаоѓање креативни начини за решавање на проблемите. Нивните решенија се

креативни и се перфекционисти во поглед на квалитетот. Важна им е славата, признанието и независноста.

г) Бихевиорален стил на преговарање

Бихевиорален стил на преговарање ги карактеризира раководителите со изразена потреба за прифаќање (афилијација) и демократски односи со подредените. Имаат ниска когнитивна сложеност и ориентација на луѓе. Нивното раководење, пред сѐ, е ориентирано кон потребите и грижата за другите луѓе со цел да се развијат и одржат добри меѓучовечки односи. Овие раководители водат преговори врз основа на релативно малку податоци, но затоа се длабоко посветени на организацијата и развојот на луѓето. Преферираат вербални извештаи. Карактеристичен е за раководителите кои вклучуваат и други во процесот на водење на преговори. Водени од желбата да бидат прифатени, пружаат поддршка на другите, покажуваат топлина и емпатија. Сакаат да се консултираат со другите, примаат сугестии и лесно комуницираат. Насочени се кон непосредни и среднорочни цели.

Секој од овие стилови рефлектира различни потреби. Директивниот стил е поврзан со потребата за моќ, бихевиоралниот стил со афилијативната потреба, аналитичкиот со потребата за постигнување и концептуалниот со потребата за признание. Исто така, стилот на преговарање го одразува и односот кој менаџерот го има со подредените. Алан Роу тврди дека овие четири стила на преговарање ги користи секој раководител, така што во зависност од ситуацијата и карактеристиките на следбениците, може да се издиференцираат: доминантен, доминантен помошен (backup) и прикриен стил.

5.5.1. Тип на личноста

Бидејќи преговарачките тимови честопати се состојат од повеќе преговарачи, резултатот од преговорите зависи од нивните индивидуални личности. Психолозите тврдат дека постојат пет типа на личност:[22]

- Екстровертност/интровертност;
- Согласување со други, т.е. подготвеност за договор;
- Совесност;
- Емоционална стабилност;
- Отвореност.

Сепак, за преговарачот се важни само три. Првата особина е екстровертност, која е карактеристика на разговорлива личност и личност подготвена за предизвици. Друга особина е подготвеноста на лицето да склучи договор. Се смета дека човек кој ја поседува оваа карактеристика е дарежлива и кооперативна личност. Третата особина е одговорност и морален интегритет. Лицата кои ја имаат оваа вредност се организирани, упорни и способни за планирање. Личноста е исто така важна во преговорите затоа што луѓето го гледаат однесувањето на другите преку призмата на сопствената личност.[23]

5.5.2. Теорија на личноста на Ајзенк

Ханс Јирген Ајзенк е британски психолог со германско потекло. Својата теорија ја базира на физиологијата и генетиката. Иако сметал дека научените навики се важни, сепак, според него, личноста проникнува пред сѐ од генетското влијание, односно она со коешто сме родени. За време на Втората светска војна работи како психолог во болницата Мил Хил во Лондон, каде што прави редица истражувања со цел да ја провери релијабилноста на психијатриските дијагнози. Токму наодите од тие истражувања во голема мера подоцна ја оформуваат

[22] Dobrijević G. (2011). Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 148

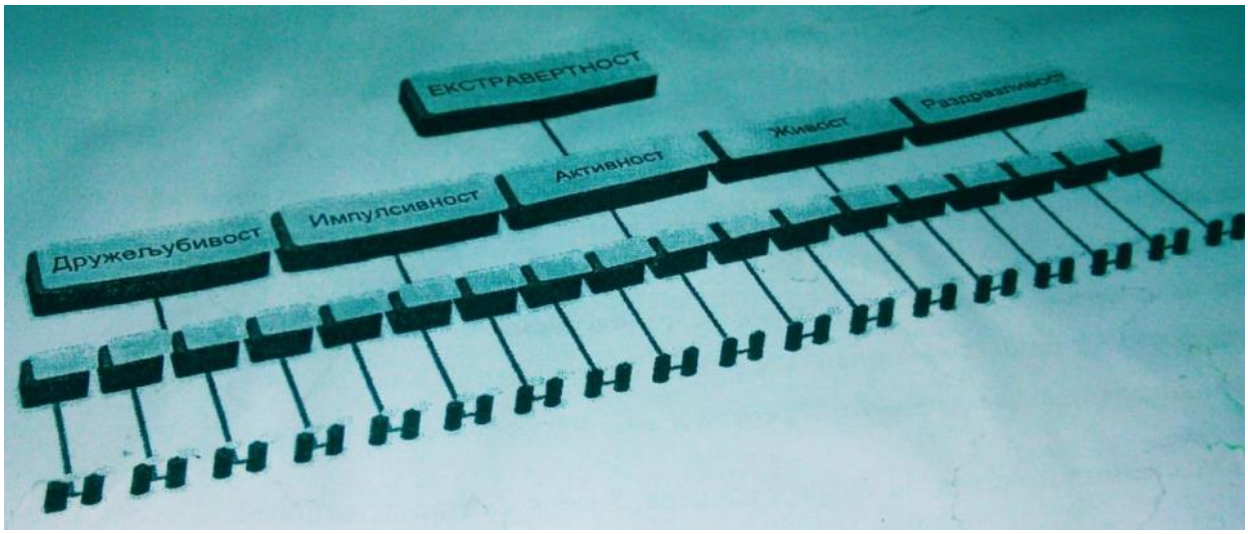
[23] Dobrijević Г. (2011). Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 149

неговата теорија уште наречена ПЕН (Психотизам – Екстраверзија - Невротизам) или трофакторен модел. Термините што се употребени веднаш асоцираат на психијатриска абнормалност. Ова е така затоа што, како во случајот на невротизмот, тие упатуваат директно на емоционална болест, и делумно затоа што термините како интровертност и екстровертност се поврзуваат со психијатарот Јунг. Ниту едно од овие тврдења не е точно. Првото, затоа што овие термини упатуваат или на различна теоретска поставеност или само на потенцијално психијатриско значење, второто затоа што поимите екстровертност и интровертност биле употребувани во Европа неколку века пред тоа да го направи Јунг (Eysenck, 2006). За да се класификува теоријата на Ајзенк е навистина проблематично. Може да се опише како физиолошка теорија, факторска, а неретко е ставана и во типолошките теории. Дури и самиот одбива да биде строго класифициран во некој одреден теоретски оддел. Но како и да е, од неговиот пристап произлегуваат две карактеристики на неговата теорија:

1. Хиерархиски начин на дескрипција на личноста. За секоја димензија на личноста типични се одредени црти, а за нив одредени облици на навики, за кои пак се карактеристични поединечни реакции.

2. Димензионален начин на дескрипција на личноста, наспроти категоризацискиот (гносеолошки, дијагностички, бимодално типолошки) (Lojk,1991).

Доколку ја замеме, на пример, димензијата екстраверзија. На слика бр.3. хиерархиски се претставени четири нивоа. Првото е нивото на димензијата или типот. Второто е ниво на црта на личноста. Третото ниво ги означува навиките, а четвртото поединечните реакции на индивидуата. (Corr & Matthews, 2009).



Слика бр.3. Хиерархиски редослед на структурата на личноста според Ајзенк

Концепцијата за екстровертноста како димензија на личноста се базира на интеркорелациите помеѓу одреден број различни црти, во случајов социјабилност, импулсивност, активност, живост и раздразливост. Очигледно е дека претставува емпириско прашање дали навистина социјабилноста корелира со импулсивноста, активноста и живоста, како и раздразливоста со сите нив, во случајно одбрана група на испитаници. Испитувањата покажуваат дека постои корелација и тоа со разумно висок степен кај сите и без оглед на тоа како се испитувани. Цртите, секоја за себе, се разбира, се базира на слични емпириски испитувања. Со други зборови, личност која се однесува дружељубиво во една ситуација, има тенденција да се однесува така и во друга ситуација. Слична постапка важи за сите. (Eysenck, 2006)

Значи личноста е структурирана на четири хиерархиски нивоа, врз основа на општоста на облиците на однесување. Првото, најниското ниво на организација на личноста, претставуваат специфичните, поединечни акти или реакции кои се различни во различни конкретни ситуации. Тие претставуваат само одредени делови од однесувањето или врски помеѓу поединечните дразби и поединечните одговори или реакции. Потоа, на наредното ниво се наоѓаат навиките. Тие се создадени од кластери на специфични реакции и претставуваат постапки на повторено однесување на личноста во еднакви или слични ситуации. Тие имаат повисоко ниво на општост или генералност. Третото ниво е ниво на црти или карактеристики. Одреден број на навики кои корелираат помеѓу себе

формираат некоја црта на личноста. Цртите се аспекти на личноста кои имаат поголемо значење од навиките и се на повисоко ниво на генералност. На четвртото ниво, кое е највисок степен на генералност, се типовите на личност. Тие се составени од кластери на црти на личноста. Типот на личноста го сочинува збирот на меѓусебно поврзаните црти или карактеристики на личноста. Ваквата поврзаност е од траен карактер и доследно се манифестира во различни ситуации. Според мислењето на Ајзенк, за дескрипција, објаснување и предвидување на однесувањето на личноста најголема вредност имаат типовите или основните димензии на личноста, додека цртите служат за утврдување на тие димензии. Поради тоа Ајзенк во истражувањето се насочува првенствено на типовите на личноста. Во процесот на развојот на личноста Ајзенк, многу повеќе отколку другите современи автори го нагласува значењето на генетичката основа на личноста. Под генетичка основа се мисли на анатомската структура и функционалноста на централниот нервниот систем, вегетативниот нервен систем и ендокриниот систем. (Eysenck, 1967; Eysenck I Eysenck, 1976, според Lojk, 1991). Познавањето на степенот на генетичката условеност на одредени особини на личноста има големо педагошко значење, првенствено во сферата на учење и развој на личноста. Ако некои особини на личноста е тешко да се променат со надворешни влијанија, бидејќи во нивниот развој доминира генетска предиспозиција, тогаш е разумно влијанието да се пренасочи на оние особини кои се развиваат претежно под влијание на надворешни фактори. Значи развојот на личноста според Ајзенк е резултат на интеракцијата на генетичките предиспозиции, чија основа ја сочинуваат структурата и функционалноста на нервниот систем, како и надворешната средина, во којашто личноста се развива. Со оглед на тоа дека нервниот систем на различни организми може да поседува различни својства, различните индивидуи можат да воспоставуваат и различни односи со потполно истата животна средина, при што истата објективна средина учествува во создавање на разликите меѓу луѓето во поглед на сите димензии и особини на личноста. Со оглед на различната генетска основа на интровертните и екстровертните личности, социјализацијата како најважен пат кон развој на личноста би била различно успешна; екстровертираната предиспозиција на личноста често ќе се спротивставува со постоечките норми, отколку што е тоа случај со интровертираната диспозиција на личноста. Исто така, пожелно е да се

потенцира дека Ајзенк не ја пренагласува генетската условеност на личноста во однос на надворешните фактори, туку и самиот тој тврди дека од околината зависи дали екстровертираната диспозиција ќе стане и таков тип на личност. Автократскиот начин на воспитувања на децата е попогоден метод за социјализација на екстровертирани типови на личности, отколку за интровертираните типови на личности. Заклучокот дека голем дел од варијансата на индивидуалните разлики може да се препише на наследните фактори, Ајзенк го заснова на бројните современи истражувања на генетичарите. (Shields,1962; Gottesman I Shields, 1972, Odegardad, 1963 at all., според Lojk, 1979) Тоа всушност значи дека од наследната основа не зависи само степенот на изразеноста на психотизмот и екстровертираноста, туку и степенот на изразеност на невротизмот. Во повеќето свои истражувања на структурата на личноста, Ајзенк користел самооценувачки прашалници (како што е EPQ искористен во истражувањево), прашалници кои ги оценувале други, објективни бихевиорални тестови, проценки на физикусот, физиолошки испитувања како и биографски податоци за испитаниците. За секој од овие начини тој смета дека си имаат свои слабости, но и дека секој од нив е корисен при обидот да се разбере организмот. Затоа, кога се испитува личноста треба да се земат предвид сите податоци од начините со кои се дошло до нив.

Ајзенк го споделува со Кател погледот на луѓето како суштества, чии карактеристики се релативно стабилни, но и мерливи, како и тоа дека мерењето е фундаментално за секоја наука. Меѓутоа со оглед на тоа дека во психологијата не е секогаш јасно што треба да се мери, Ајзенк вели таксономијата, односно класификацијата на однесувањето е првиот чекор кон мерење на однесувањето. Како најдобра постапка за класификација на однесувањето, тој вели дека е тоа факторската анализа. Според него, личноста претставува „целосната сума (збирот) на реалните и можните облици на однесување на организмот одредени од наследството и околината, а настанува и се развива во интеракција со четири главни подрачја: когнитивно (интелигенција), конативно (карактер), афективно (темперамент) и соматско (конституција)“. (Eysenck, 1998) Оваа дефиниција укажува на три важни аспекти кои се од големо значење за неговото сфаќање на личноста. Тие аспекти се:

- За спознавање на личноста потребно е да се користат надворешни, манифестни реакции и облици на однесување;

- Истакнување на интеракцискиот однос на наведените четири подрачја на личноста, што има сличност со целовитост;

- Се укажува на конституционални (наследни) чинители во формирањето на структурата на личноста.

Од почетокот на својата кариера, Ајзенк сметал дека повеќето теории на личност се прекомликувани и премногу лабаво формулирани. Тој се обидел да дојде до концепција за однесувањето, која е едноставна и може да се применува до максимум во пракса и како резултат на тоа неговиот систем се состои од мал број на димензии кои имале темелна емпириска проверка пред да бидат дефинирани. Димензиите екстроверзија и невротизам ги поставил уште во 1947 година, додека неговата трета димензија во ПЕН - моделот доаѓа по заедничката емпириска работа со неговата сопруга Сибил, во 1970 година. Но Ајзенк не се потпирал само на своите емпириски наоди при проучувањето на структурата на личност. Врз неговата концепција имале свое влијание и повеќе историски значајни мислители: Хипократ, Гален, Кречмар, Јунг ,Павлов, Хал, Спирман и Терстон. Со некои од нив се согласувал повеќе, со други помалку. Тргнувајќи од Јунговата дихотомна типологија на личноста, Ајзенк си поставил за задача да ја одреди структурата на двата основни типови на личност, екстраверт и интроверт. Ајзенк го изменил значењето за типот и наместо за меѓусебно исклучиви категории, тој зборува и за преодни форми меѓу нив, со што се добива еден континуум на чии краеви се наоѓаат чистите облици на екстраверзија и интроверзија, и невротицизам или емоционална урамнотеженост – неурамнотеженост.

Иако не го негира постоењето и на други фактори, Ајзенк бил убеден дека факторите екстроверзија и невротицизам најмногу придонесуваат за дескрипција на личноста, повеќе од било која друга комбинација на фактори, надвор од когнитивното подрачје. Сепак, во 1952 година, тој поставил хипотеза за трета главна димензија, која би била независна од екстраверзијата и невротицизмот.

Таа трета димензија ја нарекол „психотицизам“. Ајзенк дава и детален опис на профилите, зависно од постигнатите резултати.

5.5.3. Димензии на личност

Во своите истражувања и проучување на личноста Ајзенк (Eysenck, 1971, според Лојк, 1979) со помош на статистичката техника факторска анализа, естрахирал три основни димензии или фактори на личноста за кои смета дека, покрај интелигенцијата, се најзначајни и тоа:

1**.** Е: димензија екстровертност – интровертност или екстраверзија;

2. N: димензија на емоционална стабилност (урамнотеженост) – лабилност (неурамнотеженост) или невротизам;

3. Р: димензија на цврстина, ригидност, непопустливост – мекост, попустливост или накратко психотизам.

Овие димензии се нормално дистрибуирани во општата популација, што значи дека се застапени во различен степен кај сите луѓе и единствено екстремните облици на континуумот на нормалноста претставуваат паталошки абнормалности.

Димензијата екстраверзија има мошне долга историја. Под различни имиња може да се препознае и во Хипократовата типологија, кај Кант, Вунт, Павлов, Јунг и др. Ајзенк ги обединува овие учења и емпириски ги потврдува со факторска анализа.

Димензијата *екстраверзија,* како што и самата претставка потврдува, нема значење за категоријална распределба, туку како што беше и претходно споменато, претставува еден континуум на чии краеви се распоредени „чистите“, екстремни облици на екстровертираност и интровертираност во коишто спаѓаат најмал број од луѓето, бидејќи повеќето од нив се приближуваат кон едниот или пак кон другиот крај од овој континуум. Секој поединец зазема различна позиција во истиот овој континуум.

- Типичниот екстроверт (со постигнат висок скор на скалата на екстравертност) е позитивен, дружељубив, комуникативен, зборлив, социјално

експанзивен, лесно прилагодлив, сака забави, потребни му се луѓе со кои ќе разговара и не сака индивидуални активности. Не сака многу да чита и да учи посебно не ако е сам. Сака конкретни шеги, секогаш има подготвен одговор на сè и воопшто, ги сака промените; безгрижен е, животот го сфаќа лесно, оптимистичен е и сака да живее по правилото: смеј се и уживај. Тежнее кон возбудувања, авантурист е, во животот ја користи секоја можност, често се експонира непотребно, дејствува врз основа на моменталната инспирација и воопшто е, импулсивна особа. Иницијативен е, подготвен е за непосредна акција, секогаш сака да е во движење, постојано нешто работи, склон е кон агресивни реакции и брзо го губи трпението. Чувствата не ги контролира најдобро и воопшто, понекогаш е многу недоследна личност. (Lojk, 1991).

- Типичниот интроверт (со постигнат низок скор на скалата екстравертност) е тивка личност, тип на осаменик. Интроспективен е, повлечен, повеќе ги сака книгите, отколку луѓето. Планира однапред и не им верува на моменталните импулси. Не сака возбудувања, нештата од секојдневниот живот ги сфаќа сериозно, сака среден начин на живот. Во однос со други индивидуи е резервиран и дистанциран, освен кон најинтимните пријатели чиј круг е тесен и затворен. Чувствата строго ги контролира, ретко се однесува агресивно и не го губи лесно трпението. Доверлив е, релијабилен е и песимистичен. Многу ги почитува етичките норми. Лојк (Lojk, 1991).

Како што беше спомнато, за оваа димензија како и за останатите од неговиот модел, Ајзенк смета дека имаат пред се биолошка основа. Тоа најдобро го опишува во неговата книга од 1967 година *Биолошки основи на личноста,* но тој до крајот на животот се занимава со проучувања за да ги потврди своите претпоставки за хередитарност на основните димензии на ПЕН моделот. Според неговата теорија, димензијата екстраверзија-интроверзија се базира на надразнувачките карактеристики на мозочната кора на начин којшто го регулира ретикулокортикалниот активационен систем. Кортекстот на екстровертот во будна, нестимулирана состојба е помалку надразнет во однос на неговото оптимално ниво на надразнетост. Затоа, екстровертот бара некаква стимулација за да му го зголеми нивото на надразба со кое би функционирал подобро, односно поoптимално. Од друга страна, интровертот во истата иницијална

состојба е поблиску до оптималното ниво на надразба и има помала потреба да бара некаква стимулација за да се чувствува подобро. Во таа смисла, стимулацијата која делува позитивно на екстровертот може да делува пренадразнувачки за интровертот. Милон, Лернер, Вејнер (Millon, Lerner, Weiner, 2003).

Димензијата *невротизам* исто така има долг историјат и е опишана со два екстрема: емоционална стабилност и емоционална лабилност.

- Емоционално стабилната личност (личност со низок скор на скалата на невротизам) е урамнотежена, реагира емоционално поспоро и поблаго, а од секоја состојба се враќа во основната емоционална состојба многу брзо. Тоа е обично тивка личност која знае да се контролира и не се загрижува за секоја ситница. Задоволна е од светот и од животот.

- Емоционално лабилната личност (личност со висок скор на скалата на невротизам) е анксиозна, напната, загрижена, депресивна, често лошо расположена, реагира интензивно на сите видови дразби, претерано емотивна. Таквата личност лошо спие, а има и други психосоматски тегоби. Сугестибилни се, немаат упорност, неурамнотежени, осетливи, ригидни, осамени. Себе се оценуваат како инфериорни, нервозни, склони кон незгоди, незадоволни, осетливи и навредливи. Таквата личност лошо спие, а има и други психосоматски тегоби. Претерано е емотивна, интензивно реагира на сите видови дразби и многу потешко се смирува по секое доживување во кое емотивно се ангажирала. Силните емотивни реакции на таквата личност интерферираат со соодветно прилагодување на околината и ја присилуваат да реагира ирационално, понекогаш дури и ригидно. Со еден збор, тоа е личност која постојано се грижи за нешто. Главна нејзина карактеристика е да се занимава со работи кои, според нејзино мислење, би можеле лошо да завршат и при тоа доживува интензивни емоционални, анксиозно обоени реакции.

Истражувањата потврдиле дека факторот невротизам е во тесна врска со наследниот степен на лабилност на автонимниот нервен систем, додека факторот екстравертност е зависен од степенот на преовладување на фазата ексцитација т.е. инхибиција на централниот нервен систем. Оваа рамнотежа е најверојатно

генетски детерминирана и веројатно е во врска со асцедентните патишта на ретикуларната формација.

Влијанието на наследството на екстровертноста и невротицизмот многу пати било предмет на истражување на многу автори, а можеби најчист доказ е истражувањето на Shields во 1962 година, според Лојк (Lojk, 1991), при што најдена е висока корелација како за екстравертност, така и за интровертност кај еднојајчани близнаци кои биле одгледувани одвоено. Воопштено би можело да се заклучи дека многу чинители зборуваат во прилог на ставот дека наследството сепак има многу значајна улога во развојот на сите три димензии на личноста: екстраверзија, невротизам и психотизам. Се чини дека во индивидуалните разлики, генетските фактори имаат поголема улога отколку факторите на околината.

Друга врска со биологијата е фактот дека на една личност во континуумот ектстровертност-интровертност, може да се влијае и со хемиски средства. Средствата кои го стимулираат човекот го прават екстровертен, додека седативите го прават интровертен.

Димензијата *психотизам* е дефинирана со двете крајности: цврстина, ригидност, непопустливост, агресивност, неемпатичност на личноста наспроти личноста која е попустлива, чувствителна, емпатична, која се грижи за другите луѓе.

Личноста со висок скор на димензијата психотизам може да се опише како осамена, личност која не е заинтересирана за луѓе, личност која е „тешка“ и која тешко се прилагодува кон било што и било каде. Таквата личност може да биде сурова и нехумана, со инсуфициентни чувства и емпатија, накратко неосетлива. Може да биде непријателски настроена спрема луѓето, дури и спрема најблиските, може да биде агресивна и кон оние што ги сака. Таквата личност сака чудни и необични работи; за опасностите не се грижи многу. Обично лицата кои имаат релативно висок скор, го манифестираат опишаниот начин на однесување во многу поблаг облик. Екстреми се ретки. Психотицизмот овде ја означува онаа карактеристика на личноста којашто се јавува во различен интензитет кај сите луѓе, а ако се јави во екстремен облик, може да се посомневаме дека е во прашање психопатолошка појава. Во секојдневниот јазик

наместо психотицизам се зборува за цврстина, непопустливост, ако испитаникот постигнал висок скор на димензијата психотизам, или за попустливост, мекост, ако испитаникот постигнал низок скор на димензијата психотизам. Во подрачјето на теориската и применетата психологија занимлива е исто така и димензијата на непопустливост, односно психотизам. Психотизмот не е во корелација ниту со невротизмот ниту со екстровертноста, а исто така ниту пак со скалата на искреност.

Скалата на искреност – (L) за првпат била вклучена во серијата на Ајзенковите прашалници во (EPI). Со помош на оваа скала се направил обид да се измери тенденцијата на некои субјекти да се „прават совршени“, што е посебно важно кога прашалникот се пополнува под услови во кои таа тенденција е нормална (на пример при вработување). Ајзенк и неговите соработници направиле серија факторски и експериментални студии за да ја истражат природата на скалата (Eysenck i Eysenck 1970, Michaelis I Eysenck 1971, Eysenck, NIas I Eysenck 1971, според Lojk, 1991). Востановиле дека оваа скала поседува мошне висок степен на факторска хомогеност за одредени прашања, коишто се високо заситени само со овој фактор. Сепак, овај скор не може да се толкува како индикатор само на дисимулација. Главната потешкотија, можеби е во тоа што L-скалата, покрај тоа што ја мери дисимулацијата, мери и некои стабилни фактори на личноста, кои се нарекуваат степен на социјална наивност (Eysenck I Eysenck 1968, според Lojk, 1991). L - скалата всушност мери дисимулација. Michaelis I Eysenck во 1971 година покажале дека со L - скалата може да се манипулира на тој начин што експерименталните услови ќе варираат од висока до ниска мотивација за дисимулацијата. Релијабилноста на L - скалата не се смалува во услови кои провоцираат помала дисимулација и не се зголемува во услови кои провоцираат повисока дисимулација. Значи дека оваа скала очигледно мери некоја стабилна функција на личноста, но за жал многу малку се знае за природата на таа функција

5.3. Пол

Границата помеѓу видот на преговори според пол не е јасна, сепак, некои преговори може да се сметаат за машки, а некои женски. Кооперативното договарање и стиловите за развој на односите се сметаат за женски. Во ситуации кои водат до соработка и продлабочување на односите, жените можат подобро да се справат. Конкурентниот стил на преговори, стереотипно е наречен машки. Ова значи дека мажите ќе можат подобро да се справат со доминантните ситуации за време на преговорите и „win-lose“ преговорите. Полот традиционално се поврзува со престиж и статус во општеството. Очекуваните социјални улоги на мажот и жената ќе имаат најголемо влијание врз однесувањето во мешана околина. Се разбира, не треба да се практикува стереотипот, според кој сите мажи и жени се исти, туку да се прилагодат тактиките за преговарање на поединецот со кој преговараме.[24]

Во табелата во продолжение се прикажани разликите во начинот на преговори помеѓу мажите и жените.

Табела бр.3 Разлики во стиловите на преговарање помеѓу половите

МАЖИ	ЖЕНИ
Се стремат на еднократен договор	Сакаат долгорочен меѓусебен однос
Сакаат спортска победа над противникот	Сакаат заедничка добивка
Нагласуваат правила и позиции	Нагласуваат правичност
Ја објаснуваат логиката на својата позиција	Разговараат за потребите на другата страна
Разговараат на доминантен начин	Користат говор без импликација на моќ
Непопустливи се во држењето позиција	Сакаат да прават отстапки
Ја прекинуваат и лажат другата страна	Избегнуваат тактики кои може да го нарушат меѓусебниот однос

[24] Dobrijević G. (2011). Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 149

5.4. Култура

Културата во општеството, независно дали е национална или корпоративна, содржи споделени вредности, сфаќања, претпоставки и цели, наследени од постарите генерации.

Организациска култура

За разлика од националната култура која многу бавно се менува, организациската култура на бизнисот може свесно да се промени. Организациската култура е збир на традиции, вредности, политики, верувања и ставови кои формираат сеопфатен контекст за сè што правиме и мислиме во една организација.[25] Организациската култура влијае врз вредностите на вработените, начинот на кој тие решаваат нови задачи, прашања или проблеми. Ако новите решенија се покажат добри, вредностите можат да се претворат во верувања. Заедничките вредности, верувања и ставови имаат значително влијание врз организациските процеси, како што се: донесување одлуки, групно однесување, мотивација и контрола, кои, пак, имаат големо влијание врз преговорите, како дел од деловната комуникација. Преговарачките тимови се формираат врз основа на верувањата и вредностите на организацијата, што пак ја воспоставува преговарачката стратегија и тактика.

Во зависност од односот на самата компанија, на пример, дали е агресивна со компаниите со кои е во контакт, или сака да воспостави што подобри односи, ќе се утврди ставот и составот на самите тимови, потребното ниво на подготвеност и задачите на членовите на тимот. Ако моралните норми во организацијата се лабаво поставени, тогаш членовите на тимот ќе користат и тактики за преговарање, како што е лажење.

Национална култура

Истражувањата покажаа дека националната култура има поголемо влијание врз вработените отколку организациската. За разлика од

[25] McLean, A.,Marshall,J. (2005). Investing in cultures, England, str 981

организациската култура, која често се менува во согласност со политиката на компанијата, националната култура не се менува лесно. Националната култура не е вродена. Она што ја прави толку константна и кохерентна низ генерациите е фактот дека се стекнува уште од раното детство, прво во семејството, а потоа преку други референтни групи (пријатели, училиште, други организации). Културата вклучува одредена група на луѓе и влијае на создавање систем на вредности и норми во рамките на групата, што значително влијае на однесувањето на неговите членови. Исто така, треба да се забележи дека културата во голема мера зависи од условите во кои живеат луѓето.[26]

5.8. Релевантни емпириски истражувања

Со преглед на литературата не беше дојдено до студии коишто конкретно се однесуваат на разликите помеѓу стиловите на преговарање (директивен, аналитички, концептуален и бихевиорален) и разлики помеѓу димензиите на личноста (екстраверзија, невротизам и психотизам) кај менаџерите. Меѓутоа се утврди дека постојат бројни истражувања кои се занимаваат со однесувањето на менаџерот, пред сѐ на начинот на којшто тој ги води преговорите и ги носи одлуките, кои се неговите лични карактеристики. Поимот личност како целина е преширок за емпириски истражувања. А покрај тоа, помеѓу психолозите постојат разлики во сфаќањето на поимот личност, така што психолозите кои работат во областа на психологијата на трудот и организацијата, го прифаќаат гледиштето за црти (Николоски, 2005). Теоријата за црти е најстара теорија за водството. Таа е заснована на претпоставката дека некои луѓе стануваат подобри водачи од некои други луѓе и дека можат да се определат карактеристиките на добрите лидери. Тие што ја застапуваат оваа теорија аргументираат дека доброто лидерство е во функција на лицето и лице што е добар лидер во една ситуација ќе биде добар лидер во било која друга ситуација. Има повеќе истражувања за општите црти на личноста. Но, обидите да се идентифицираат општи црти на личност, физички или ментални, на добри или успешни лидери, не биле успешни. Списокот на црти

[26] Tower, R., Cooper, P. (1999). Beyond post-perestroika: Russia and post-communism Eastern Europe, International marketing research, Goody ear, M (Ed.) Amsterdam, the Netherlands: ESOMAR, str. 143-159.

е долг и понекогаш контрадикторен. Јукл наведува дека во поранешните студии се истражувале и физичките црти на личност, како на пример, висина, појава (Yukl, 1994, според Т.Николоски, 2000). Цртата го резимира минатото однесување и овозможува претпоставување на идното однесување. Поради тоа, авторите најчесто се определуваат за истражување на одредени црти на личноста. Бартам и Дејл (Bartam and Dale, 1983, според Николоски, 2000) со примена на EPI (претходна верзија на EPQ) дошле до податок дека машките лица коишто не успеале да завршат курс за пилоти биле помалку стабилни и интровертни.

Марковиќ (Markovič, 2006) ја истражувал поврзаноста помеѓу профилот на личноста на раководителите и стилот на раководење и преговарање. Истражувањето било извршено на 308 раководители од најразлично ниво на раководење, при што утврдиле дека факторите на личноста се значаен чинител на стиловите на раководење и преговарање, добиените поврзаности се ниски, но статистички значајни. Исто така, откриени се и статистички значајни разлики во поглед на стиловите на преговарање и раководење и особините на личноста кај раководителите, кои се разликуваат според различните демографски варијабли, како и карактеристиките на раководното работно место. Според тоа, добиено е дека постојат разлики во структурата на поврзаноста помеѓу особините на личноста и стиловите на раководење и преговарање кај испитаниците од различен пол, како и кај раководителите на различно ниво на раководење. Мишева (1989) во своето истражување ја испитува поврзаноста на стилот на раководење со некои димензии на личноста кај раководители. За таа цел биле испитани 150 раководители од хотелска услужна дејност во Скопје. Резултатите покажале дека помеѓу стилот на раководење и некои димензии на личноста кај раководните лица, постои мала позитивна поврзаност. Само цртите непопустливост и неискреност се покажало дека се значајни во определување на стилот на раководење. Врз основа на другите три димензии на личноста, кои се регистрирани како значајни во определување на стилот на раководење кај раководните лица, се изведува заклучокот дека стилот на раководење потполно демократски е присутен кај оние раководители кои се во поголема мера, делумно екстровертни, делумно емоционално стабилни и помалку директивни во начинот на раководењето. Наспроти тоа, потполно автократски стил на раководење е

повеќе резултат на делумна интровертност, блага - делумна емоционална лабилност и барање на директивност во раководењето.

Сарџоска (2008), го истражува односот на директивен, аналитички, концептуален и бихевиорален менаџерски стил на преговарање и структура, околината и ефикасноста на организацијата. На примерок од 35 менаџери од градежна приватна фирма во Скопје е применет инвентар за стилови на преговарање од 20 искази и прашалник за значајни организациски фактори од 13 искази. Резултатите од оваа истражување покажуваат дека организацијата има комбинирана бирократско – флексибилна структура, просечно стабилна и извесна организациска околина, и висока ефикасност, додека најмногу практикуван стил на одлучување е директивно – аналитичкиот стил. Постои компатибилност помеѓу значајните организациски фактори и директивно – аналитичкиот стил иако општо земено помеѓу овие фактори и одделните стилови на преговарање не е добиена значајна поврзаност. За поразвиена флексибилна структура на организацијата се предлага примена на концептуално – бихевиорален стил на преговарање, кој овозможува поголема ефикасност и грижа за вработените во услови на зголемена неизвесност и несигурност предизвикана со процесите на транзиција и приватизација.

Гавриловска (2007) го испитувала стилот на донесување одлуки на 40 вработени – доктори и главни медицински сестри на раководни места. Целта на истражувањето била да се види дали постојат разлики во стиловите на одлучување во однос на полот и во однос на хиерархиското ниво на раководителот. Добиените резултати покажуваат дека во однос на полот не постојат значајни разлики во стилот на одлучување. Но, во однос на нивото на раководење, добиено е дека постои значајна разлика кај директивниот, аналитичкиот и концептуалниот стил на одлучување, така што овие стилови повеќе ги користат раководителите на повисоко ниво на раководење, додека не постои разлика во бихевиоралниот стил на одлучување.

Во едно друго истражување, спроведено од Николова (2007), бил испитуван стилот на преговарање и донесување одлуки на 20 раководители. Целта на истражувањето била да се утврди дали постојат разлики во стилот на одлучување кај раководители од различно ниво на менаџирање и должината на

работен стаж. Добиените резултати укажуваат дека не постојат значајни разлики помеѓу разгледуваните варијабли. Во рамки на истражувањето на Роу (Row, 1977), преку 20 000 менаџери и луѓе од други струки пополниле инвентар за стиловите на преговарање. Утврдено е дека просечните скорови кои ги добиле менаџерите се мошне слични со нормите во популацијата. Најзастапен е аналитичкиот стил на преговарање, а најмалку застапен е бихевиоралниот стил на преговарање.

До прилично слични резултати дошол и Ман (Mann, 1982), кој направил истражување на 194 менаџери од Јужнокалифорниската област и добил дека најзастапен е аналитичкиот стил на преговарање, а најмалку застапен е бихевиоралниот стил на преговарање. Тој дошол до заклучок дека постојат значајни разлики помеѓу испитаниците кои се занимаваат со стратешко планирање и испитаниците кои се занимават со финансиско планирање. Кај финансиските планери, доминантен бил аналитичкиот стил, што било и очекувано, бидејќи тие извршуваат работи од типот на собирање и анализирање на прилично голем број податоци, додека кај стратешките планери многу доминантен е концептуалниот стил, којшто значи спремност работите да се видат во целина, да се изнајдат нови решенија кои се одраз на интуицијата и креативното мислење. Дополнително Ман, исто така, дошол и до интересни резултати во однос на тоа дека жените менаџери имале повисоки скорови на директивниот и бихевиоралниот стил, од жените чија професија е архитектурата и кои имаат повисоки резултати на аналитичкиот и концептуалниот стил, што било и очекувано бидејќи работата на позиција менаџер бара управување со другите, додека работата како архитект вклучува анализирање на структурата и визуализација на она што би било изградено. Понатаму, интересни се и резултатите кои покажуваат дека претпоставените во полицијата имале повисоки скорови на аналитичкиот и бихевиоралниот стил од инжинерите чии стил во поголем степен е директивен, Вообичаена претпоставка е дека луѓето кои работаат во полиција, а посебно шефовите или претпоставените во полициските служби, по својот стил наодлучување се повеќе директивни. Генерално, резултатите покажуваат дека американските менаџери имаат повисоки скорови на аналитичкиот стил, за разлика од јапонските менаџери чии резултати биле највисоки на концептуалниот стил. На прво место кај јапонските менаџери е концептуалниот стил, потоа аналитичкиот, директивниот и бихевиоралниот. Кај

американските менаџери редоследот е сосема поинаков, т.е. прво е аналитичкиот, потоа концептуалниот, па директивниот и на крај бихевиоралниот.

РЕЗУЛТАТИ

Основни статистички показатели

Табела бр.1. Основни статистички показатели на варијаблата стилови на одлучување

Стилови	**N**	**M**	**SD**	**Најнизок скор**	**Највисок скор**
Директивен стил	100	48.70	8.89	20.00	65.00
Аналитички Стил	100	50.32	5.37	40.00	64.00
Концептуален Стил	100	51.63	5.15	41.00	60.00
Бихевиорален	100	49.22	8.86	31.00	80.00

Од табелата се гледа дека директивниот стил има просечен скор од 48.70. Минимумот и максимумот се движат од 20 до 65. Аналитичкиот стил има просечен скор од 50.32. Минимумот и максимумот се движат од 40 до 64. Концептуалниот стил има просечен скор од 51.63. Минимумот и максимумот се движат од 41 до 60. Бихевиоралниот стил има просечен скор од 49.22. Минимумот и максимумот се движат од 31 до 80.

Табела бр.2 Основни статистички показатели на варијаблата димензии на личноста

Димензии	**N**	**M**	**SD**	**Најнизок скор**	**Највисок скор**
Психотизам	100	8.22	3.97	2.00	15.00
Екстраверзија	100	12.52	1.72	9.00	18.00
Невротизам	100	11.98	3.91	3.00	20.00
Л-скала	100	10.36	3.58	4.00	19.00

Од табелата се гледа дека психотизмот стил има просечен скор од 8.22. Минимумот и максимумот се движат од 2 до 15. Екстраверзијата има просечен скор од 12.52. Минимумот и максимумот се движат од 9 до 18. Невротизмот има просечен скор од 11.98. Минимумот и максимумот се движат од 3 до 20.

Резултати од истражувањето кои се однесуваат на истражувачките хипотези

Следната табела ги прикажува резултатите од тестирањето на хипотезите.

Табела бр.3 Резултати од тестирање на хипотезите

	Психотизам	**Екстраверзија**	**Невротизам**
Директивен стил	**-0.239 (p<0.01)**	-0.01 (p>0.05)	**-0.394 (p<0.01)**
Аналитички Стил	**-0.637 (p<0.01)**	0.084 (p>0.05)	**-0.412 (p<0.01)**
Концептуален Стил	-0.144 (p>0.05)	-0.121 (p>0.05)	**0.534 (p<0.01)**
Бихевиорален Стил	**0.706 (p<0.01)**	0.028 (p>0.05)	**0.337 (p<0.01)**

Согласно резултатите, од табелата се гледа дека генералната хипотеза е делумно поддржана, односно е потврдена во седум од дванаесет случаи. Димензиите на личноста на лидерите се поврзани со стиловите на одлучување кај раководителите во државен сектор.

Посебни хипотези

- Постои негативна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и директивниот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.**
- Постои негативна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и аналитичкиот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.**
- Постои позитивна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и концептуалниот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.**
- Постои позитивна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и бихевиоралниот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.**
- Постои позитивна поврзаност помеѓу **попустливост на димензијата психотизам** и аналитичкиот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.**
- Постои негативна поврзаност помеѓу **попустливост на димензијата психотизам** и бихевиоралниот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.**
- Постои негативна поврзаност помеѓу **попустливост на димензијата психотизам** и концептуален стил на одлучување. **Хипотезата не е потврдена.**
- Постои позитивна поврзаност помеѓу димензијата на личност **попустливост на димензијата психотизам** и директивен стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.**
- Постои негативна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и директивен стил на одлучување. **Хипотезата не е потврдена.**
- Постои позитивна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и аналитички стил на одлучување. **Хипотезата не е потврдена.**

- Постои позитивна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и концептуален стил на одлучување. **Хипотезата не е потврдена**
- Постои негативна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и бихевиорален стил на одлучување. **Хипотезата не е потврдена**

ЗАКЛУЧОК

За добар преговарач порано се сметаше личност која можеше да добие сѐ што сака, без да направи ниту една отстапка. Овие времиња се зад нас, а современиот бизнис и големата конкуренција не прават никого незаменлив. Со сигурност можеме да кажеме дека во бизнисот денес постои една голема „еволутивна трка“, каде компаниите постојано се прилагодуваат едни на други, правејќи компромиси за да имаат корист заедно. Преговарачите се носители на компромис. Тие создаваат нови можности од почетната точка, внимателно балансирајќи ги интересите на двете преговарачки страни. Добриот преговарач не е само добар економист или правник, тој мора да биде и одреден психолог, визионер - тој треба да биде лидер, харизматичен човек кој плени со својата личност и изглед. Врши влијание врз своите следбеници и со тоа ја постигнува крајната цел на компанијата, т.е. реализација на визијата на организацијата.

Лидерството се сфаќа како процес на создавање на влијание, во кое индивидуата (лидерот) ѝ помага на групата (следбениците) да ги постигнат поставените цели. Без следбеници, нема потреба од лидери. Лидерот може да биде формален, назначен од врвот на организацијата и може да биде личност која се истакнала во групата и се здобила со поддршка од другите членови, т.н. неформален лидер. Како резултат на тоа, формалниот лидер се потпира врз моќта на својата позиција, додека неформалниот лидер ужива лична моќ. Во неформалниот лидер следбениците веруваат дека поседува нешто што е вредно за нив. Во некои случаи, кога личноста на лидерот е толку силна, се создава култ на личност. За разлика од неформалниот, за формалниот лидер често се

врзуваат принудата и казната, што не е праведно. Лидерството е процес што ја потенцира соработката на следбениците и лидерите, групите со исти цели.

Денес, тешко е, ако не и невозможно, да се очекува дека само едно лице ги има сите информации, квалификации и знаења потребни за донесување одлуки. Ова е причината зошто во големите компании појавата на преговарачки тимови, наместо самата личност, е сè почеста. За да функционира тимот, лидерот мора да биде во првите редови. Неговата улога е постојано да ја следи групата, да ја утврди ситуацијата и, доколку смета дека е потребно, да преземе одредени чекори. Заедно со набљудувањето на перформансите, лидерот обрнува внимание и на развојот на тимот. Членовите на успешниот тим треба добро да се познаваат, да ги знаат добрите и лошите страни на секој, за да бидат успешни. Во случај еден од членовите да не биде доволно подготвен, целиот тим и исходот од преговорите може да бидат загрозени. Добрата тимска комуникација има позитивен ефект врз работата и продуктивноста на тимот.

Добриот лидер знае дека доколку на членовите на тимот им се задоволени потребите, целокупниот учинок на тимот ќе биде подобар.

- Постои негативна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и директивниот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.** Потврдувањето се должи на тоа што емоционално нестабилните личности одлуките ги носат врз основа на други информации, односно врз основа на други критериуми кои не се поврзани со раководењето.
- Постои негативна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и аналитичкиот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.** Потврдувањето се должи на тоа што емоционално стабилните личности имаат потреба од голем број на информации и заради тоа имаат зголемена толеранција за нејасни информации и бараат повеќе информации за да донесат вистинска одлука.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и концептуалниот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.** Потврдувањето на наведената хипотеза се

должи на креативноста која ја имаат емоционално лабилните личности, кои не посветуваат внимание на сигналите од околината и живеат во свој свет.

- Постои позитивна поврзаност помеѓу **емоционална лабилност на димензијата невротизам** и бихевиоралниот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.** Потврдувањето на наведената хипотеза се должи на посветувањето внимание на задачата од страна на емоционално стабилните личности, а тие не посветуваат внимание на одржување добри односи со вработените.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу **попустливост на димензијата психотизам** и аналитичкиот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.** Потврдувањето се должи на врската која ја има меѓу ригидните личности кои не бараат многу информации за донесување на одлуки.
- Постои негативна поврзаност помеѓу **попустливост на димензијата психотизам** и бихевиоралниот стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.** Потврдувањето се должи на врската помеѓу непосветувањето на добри односи со вработените од страна на ригидните личности кои не се адаптираат на околината.
- Постои негативна поврзаност помеѓу **попустливост на димензијата психотизам** и концептуален стил на одлучување. **Хипотезата не е потврдена.** Хипотезата не е потврдена, односно креативноста не е поврзана ниту со попустливост, ниту со ригидност, бидејќи е резултат на други фактори.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу димензијата на личност **попустливост на димензијата психотизам** и директивен стил на одлучување. **Хипотезата е потврдена.** Хипотезата е потврдена заради ригидноста, која постои кај лицата кои имаат директивен стил, односно носат одлуки врз основа на мал број информации.
- Постои негативна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и директивен стил на одлучување. **Хипотезата не е потврдена.** Наведената хипотеза не е потврдена бидејќи донесувањето одлуки се носи врз основа на други информации, односно не се поврзани со тоа дали некој е насочен кон себе или другите.

- Постои позитивна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и аналитички стил на одлучување. **Хипотезата не е потврдена.** Наведената хипотеза не е потврдена бидејќи донесувањето одлуки се носи врз основа на други информации односно не се поврзани со тоа дали некој е насочен кон себе или другите.
- Постои позитивна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и концептуален стил на одлучување. **Хипотезата не е потврдена.** Наведената хипотеза не е потврдена бидејќи донесувањето одлуки се носи врз основа на други информации, односно не се поврзани со тоа дали некој е насочен кон себе или другите.
- Постои негативна поврзаност помеѓу **екстровертност на димензијата екстраверзија** и бихевиорален стил на одлучување. **Хипотезата не е потврдена.** Наведената хипотеза не е потврдена бидејќи донесувањето одлуки се носи врз основа на други информации, односно не се поврзани со тоа дали некој е насочен кон себе или другите.

ПРИЛОЗИ

За мерењето на стиловите на одлучување беше користен инвентарот *DSI (Decision Style Inventory),* конструиран од авторот Алан Роу, а адаптиран на македонски јазик од проф. д-р. Е. Сарџоска во 2007 година.

Димензиите на личноста беа мерени со инвентарот на личност *EPQ (Eysenck Personality Questionaire)*, кој е дело на сопружниците Сибил и Ханс Ајзенк. Лојк (Lojk, 1991).

Инвентар за мерење на стиловите на одлучување, конструиран од авторот Алан Ро, а адаптиран на македонски јазик од проф. д-р. Е. Сарџоска, 2007.

Во овој тест се содржани 20 прашања со 4 понудени тврдења. Вашата задача е на секое тврдење од секое прашање да одговорите со заокружување на бројот:

***1** ако тврдењето најмалку Ве опишува; ***2** ако тврдењето малку Ве опишува;

***3** ако тврдењето делумно Ве опишува ***4** ако тврдењето најмногу Ве опишува

Ниту на едно прашање не смеете да заокружите два исти броја!

1. Најмногу Ве опишува	**2. Малку Ве Опишува**	**3. Делумно Ве опишува**	**4. Најмногу Ве опишува**			
1. Мојата основна цел е да:						
а) Остварам статусна позиција.			**1**	**2**	**3**	**4**
б) Бидам најдобар во својата област на работа.			**1**	**2**	**3**	**4**
в) Добијам признание за својата работа.			**1**	**2**	**3**	**4**
г) Се чувствувам сигурно во својата работа.			**1**	**2**	**3**	**4**
2. Уживам во работи кои:						
а) Се добро дефинирани.			**1**	**2**	**3**	**4**
б) Меѓусебно добро се разликуваат.			**1**	**2**	**3**	**4**
в) Дозволуваат самостојно делување.			**1**	**2**	**3**	**4**
г) Подразбираат работа со луѓе.			**1**	**2**	**3**	**4**
3. Од соработниците очекувам да бидат:						
а) Продуктивни и брзи.			**1**	**2**	**3**	**4**
б) Исклучително способни.			**1**	**2**	**3**	**4**
в) Лојални, доверливи и одговорни.			**1**	**2**	**3**	**4**
г) Спремни да прифатат сугестии.			**1**	**2**	**3**	**4**
4. Во својата работа барам:						
а) Практични резултати.			**1**	**2**	**3**	**4**

б) Најдобри решенија.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Нови пристапи и идеи.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Добро работно опкружување.	**1**	**2**	**3**	**4**
5. Најдобро комуницирам со соработниците:				
а) Поединечно и непосредно.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) По писмен пат.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Неформално.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) На формални состаноци.	**1**	**2**	**3**	**4**
6. При планирањето ги нагласувам:				
а) Сегашните проблеми.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Сегашните цели.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Идните цели.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Развој на кариерата на вработените.	1	**2**	**3**	**4**
7. При решавање на проблем:				
а) Се потпирам на проверени постапки.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Внимателно го анализирам проблемот.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Барам креативен пристап.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Се потпирам на инуицијата (чувството).	**1**	**2**	**3**	**4**
8. Кога користам информации, предност им давам на:				
а) Важните факти.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Прецизни и потполни податоци.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Опширна анализа на различните можности.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Мал број на разбирливи и едноставни податоци.	**1**	**2**	**3**	**4**
9. Кога ситуацијата е нејасна и не сум сигурен што да сторам, тогаш:				
а) Се потпирам на интуицијата (чувството).	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Испитувам факти.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Барам можен компромис.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Чекам да се разбистри ситуацијата пред да донесам одлука.	**1**	**2**	**3**	**4**
10. Секогаш кога тоа е можно избегнувам:				
а) Долги расправии.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Недовршени работи.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Користење броеви или формули.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Конфликти со соработниците.	**1**	**2**	**3**	**4**
11. Посебно се истакнувам во:				
а) Помнење на податоци и факти.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Решавање тековни проблеми.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Воочување на можни добивки.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Решавање на меѓучовечки конфликти.	**1**	**2**	**3**	**4**
12. Кога факторот време е исклучително важен:				
а) Одлучувам и делувам брзо.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Ги следам плановите и приоритетите.	**1**	**2**	**3**	**4**

в) Одбивам така да работам (под притисок).	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Барам дополнителни инструкции и поддршка од надредените.	**1**	**2**	**3**	**4**
13. Во деловните, социјалните активности (коктели, приеми):				
а) Активно учествувам во конверзациите.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Размислувам за тоа што другите кажале на таа средба.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Набљудувам што се случува.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Слушам што другите зборуваат или прават.	**1**	**2**	**3**	**4**
14. Во помнењето посебно се истакнувам во:				
а) Имињата на луѓето.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Местото на запознавање со луѓето.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Ликовите на луѓето.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Особините и карактеристиките на луѓето.	**1**	**2**	**3**	**4**
15. Работата која ја работам ми овозможува:				
а) Моќ да влијам на однесувањето на другите.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Предизвикувачки задачи кои бараат нови решенија.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Постигнување на лични цели.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Стекнување на наклонетост и доверба на луѓето од работното опкружување.	**1**	**2**	**3**	**4**
16. Добро соработувам со луѓе кои се:				
а) Енергични и амбициозни.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Самоуверени и сигурни во себе си.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Искрени, добродушни и флексибилни.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Учтиви и достојни за доверба.	**1**	**2**	**3**	**4**
17. Критични, стресогени ситуации и висока напнатост:				
а) Ме вознемируваат.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Ме поттикнуваат.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Ме блокираат и резигнираат.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Не влијаат на мене посебно.	**1**	**2**	**3**	**4**
18. Моите соработници сметаат дека јас:				
а) Тежнеам кон доминација.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Ме одликува дисциплинираност.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Имам многу идеи и замисли.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Им давам поддршка и ги охрабрувам.	**1**	**2**	**3**	**4**
19. Вообичаено моите одлуки се:				
а) Реални и директни.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Систематични и/или апстрактни.	**1**	**2**	**3**	**4**
в) Воопштени и флексибилни.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Прилагодени и осетливи за потребите на другите.	**1**	**2**	**3**	**4**

20. Не сакам:				
а) Да губам контрола над ситуацијата и над самиот себеси.	**1**	**2**	**3**	**4**
б) Досадна работа.				
в) Да следам правила и процедури.	**1**	**2**	**3**	**4**
г) Да бидам без уважување и почит од другите	**1**	**2**	**3**	**4**

Пол _____ Возраст _____

Работен стаж на сегашната раководна позиција_____
Образование_____

Пол: М Ж
Возраст_____; Образование_____
Работен стаж на сегашната раководна позиција _____.

EPQ

Евид. | |

Псих. | |

EPQ – инвентар на личност

Внимателно прочитајте ги прашањата и одговорете со ДА или НЕ. Нема правилни и неправилни одговори. Одговорете искрено на сите прашања.

1. Дали имате повеќе различни хобија?	ДА	НЕ
2. Дали секогаш пред нешто да преземате одвојувате време за размислување?	ДА	НЕ
3. Дали вашето расположение се менува често?	ДА	НЕ
4. Дали некогаш сте прифатиле пофалба, иако сте знаеле дека ја заслужува некој друг?	ДА	НЕ
5. Дали сте зборливи?	ДА	НЕ
6. Дали би ве загрижило да имате долгови?	ДА	НЕ
7. Дали ви се случува да се чувствувате како „несреќен случај“ без вистинска причина?	ДА	НЕ
8. Дали некогаш сте присвоиле повеќе отколку што ви припаѓало?	ДА	НЕ
9. Дали навечер грижливо ја заклучувате вратата?	ДА	НЕ
10. Дали сте едноставна личност со жив темперамент?	ДА	НЕ
11. Дали многу би ве погодило кога би виделе дете или животно кое пати?	ДА	НЕ
12. Дали често се секирате за работи кои не сте смееле да ги направите или да ги кажете?	ДА	НЕ
13. Дали секогаш го исполнувате ветувањето, без оглед колку тоа би ви било тешко?	ДА	НЕ

14. Дали на весела забава може да заборавите на сѐ и да уживате?	ДА	НЕ
15. Дали сте раздразливи по природа?	ДА	НЕ
16. Дали некогаш сте обвиниле некого, иако всушност сте знаеле дека сте самите виновни?	ДА	НЕ
17. Дали со задоволство запознавате нови лица?	ДА	НЕ
18. Дали сметате дека е паметно да се осигурате во осигурителен завод?	ДА	НЕ
19. Дали лесно се чувствувате погодено/навредено?	ДА	НЕ
20. Дали сите ваши навики се добри и примерни?	ДА	НЕ
21. Дали во друштво повеќе сакате да се држите по страна?	ДА	НЕ
22. Дали би зеле дрога која би можела да има непознати или опасни последици?	ДА	НЕ
23. Дали понекогаш ви е „доста од сѐ“?	ДА	НЕ
24. Дали некогаш сте зеле нешто (макар тоа била игла или копче), што не било ваше?	ДА	НЕ
25. Дали сакате многу да излегувате?	ДА	НЕ
26. Дали ви причинува задоволство да ги повредувате луѓето кои ви се драги?	ДА	НЕ
27. Ве мачи ли често чувство на вина?	ДА	НЕ
28. Дали понекогаш зборувате за работи за кои всушност ништо не знаете?	ДА	НЕ
29. Дали со задоволство останувате дома и читате, отколку да излезете со друштво?	ДА	НЕ
30. Дали имате непријатели кои сакаат да ви напакостат?	ДА	НЕ
31. Дали за себе сметате дека сте нервозни?	ДА	НЕ
32. Имате ли многу непријатели?	ДА	НЕ
33. Дали ви се допаѓаат шеги на туѓа сметка, кои можат понекогаш да ги повредат луѓето?	ДА	НЕ
34. Дали често сте загрижени?	ДА	НЕ
35. Дали како дете секогаш и без дрдорење сте слушале?	ДА	НЕ
36. Сметате ли дека ве прати среќа?	ДА	НЕ
37. Дали чистотата и доброто здравје ви се значајни?	ДА	НЕ
38. Дали сте загрижени за страшни работи кои можат да ви се случат?	ДА	НЕ
39. Дали некогаш сте изгубиле или скршиле некој предмет кој не бил ваш?	ДА	НЕ
40. Дали обично вие преземате иницијатива при склопување на нови пријателства?	ДА	НЕ
41. Дали би рекле за себе дека сте напнати?	ДА	НЕ
42. Дали сте обично молчеливи кога сте во друштво?	ДА	НЕ
43. Дали мислите дека бракот е застарена работа и треба да се укине?	ДА	НЕ
44. Дали понекогаш се фалите?	ДА	НЕ
45. Дали со леснотија внесувате малку живост во досадно друштво?	ДА	НЕ
46. Дали ве лутат луѓето кои внимателно возат?	ДА	НЕ
47. Дали сте загрижени за своето здравје?	ДА	НЕ
48. Дали некогаш на некого сте му рекле нешто лошо и безобразно?	ДА	НЕ
49. Дали сакате на пријателите да им кажувате шеги и смешни	ДА	НЕ

приказни?		
50. Дали ви се чини дека повеќето работи имаат еден ист вкус?	ДА	НЕ
51. Дали како дете некогаш сте биле дрски спрема своите родители?	ДА	НЕ
52. Дали сакате да бидете со луѓето?	ДА	НЕ
53. Дали ве загрижува ако знаете дека во работата правите грешки?	ДА	НЕ
54. Дали патите од несоница?	ДА	НЕ
55. Дали секогаш ги миете рацете пред јадење?	ДА	НЕ
56. Дали на секое прашања скоро секогаш имате спремен одговор?	ДА	НЕ
57. Дали сакате на состанок да стигнете пред време?	ДА	НЕ
58. Дали понекогаш, без вистинска причина, се чувствувате безпомошно и уморно?	ДА	НЕ
59. Дали некогаш сте лажеле во некоја игра?	ДА	НЕ
60. Дали сакате ситуации во кои треба брзо да се дејствува?	ДА	НЕ
61. Дали вашата мајка е (била) добра жена?	ДА	НЕ
62. Дали често ви се причинува дека животот е многу досаден?	ДА	НЕ
63. Дали некогаш некого сте искористиле?	ДА	НЕ
64. Дали често преземате повеќе задачи отколку што времето ви допушта?	ДА	НЕ
65. Дали некои лица постојано ве избегнуваат?	ДА	НЕ
66. Дали посебно водите сметка за својот надворешен изглед?	ДА	НЕ
67. Дали сметате дека луѓето трошат премногу време штедејќи и одрекнувајќи се заради својата иднина?	ДА	НЕ
68. Дали некогаш сте посакале да бидете мртви?	ДА	НЕ
69. Дали би го избегнале плаќањето данок кога би знаеле дека нема да ве откријат?	ДА	НЕ
70. Дали знаете да организирате и водите забава?	ДА	НЕ
71. Дали настојувате да бидете груби спрема луѓето?	ДА	НЕ
72. Дали по некоја непријатна случка долго се секирате?	ДА	НЕ
73. Дали некогаш претерано сте биле истрајни, за да се прифати вашето гледиште?	ДА	НЕ
74. Кога патувате, дали стигнувате во последен момент?	ДА	НЕ
75. Дали имате чувство дека „нервите ти треперат“?	ДА	НЕ
76. Дали вашите пријателства брзо се раскинуваат, без ваша вина?	ДА	НЕ
77. Дали често се чувствувате осамени?	ДА	НЕ
78. Дали секогаш постапувате така како што зборувате?	ДА	НЕ
79. Дали понекогаш сакате да ги дразните животните?	ДА	НЕ
80. Дали брзо ве погодува ако вам или на вашата работа ви пронајдат некоја грешка?	ДА	НЕ
81. Дали некогаш сте задоцниле на состанок или работа?	ДА	НЕ
82. Дали сакате околу себе многу бука и возбудувања?	ДА	НЕ
83. Дали би сакале луѓето да ви се плашат?	ДА	НЕ
84. Дали понекогаш сте полни со енергија, а понекогаш сосема безволни?	ДА	НЕ
85. Дали понекогаш го одложувате за утре тоа што би требало да го направите денес?	ДА	НЕ
86. Дали другите ве сметаат за лице со многу жив темперамент?	ДА	НЕ
87. Дали другите луѓе лесно ве измамуваат?	ДА	НЕ

88. Дали сте осетливи на некои работи?	ДА	НЕ
89. Дали сте секогаш спремни да ја признаете грешката која сте ја направиле?	ДА	НЕ
90. Дали многу би го сожалувале животното фатено во стапица?	ДА	НЕ

ПРОВЕРЕТЕ ДАЛИ СТЕ ОДГОВОРИЛЕ НА СИТЕ ПРАШАЊА!

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Andrejević A., Ceković M. (2012). Poslovno pregovaranje (veština komuniciranja I pregovaranja), Univerzitet Educons, Sremska Kamenica
2. Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
3. Adair, J. (1991). Not bosses but leaders. London: Kogan Page Limited
4. Anderson, N. Ones. S. D. Sinangil, K. H. & Viswesvaran, C. (2001). Handbook of Industrial, Work and organizational Psyhology (vol.1): Personnel Psyhology. London: Sage Publications
5. Bojanović R. (1999) Psihologija međuljudskih odnosa, četvrto dopunjeno i prerađeno izdanje, Centar za primenjenu psihologiu, Beograd
6. Božin, Aurel A. (2001). Licnost i stress. Novi Sad: Biblioteka Matice Srpske
7. Bennis, Warren and Burt Nanus (1985). Leaders. New York: Harper and Row
8. Burns, J. M. (1978). Leadership, New York: Harper & Row
9. Campbell, A. & Ntobedzi,A. (2007). Emotional Intelligence, Coping and Psychological Distress: A partial least squares approach to developing a predictive model. Electronic Journal of Applied Psuchology: Emotional Intelligence, Coping and Psychological Distress,3(1):39-54 (Cited on 2015-11-12) Available on: http://sensoria.swinburne.edu.au/index.php/sensoria/article/view/91
10. Corr, P. J.,& Matthews, J. (2009). The Cambridge Handbook of Personality Psychology. New York: Cambridge University Press.
11. Cohen, J.G. (1988). The Nature of Management. London: Graham Trotman Limited
12. Covey, R.S. (2000). Princip i uspešnog liderstva. Beograd: Privredni pregled
13. Covey, R. S. (2007). 7-те навики на успешните луѓе. Скопје: Наша култура
14. Cvetković Ljubiša, Poslovno komuniciranje, MB Grafika, Niš, 2008.godine;
15. Čizmič S. editor (1995). Psihologija I menadzment. Beograd: Filozofski fakultet. Institut za psihologiju.
16. Čupić M, Suknović M. (2010) Odlučivanje - formalni pristup, FON, Beograd
17. Damjanovič, M. (1990). Menadjžerska revolucija. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva

18. Димитровски, Р. (2001). Основи на организацискиот дизајн. Битола: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања
19. Dobrijević Gordana (2007). Pretpostavke uspešnog multikulturnog pregovaranja, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Dobrijević Gordana (2009). Strategija poslovnog pregovaranja u savremenim organizacijama, Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd
21. Dobrijević Gordana (2011). Menadžment, marketing i trgovina: Faktori koji oblikuju pregovački stil u poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd
22. Dobrijević Gordana (2011). Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd
23. Drenth, P. J. D., Thierry, H., Wolff, C.J. (1998). Handbook of work and organizational psychology. Psychology Press (Second Edition)
24. Eysenck, H. J. (2006). The Biological Basis of Personality. New Jersey: Transaction Publishers.
25. Eysenck, H. J. (1998). Dimenzion of Personality. New Jersey: Transaction Publishers
26. Fidler/Fiedler, Fred (1958). Leadership attitudes and group effectiveness., Urbana: University of illionis Press
27. Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectivenes. New York: McGraw Hill
28. Fox R. (2001). Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učiliste, Zagreb
29. Gajić Glamočlija M. (2009). Lideri poslovnih kompanija, Beograd
30. Gerald, G. (1995). School Leadership. Washington: The Falmer Press Graham,
31. Gligorijević M., Ognjanov G. (2011). Poslovno pregovaranje, Centar za izdavalačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
32. Goleman D. (2008). Emocionalna inteligencija u liderstvu: naučite da emocionalno integrisano rukovodite, Asee, Novi Sad
33. Grinberg, Dž., Baron, R. (1998). Ponašanje u organizacijama: Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada, Želnid, Beograd
34. Ѓорѓина Ќимова, (2019). Базична Методологија на научното истражување
35. Haas, G. H. (1995). Lider u svakom od nas. Beograd: Privrjedni pregled

36. Harrison, E.F. (1995). The managerial decision-making process (4 th Edn). Boston: Houghton Miffin
37. H. T. & Bennett, R. (1998). Human Resources Management. London: Guildhall University
38. Herrmann, Ned (1996). The Whole Brain Business Book, McGraw-Hill
39. Halmi Aleksandar, Metodologija istraživanja u socijalnom radu, Zagreb, 2001. Godina;
40. Ilić M. (1996). Naučno istraživanje: opšta metodologija, Univerzitet u Beogradu i Filološki fakultet, Beograd
41. Ilic, E. (2008). Emocionalna inteligencija I uspesno vodenje, Ekonomski pregled, 59 (9-10), 576-592 (Cited on 2015-11-21). Available on: http://hrcak.srce.hr/28692
42. Јанкулоска, М. (2009). Лидерски стилови и менаџерска ефикасност. Скопје: Филозофски факултет, докторска дисертација
43. James K. Van Fleet (1996). The 22 Biggest Mistakes Managers Make and How to Correct Them. New Jersey:Prentice Hall Inc
44. Jevtić M. (2007). Liderstvo u promenama, monografija, Zadužbina Andrejević, Beograd
45. Jevtić M. (2006). Liderstvo i organizacione promene, FON, Beograd
46. Katz, D. & Kahn, RL. (1978).The social psychology of organizations (2ndedn.). New York: John Wiley
47. Knežević Goranka (2009). Analiza finasijskih izveštaja, Univerzitet Singidunum, Beograd
48. Kostić D. (2006). Međunarodnoposlovanje, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd
49. Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976). Principles of management: an analysis of managerial functions, McGraw-Hill book company, New York
50. Krasulja N. (2003). Poslovno pregovaranje, Menadžment – časopis za teoriju i praksu menadžmenta br.8
51. Kreitner, R. & Kinicki, A. (1992). Organizational Behavior. Second edition. Irwin, Inc.
52. Lalić N., Čupić M. (2005). Poslovno pregovaranje kao forma odlučivanja, Zbornik radova, Vrnjačka Banja

53. Lojk, L. (1991). *EPQ – Eysenck's Personality Questionnaire (manual).* Ljubljana: Institute for Labour Productivity of Ljubljana, center for psychodynamic resources.
54. Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J. (2007). Menadžment: principi, koncerti I procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
55. Marković Z. (2011). Psihologija vođstva i sledbeništva, Filozofski fakultet, Niš
56. Maslov, Abraham H. (2004). Psihologija u menadjžmentu. Novi sad: Graph style
57. Matthews,G.,Zeidner,M. & Richard,D.R.(2004).Emotional Intelligence – Science and Myth, A Bradford Book, The MIT press. Cambridge,Massachusetts. London, England
58. Manić Milorad (2004). Veštine poslovnog pregovaranja, Autorsko izdanje, Beograd
59. Mašić B., Babić L, Đorđević-Boljanović J, Dobrijević G, Veselinović S. (2010). Menadžment - Principi, konceptiiprocesi, četvrtoizmenjenoidopunjenoizdanje, UniverzitetSingidunum, Beograd
60. Meneghetti, A. (2004). Ličnost pretrpiematelja. Moskva: OOO FOIL
61. McKenna, E. (2000). Business Psychology and Organizational Behavior. A Student's Handbook. Third Edition. Psychology Press.
62. Minić V. (2008). Metodologija istraživanja u društvenim naukama, Fakultet za ekonomiju I političke nauke, Beograd
63. Micić P. (1990). Kako voditi poslovne razgovore, NIO Poslovna politika, Beograd
64. Millon, T., Lerner, M.J., Weiner, I.B. (2003). Handbook of Psychology: Personality and Social Psychology (Tom V). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
65. Mihailović D., Ristić S. (2011). Liderske kompetencije, Univerzitet u Beogradu FON, Beograd
66. Milićević V. (2009). Međunarodni menadžment - novije tendencije, elektronska knjiga
67. Moorhead, G. And Griffin, W. R. (2001). Organizational Behaviour – Managing People and Organizations. New York: Houghton Miffin Company.
68. Nešić L., Znati biti lider, Ab print, Novi Sad, 2008. Godina;
69. Николоски, Т. (1997). Напредни статистички методи за психолози. Скопје: Филозофски Факултет

70. Николоски, Т. (2000). Психологија на трудот. Скопје: Филозофски факултет
71. Northouse P.G. (2008). Liderstvo teorija i praksa, Data status, Beograd
72. Orlić M. (2005). Kadrovski menadžment, Planeta print, Beograd
73. Oakley, E. , Krug, D. (1993). Enlightened Leadership. New York, Simon & Schuster Inc
74. Paunović B. (2009). Ekonomika preduzeća: preduzeće, okruženje i ulaganja, Ekonomski fakuletet, Beograd
75. Петроска-Бешка, В. (1999). АНКЕТИРАЊЕ што, зошто, кој, како. Скопје: Филозофски факултет
76. Петроска-Бешка, В. (2011). Како се пишува извештај за спроведено емпириско истражување. Скопје: Филозофски факултет
77. Poskey, M. (2005). The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace: Why It Matters More than Personality. (Cited on 2015-11-09). Available on: http://www.hr.com/en/communities/training_and_development/the-importanceof-emotional-intelligence-in-the-wo_eak314gc.html
78. Petković M, Janićijević N, Milikić B. (2009). Organizavija i menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakuletet, Beograd
79. Pieter J. D. Drenth; Henk Thierry; Charles J. De Wolff (1998). Handbook of work and organizational psychology (second edition). Hove: Psyhology Press Ltd
80. Radović M. (2005). Liderske sposobnosti žena i njihov položaj u poslovnom svetu, Institut ekonomskih nauka, Beograd
81. Ristić P. (2005). Uticaj lidera u preduzeću, Grafo-Žig doo, Beograd
82. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup, MasMedia, Zagreb
83. Roobbins, P. S. (1998). Organizational Behavior (8th edition). New Jersey: Prentice Hall.
84. Сарџоска, Е. (2009). Психологија на организацијата. Скопје: Филозофски факултет
85. Sakan Momčilo (2008). Metodologija nauke, Nubl, Banjaluka
86. Salakjuz Dž. V. (2006). Svetski pregovarač – sklapanje, vođenje i popravljanje poslova u svetu u 21. veku, FEFA, Univerzitet Singidunum, Beograd
87. Simic,J. & Kezic,T. (2010). Znacaj emocionalne inteligencije kod savremenih menadzera (Cited on 2015-12-05). Available on:

http://studenti.rs/skripte/menadzment/znacaj-emocionalne-inteligencije-kodsavremenih-menadzera/

88. Stress at work (Cited on 2015-11-15). Available on: http://www.unisonscotland.org.uk/safety/unisonstressatworkbooklet.pdf
89. Stojanović Aleksić V. (2007). Liderstvo i organizacione promene, Univerzitet u Kragujevcu Ekonomski fakultet, Kragujevac
90. Sunil, K.& Rooprai, K.Y. (2009). Role of Emotional Intelligence in Managing Stress and Anxiety at workplace. ASBBS Annual Conference: Las Vegas Vol.16 No.1 (Cited on 2015-11-09). Available on: http://asbbs.org/files/2009/PDF/R/Rooprai.pdf
91. Vlahović S. (2008). Liderstvo u savremenim organizacijama, CID
92. Vukomir B. (2001). Strategija i taktika pregovaranja, RRIF Plus, Beograd
93. Termiz Dževad (2003). Metodologija društvenih nauka, Sahinspas, Sarajevo
94. Tomašević Lišanin Marija (2004). Pregovaranja - poslovni proces koji daje vrijednost, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb
95. https://www.staffs.ac.uk/
96. http://www.singipedia.com
97. http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm
98. http://www.apr.gov.rs
99. http://www.e-glasnik.rs
100. http://www.mfp.gov.rs
101. http://www.biznis-akademija.com
102. http://sr.wikipedia.org
103. http://poslovi.infostud.com
104. http://www.ekof.bg.ac.rs
105. http://scindeks.ceon.rs
106. http://www.biznis-akademija.com
107. http://www.csoonline.com
108. http://www.indmanager.edu.rs