
THE PROFILE OF A LEADER AND HIS LEDERSHIP

Ali HajroFaculty of Public Administration and Political, South East European University, Republic of Macedonia
alihajro@hotmail.com

Abstract: The Current and future leaders live in a turbulent and chaotic environment, where the real power of acting derives from the recognition of the concept of change and looking for options. In this type of environment a lot of competence is necessary for the leaders to survive. The aim of this study case was to explore i.e. gain a clearer picture of the position of the leader, their characteristics, functions, levels, the core and the factors affecting the leader and their leadership. To see what type of leader the people want simply to draw conclusions about the characteristics, qualities and techniques of a leader and their leadership. So that in the end, to have empirical proof of the leader. The set goal in this study case is today's leaders in everyday process, starting from the very beginning of their work, to serve as an example in developing inter-personal skills at the same time as treating people with dignity and respect. In other words, they have to possess leadership skills, characteristics and the necessary actions. This research aims at finding out the real attributes that is the profile of a leader and their leadership running an organization regardless if it is economic, political, and military or some other non-governmental organization. The values are more than a set of rules, they are not only behavior code, and they say what a leader should be every day in every action that they take. The values shade the leaders' identity and the organization that they run.

Keywords: leader, leadership, characteristics, qualities, techniques.

ПРОФИЛОТ НА ЕДЕН ЛИДЕР И НЕГОВОТО ЛИДЕРСТВО**Али Хајро**Факултет за јавна администрација и политички науки, Универзитет на Југоисточна Европа,
Република Македонија, alihajro@hotmail.com

Резиме: Сегашните и идните лидери живеат во турбулентна и хаотична средина, каде вистинската моќ за дејствување потекнува од признавањето на концептот на промената и барањето на можности. Во ваква средина на лидерите им се потребни многу компетенции за да опстанат. Целта на овој труд беше да се истражат односно да се добие појасна слика за позицијата лидер, неговите карактеристики, функции, нивоа, суштината и факторите кои влијаат на лидерот и лидерството. Да видиме каков лидер посакуваат луѓето, со цел да се извлечеме заклучок за карактеристиките, квалитетите и техниките на еден лидер и за неговото лидерство. За на крајот да имаме емпириско докажување за лидерот. Поставената цел во овој научен труд е денешните лидери во секојдневниот процес, од најраните години на нивното работење, да служат за пример, во развивањето на меѓучовечките вештини и третирајќи ги луѓето со достоинство и почит. Со други зборови, тие мора да ги поседуваат лидерските вредности, карактеристики, вештини и потребните акции. Оваа истражување има за цел да ги пронајде вистинските атрибути односно профилот на еден лидер и неговото лидерство кој што води една организација без разлика, дали таа организација е економска, политичка, воена или некоја друга невладинa организација. Вредностите се повеќе од систем на правила, тие не се само кодекс на однесување, туку тие кажуваат што треба да биде лидерот секој ден и во секоја акција што ќе ја преземе, вредностите го оформуваат идентитетот на лидерот и на организацијата која ја води.

Клучни зборови: лидер, лидерство, карактеристики, квалитети, техники.

1. ВОВЕД

Поставеноста во улога на лидер не е само начин на водење на одредната личност со масата во одредена ситуација, туку лидерството во себе подразбира и филозофија на менаџирање, тесно поврзано со сегашноста и со иднината. Во историјата на човештвото има многу личности од кои околностите создале лидер и обратно, силата на филозофијата и прагматичноста на личноста влијае во одреден период од времето да добијат со историското значење. Како пример ќе ги наведнеме високите способности на Наполеон Бонапарта кои направиле една земја, како што е Франција, да е земја што едноставно е лидер во дел од минато и од сегашноста со одредени процеси во внесувањето на верска, културна и пред сè на воена прогресија. Индивидуалноста на лидерот мора да се состои од висок степен на способноста за проценка не

само на една ситуација, туку и на стабилноста да ги согледа и најмалите предности кај сите членови што ги води. Лидерот, распознава и со одлучноста да донесе одлука не само за својата иднина туку и за иднината на другите. Лидерот е тој што процесира и одредени решенија во конфликтни ситуации. Целта на овој труд е да се покаже дека профилот на еден лидер и неговото лидерство е клучот за успехот на секоја индивидуа. Дobar, разумен и интелегентен лидер може да ја донесе таа организација на највисоко место без разлика за каква организација се работи, дали таа е политичка, економска или воена организација. Заедничките квалитети, задачите и принципите во една организациска структура претставуваат потсистем на водењето и контролниот систем, без кој не може да опстои ниту еден лидер, ниту организација. Спознавајќи ја доктрината на лидерството преку досегашната едукација, сопственото самооспособување и саморазвивање како и преку извршувањето на повеќе оперативни функционални задачи во единиците, бев посебно мотивиран да го изучувам лидерството. Денешните лидери и нивното лидерство во секојдневниот процес на водење на некоја организација, од најраните години на нивното работење, да ги исполнуваат очекувањата на сите следбеници и на другите лидери преку својата стручност, да служат за пример, во развивањето на меѓучовечките вештини и третирајќи ги луѓето со достоинство и почит. Со други зборови, тие мора да ги поседуваат лидерските вредности, карактеристики, вештини и потребните акции.

2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРОТ

Карактер на лидерот има големо значење и придонес во работата на лидерот. Карактерот помага да се знае што е вистинско или како вистински треба да се работи, колку и да чини тоа. Тој е изграден како интеракција на вредности и на карактеристики. Лидерите мора да бидат критички настроени поединци, прво кон нивниот карактер, а потоа и кон оние што ги водат и што ќе влијаат на развојот на нивниот карактер¹³².

Вредности на лидерот се многу битни во неговото водење на една организација. Лидерските ставови за вредноста на луѓето ги опишуваат лидерските вредности. Луѓето се обликувани од она што го виделе, што го научиле и како и на кому му го пренеле наученото. Вредностите се повеќе од систем на правила, тие не се само кодекс на однесување, туку тие кажуваат што треба да биде лидерот секој ден и во секоја акција што ќе ја преземе, вредностите го оформуваат идентитетот на лидерот, на организацијата.

Терминот ЛИДЕРСТВО има своја симболика, која ги означува вредностите што лидерот треба да ги поседува, а тоа се¹³³: лојалност; должност; почитување; беспоштедна служба; чесност; интегритет; лична храброст.

Лојалноста се искажува како доблест и обврзност да се почитуваат Уставот, законите и власта, како и да се биде верен на институцијата и на нејзините луѓе и на организацијата. Таа е меч со две сечила. Лојалноста (верноста) не може да се бара и да се очекува само од другите туку таа треба и да им се дава. Лојалноста кон луѓето е систем што се добива и што се дава само кога се заслужува. Кога добро се подготвуваат другите, кога кон нив се однесува фер, искрено и чесно и кога се живее според концептот за кој се зборува. Лидерите кои им се верни на свите потчинети никогаш нема да дозволат нивните потчинети да бидат злоупотребени.

Основната лидерска должност е исполнување на обврските. Таа започнува со она што се бара од лидерот и од другите, во согласност со прописите, со регулативите и со наредбите, но таа вклучува и многу повеќе од тоа. Основата на должноста е дејствување во отсуство на одлуки или директиви од други, заснована на внатрешното чувство за тоа што е морално и што е професионално оправдано. Професионалците ја работат својата работа според своите способности најдобро што можат, а не според одредени минимални стандарди. Лидери преземаат иницијатива и градат слика за тоа што треба да се работи, пред да почнат да зборуваат. Тие ја преземаат целосната одговорност за нивните постапки и за постапките на нивните потчинети. Покрај тоа тие ги следат нивните повисоки обврски и должности кон армијата и народот.

Почита треба да биде основната девиза на секој лидер, а тоа се: да се однесува со луѓето како што тој би сакал да се однесуваат со него. Почитувањето значи признавање и прифаќање на личниот дигнитет и вредноста на сите луѓе без оглед на нивните полови, расни, верски и други разлики и уверувања. Дисциплината не се воспоставува со грубост, суровост или со тиранско однесување. „Оној што чувствува должна почит кон другите, не може да потфрли во инспирирањето другите да го почитуваат него, додека оној што чувствува и дури манифестира непочитување кон другите особено кон неговите потчинети не може а да не предизвика омраза кон него”¹³⁴.

¹³² Николовски Б. Основи на воено раководење, ALFA 94, Skopje, 1999г. стр.96.

¹³³ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-3.

¹³⁴ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, Juni, 1999, Chapter 2, Chapter 2, 2-5.

Несебичната служба е основна компонента на тимската работа. Членовите на тимот-организацијата се жртвуваат самите себеси за успех на тимот – организацијата. Потребите на организацијата и на нацијата се секогаш на прво место, над личните интереси, но тоа не значи дека треба да се запостави семејството или самиот себеси. Беспштедната служба не значи дека не треба да се има јако его, високо почитување или дури здрава амбиција. Добриот и беспштеден лидер заслугите секогаш им ги припишува на оние што вистински ги заслужиле, а не на самиот себе.

Честа обезбедува „морален компас“ за карактерот во една организација. Честа ги држи организационите вредности заедно, а истовремено самата таа претставува вредност. Заедно вредности ги опишуваат основните начела, неопходни да се изградат карактерни лидери. Чест значи демонстрирање и сфаќање што е добро како и градење на таа репутација во заедницата, честа се гради со години а се губи за една секунда.

Интегритетот за лидерите значи секогаш да го прават она што е правилно, легално и морално. Луѓето од интегритетот дејствуваат според принципите, а не само според она што го налагаат условите во моментот. Лидерите ги создаваат принципите и работат според нив. Да се биде чесен значи да се биде правичен и искрен сето време, без оглед на притисоците. Однесувањето со интегритет значи да се разграничува што е добро, а што е лошо, секогаш да се работи според тоа што се знае дека е вистинско и да се кажува отворено дека се работи она вистинското според своето, сопственото сфаќање за тоа што е вистинско.

Личната храброст не е отсуство на страв, туку можност да се победи стравот т.е. храброста не е ништо друго освен веќе еднаш претрпен страв. Има две форми на храброст: физичка и морална. Добрите лидери ги поседуваат и двете. Лидерот мора да се соочи со стравот, опасноста, како и со други лоши и опасни работи кои се составен дел од неговата работа. Лидерите коишто преземаат одговорност за своите одлуки и дела и кога ќе погрешат покажуваат морална храброст. Тоа значи лидерите да останат на тоа во што веруваат дека е вистинското, без оглед на последиците.

Според Брус, кој направил истражување на 6052 лица во 13 различни држави, довербата е најмалку половина од причината за да поверуваш во нечи зборови: содржина 5%, тон на гласот 45%, доверба, јазикот на телото, минатата биографија 50%¹³⁵.

3. КВАЛИТЕТИ НА ЛИДЕРОТ

Карактеристиките се основните квалитети на човекот, но тие може да бидат и позитивни и негативни. Луѓето се раѓаат со одредени карактеристики, на пример, боја на коса, кожа и очи. Меѓутоа, другите карактеристики, вклучувајќи ги и оние на лидерите се учат во текот на животот и може да се променат. Квалитетите на лидерите може да се категоризираат како: ментални, физички и емоционални.

3.1. Менталните квалитети

Менталните квалитети на еден лидер вклучуваат: волја, самодисциплина, иницијатива, смисла за пресудување, самоверба, интелигенција и свест за култура¹³⁶.

Волја. Многу лидери истакнале дека волјата на војниците е побитна од нивните оружја. Таа е оној внатрешен мотив, механизам што ги тера луѓето и лидерите да одат напред кога се изнемоштени, гладни, исплашени, измрзнати и кога откажувањето претставува најприфатлива варијанта. Сепак, волјата без способност е бескорисна. Задача на лидерот е низ тренингот да развие победнички дух, градејќи ја волјата кај своите подредени. Волјата е особина што мора да ја поседуваат сите членови на организацијата. Лесно е да се зборува за волја кога работите одат добро, но најдобар тест е кога работите ќе тргнат на лошо.

Самодисциплина. Самодисциплинираните лидери и луѓе се господари на својата импулсивност. Оваа мајсторија доаѓа од лидерските навики за правење на соодветните работи. Таа им дозволува на лидерите да ги преземаат соодветните-вистински чекори, без разлика на последиците за нив и за животите на нивните подредени. Лидерот мора да мисли јасно и да работи со резон, да дејствува одговорно. Самодисциплината е клуч за ваквото однесување. Иако и самото работно место може да го натера да биде нервозен, добриот лидер мора да знае да се контролира, односно да не ја покажува нервозата пред неговите потчинети, зошто ако потчинетите го забележуваат тоа нема да веруваат во него. Самодисциплината значи да се направи она што треба да се направи, без оглед на тоа како се чувствува тој што тоа треба да го направи.

Иницијатива. Иницијативата е способност да се биде двигател, да се дејствува кога нема јасни инструкции, да се има повеќе идеи, да се дејствува кога ситуацијата се менува или планот се распаѓа. Лидерот кој има иницијатива ќе одлучи и ќе раздвижи независни акции кога ќе се појави неочекувана прилика што води кон остварување на првобитниот план. Иницијативата води кон изнаоѓање подобар метод и дејствување без

¹³⁵ Bruce Newsome, MADE, NOT BORN Why Some Soldiers Are Better Than Others 2010, page 78.

¹³⁶ Рудолф В. „Лидерство“ САД, 2009 година, страна 211.

чекање инструкции. Битно е подредените да ја разберат идејата и намерата на лидерот, во ситуација кога првобитниот план е нарушен, дисциплинирано и самоиницијативно да можат самите да ги завршат доверените задачи. Во Пурсија, тактиката на Германците е сменета само поради еден факт: им била дадена можност со самоиницијатива во пониските команди, самоиницијативно да дејствуваат без да ги прашаат претпоставените и за три месеци имало големи успеси. Уште до денденес во германската армија има голема децентрализација, односно секој може да дава што повеќе самоиницијатива.

Способност за проценка. Тоа значи да се има способност брзо да се согледа ситуацијата, да се определи што е важно и да се одлучи што треба да се направи во состојба кога лидерот располага со варијабилни факти и дискутабилни податоци. Правилното проценување на ситуацијата, определување на приоритетите и донесување на вистинската и најдобра одлука во конкретната ситуација е една главните способности на еден лидер.

Самоверба. Самовербата е верување дека се постапува и се работи правилно и кога се немаат сите соодветни и потребни информации. Се дејствува конкретно во која било ситуација дури и под стрес. Таа произлегува од компетентноста, од способноста да се учи и од посветеноста на работата. Лидерите кои ги знаат своите можности и веруваат во самите себеси се самоуверени, тие не се фалат, туку за тоа зборуваат нивните дела.

Интелигенција. Вистинската добра одлука е дело на интелигенцијата која е резултат на комбинацијата на професионалните вештини научени за време на школувањето, на искуството стекнато со работата и на способноста да се размислува и да се разгледува проблемот врз основа на расположливите податоци. Интелигентните лидери мислат, учат и го спроведуваат она што го знаат. Таа не се учи од книга и е повеќе од знаење. Знаењето е само дел од интелигенцијата, сите можат да развијат некои способности.

Свеста за култура. Лидерот мора да биде свесен за културните разлики и сфаќања на животот на луѓето, чиј лидер е тој, односно да го почитува човекот без оглед на која култура и припаѓа тој, кои се неговите навики, обичаи, традиција, која е неговата националност.

3.2. Физичките вредности

Физичките вредности се однесуваат на здравствената состојба, на физичката кондиција и на професионално однесување.

Здравствената состојба е битна вредност на секој лидер, на секој човек, од неа нема ништо повредно. Луѓето не ја сфаќаат вистинската вредност на оваа карактеристика се додека не почнат да ја губат, тогаш се открива вистинската цена на здравјето.

Физичката кондиција на лидерот му е потребна за да може да го издржи напорот потребен за извршување на неговите обврски во соодветната организација. Секој лидер мора да поседува соодветна физичко-кондициска подготвеност за издржување на напорот што го бараат соодветните ситуации.

Професионално однесување на лидерот бара од него да се однесува онака како што му прилега на еден лидер, кој треба да биде пример за другите членови на организацијата што ја раководи, на кој ќе се огледуваат другите. Лидерот треба да се однесува и да се облекува во согласност со барањата на ситуацијата и на работата, односно на задачите што ги извршува.

3.3. Емоционалните квалитети

Емоционалните квалитети на лидерот, како што се: самоконтрола, баланс, стабилност, имаат свое влијание врз расположението на другите. Неговите подредени се со желби, ставови, проблеми и соништа. Кога лидерот сето ова ќе го сфати и ќе го согледа, во него се јавува силна емоционална енергија како силно средство за водење.

Самоконтролата, балансот и стабилноста можат да му помогнат на лидерот во донесувањето на вистинските етички решенија. Тој не смее да подлегне на сопствената импулсивност, мора да остане присебен и да внимава на своето однесување. Одржувањето на самоконтрола инспирира мир и доверба кај потчинетите, ги мотивира и тие да возвратат. Никој не сака да работи со хистеричен лидер кој може да изгуби контрола во критични ситуации. Лидерот треба да покаже соодветен однос помеѓу емоциите и страста, со цел регулирање на емоциите.

Балансот значи користење на сопственото искуство за да им се обезбеди на потчинетите подобар поглед на настаните. Тоа може да се направи со опуштање или со интензивирање на напорот во зависност од ситуацијата, да се знае кога да се испрати порака кога работите се итни и како да се направи тоа без да се доведе организацијата во хаос. Треба да се знае како луѓето да се охрабрат во тешки моменти и како да се придобијат да продолжат да ги извршуваат доверените задачи.

Стабилност. Ефективните лидери се стабилни и смирени кога и гледаат на опасноста вочи. Овие карактеристики ги смируваат нивните подредени кои секогаш се огледуваат на примерот на својот лидер.

Лидерите треба секогаш да ги покажуваат оние емоции што потчинетите сакаат да ги покажат. Никогаш да не се доведува во искушение да се прави она што е добро само за себе. „Лидерите мора да бидат смирени и рационални“.¹³⁷

3.4. Компетентност на лидерот

Карактерот служи како основа за знаењето и компетентноста за тоа што треба да се работи. Професионалноста во работата е стремеж на секој лидер, а во согласност со тоа е и унапредувањето на организацијата.

Лидерите постојано треба да се стремат да се надградуваат и да се унапредуваат, да бидат подобри во тоа што го работат.¹³⁸

Секој компетентен лидер треба да ги знае:¹³⁹

- интероперабилните вештини - како да работи со луѓето; во овие вештини спаѓаат: комуникацијата, активното слушање, невербално комуницирање, набљудување и советување;
- концептуалните вештини - да управува со идеи, брзо да пресудува, да размислува креативно, да резонира, да биде критичен и да има етика; во овие способности спаѓаат: критичко просудување (заклучување), креативно мислење, етичко просудување и рефлексивно мислење;
- технички вештини - да поседува искуство кое е неопходно за да ги оствари своите задачи и функции на кои е поставен;
- тактички вештини - да може да ги решава проблемите за ангажирање на единиците во борба.

3.5. Работење на лидерот

Лидерите работат, веруваат, обезбедуваат правец и мотив. Лидерите работат за да влијаат врз луѓето да ги извршат задачите и да ја унапредат организацијата. Лидерот преку развивање на вистинските вредности, особини и вештини се подготвува за водење.

Работењето на лидерот го опфаќа: влијанието, извршувањето (работењето) и унапредувањето (подобрувањето)¹⁴⁰.

Влијанието на лидерот врз другите се карактеризираат како: комуникација, донесување одлуки и мотивација.

Работењето (извршувањето) е она што се прави за да се изврши итната - моменталната задача, да се завршат работите на време, според стандардите и ги опфаќа следните категории: планирање, подготовка, извршувањето и проценувањето (анализирање).

Унапредувањето (подобрувањето) на организацијата се остварува низ следните категории на ангажирање: развој, градење и учење.

4. ТЕХНИКИ НА ЛИДЕРСТВОТО

Зошто луѓето се мотивирани да прават разни работи за лидерот или за организацијата? Не постои еден единствен фактор што ќе ги мотивира сите луѓе во секое време. Покрај тоа во секој еден момент различни луѓе се мотивираат од различни работи. Најголемата грешка што ја прават лидерите во однос на мотивацијата е дека во поголемиот дел од времето тие дури и не знаат како да ги мотивираат луѓето. Најлошо е да се мисли дека потчинетите се мотивирани од една, а всушност тие да се мотивирани од друга, сосема различна работа.

Повеќето лидери сметаат дека платата, сигурноста и доброто осигурување се најбитни фактори за мотивацијата. Секој човек сака кон него да се однесуваат со почит однесувањето кон потчинетите треба да е со повеќе почит.

Лидерот треба да изнајде начини како да им ја направи работата интересна на луѓето, а со тоа ќе се зголеми продуктивноста во организацијата. Ако лидерот се замисли може да најде многу начини како да ја зголеми мотивацијата на луѓето и да им ја направи работата значајна интересна. Работата што еден човек ќе ја извршува не треба да биде монотона и рутинска, затоа што интересот кон работата ќе се намали. Таа треба да се направи интересна. Секој човек сака да добие признание за добро свршената работа. Тоа на него ќе влијае мотивирачки за подобро да ги изврши доверените задачи. Човекот има желба, сака и копнее по признание за она што го направил, што го постигнал за доброто на организацијата. Луѓето кои се наоѓаат на

¹³⁷ Yukl, G. Leadership in Organization, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002. p.198.

¹³⁸ Стаменковски А. „Менаџмент со одбраната“, ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004 година стр.301.

¹³⁹ FM 6-22, Army Leadership – Competet, Confident and Agile; October 2006. p.242.

¹⁴⁰ Lester R. Bittel, „The Key to Managment Succes" Aleksander Hamilton Institute Incorporated, 1984. p.137.

повисоки позиции во организацијата ги посакуваат признанијата, затоа што тие влијаат мотивирачки за понатамошната нивна работа. Обврска на лидерот е да изнајде начин како да ги пофали работниците и да им оддаде признание за нивната работа. Од лидерот се бара да дејствува како учител. Тој треба да создаде услови луѓето да ги развиваат своите способности во организацијата преку спроведување различни специјални курсеви во организацијата или на друг начин.

Слушањето може да биде многу поважно за лидерството отколку што се претпоставува. Лидерот треба да има способност да слуша, тоа е дури и критичен фактор на лидерството. Прашајте што е важно за вашите луѓе и слушајте што ќе ви кажат тие¹⁴¹. Луѓето се расадник на идеи во една организација, ако лидерот ги сослуша, организацијата може да има само корист од тоа. Луѓето треба сами да мислат. Лидерот треба да им каже што да направат и треба да ги остави сами да решат како тоа ќе го направат. Тој може да им помага, ако му побараат помош, затоа што секој има свој ум, искуство и можности, секој од нив има своја вредност. Лидерот не може да мисли како секој во организацијата. Познато е дека продуктот од неколку одделни мозоци кои работат заедно е поголем, отколку резултатот од многу работници одделно. Мислењето во организацијата треба да се гради заеднички, а не одделно. Потчинетите треба да се остават сами да мислат како да го решат одредениот проблем. Лидерот може да биде добар во многу ситуации и покрај лошите работни услови и ниската плата.

ЗАКЛУЧОК

Во трудот потенцираме лидерот треба да биде ваков, мора да работи вака, треба да го знае ова и сл... Обично велите дека ни е потребен лидер кој е ориентиран кон задачите, организиран, систематичен и детаљен, со други зборови комплетен или вистински лидер. Лидер кој мора да има глобален преглед, да биде креативен и подготвен да преземе ризик, да биде чувствителен за потребите на другите луѓе како и човек кој ја цени и практикува тимската работа. Но дали постојат совршени луѓе и лидери?

Совршени или идеални луѓе не постојат, што значи не може да постојат ни совршени лидери. Заради тоа што никој не може да биде совршен лидер, треба да бараме лидери кои ги исполнуваат повеќето позитивни лидерски карактеристики или можеме да создадеме тим и тоа тим со чувство за соединети разлики, а разликите се сила кои кога се обединети и ги надополнуваат слабостите. Сите кои ја сочинуваат организацијата не би можело да бидат раководени на ист начин. Лидерот мора правилно да ја следи изграденоста, подготвеноста и мотивација за потоа да може да ја преземе вистинската раководечка акција. Како водач мора да знае кој е тој, што знае и што може да направи околу својата дисциплина како и да ја води ефективно. Секоја раководечка ситуација е единствена. Што е направено во една ситуација не одговара за друга. Лидерските квалитети, задачи и принципи на раководењето им помагаат на лидерите да ги извршат мисиите. Лидерот мора да биде подготвен за секоја ситуација и да знае да преземе адекватна акција.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Bruce Newsome, MADE, NOT BORN Why Some Soldiers Are Better Than Others 2010, page 78.
- [2] Lester Bittel, „The Key to Managment Succes" Aleksander Hamilton Institute Incorporated, 1984. p.137
- [3] Николовски Б. Основи на воено раководење, ALFA 94, Скопје, 1999г. стр.96.
- [4] Рудолф В. „Лидерство“ САД, 2009 година, страна 211.
- [5] Стаменковски А. „Менаџмент со одбраната“, ТНИД - Гурџа, Скопје, 2004 година стр.301.
- [6] FM 6-22, Army Leadership – Competet, Confident and Agile; October 2006. p.242.
- [7] FM 22-100, ARMY LEADERSIHP, BE, KNOW, DO, June, 1999, Chapter 2, 2-3.
- [8] FM 22-100, ARMY LEADERSIHP, BE, KNOW, DO, Juni, 1999, Chapter 2, 2-5.
- [9] Yukl, G. Leadership in Organization, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jerseyl, 2002. p.198.

¹⁴¹ Kouzes, James M., Barry Z. (2002)The Leadership Challenge.San Francisco. p.226.