

ЖЕЛБАТА ДА СЕ ЗАСТАНЕ ЗАД ЛИДЕРОТ: ПЕРЦИПИРАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА ОДНОСОТ НА ПРИМЕРНИТЕ СЛЕДБЕНИЦИ СО ЛИДЕРОТ

Калина Сотироска-Иваноска¹

*Факултет за општите науки,
Меѓународен универзитет Визион - Гостивар*

Муедин Кахвеџи

*Факултет за општите науки,
Меѓународен универзитет Визион - Гостивар*

Елисавета Сарџоска

*Институт за психологија, Филозофски факултет
Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје
(во пензија)*

Кратка содржина

Современите организации бараат ефективно следбеништво за да ги достигнат зацртаните цели, а со тоа се зголемува свеста дека следбеништвото е составен дел од теоријата и праксата на лидерството. Тргувајќи од моделот на следбеништво според Кели, истражувањето е насочено кон идентификација на бројот на примерни следбеници и нивните перцепции на квалитетот на односот со лидерите во примерокот кој го сочинуваат 190 вработени во различни организации во Република Македонија. Примерните следбеници се идентификувани врз основа на прашалникот за личен стил на следбеништво од Кели. За проценка на перципирањето на квалитетот на односот со лидерот е искористен инструментот LMX 7 од Грин и Улбин. Од добиените податоци се забележува дека најголем број од следбениците се идентификувале себе си како примерни следбеници. Резултатите од спроведениот t-тест покажуваат дека постои статистички значајна разлика во перцепцијата на квалитетот на односот со лидерот кај примерните следбеници во однос на следбениците со други стилови на следбеништво $t(188) = 2,51, p < 0,01$. Примерните следбеници перципираат поквалитетен однос со лидерот отколку отуѓените, конформистите и прагматичните следбеници. Наодите укажуваат на значајноста на следбеништвото и следбениците во рамките на организацијата, ставајќи акцент на квалитетот на односот со лидерот како клучна компонента во организацискиот успех. Со наодите од ова истражување ќе им се помогне на следбениците успешно да го надополнат однесувањето на лидерите и донесувањето одлуки, а со тоа ќе се зголеми ефикасноста на организацијата. Лидерите ќе овозможат развивање организациска култура во која следбениците ќе може отворено да се изразат себе си, да укажат на алтернативни мислења, но и активно да се ангажираат.

Клучни зборови: *следбеништво, стилови на следбеништво, лидерство, квалитет на односот лидер-следбеник.*

¹ kalinasotiroska@gmail.com

Историјата на лидерството е многу долга и богата, а притоа претставува еден од најистражуваните феномени, но најмалку разбирлив социјален процес. Следбениците и следбеништвото се нераскинлив дел од лидерството, но во изобилството на истражувања за лидерството во организациски контекст до неодамна многу малку внимание беше посветено на следбениците. Во литературата за лидерството недостига вклучувањето на следбениците како клучна компонента во лидерскиот процес. Според Ул-бен и соработниците (Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014) оваа ситуација се должи на конфузијата и недоразбирањето за концептот следбеништвото и неговиот однос со концептот лидерство. Конфузијата е настаната затоа што лидерството не се одредува како процес кој е создаден во социјални и релациски интеракции помеѓу луѓето. Во тој процес, лидерството ќе се случи исклучиво кога постои следбеништво, бидејќи без следбеници и следење не постои лидерство. На тој начин се истакнува значењето дека следењето е клучна компонента на лидерството. Со тоа се заклучува дека лидерството не може да се разбере целосно доколку не се разбере следбеништвото.

Покрај тоа што со текот на времето се зголемува интересот за следбеништвото и следбеникот, сè уште не може да се идентификуваат соодветни и јасни дефиниции. Според Шамир (Shamir, 2007) во рамките на академската литература се издвојуваат пет различни гледишта за односот помеѓу следбеникот и лидерот. Кон следбениците се гледа како приматели на влијание од лидерот, што значи следбениците не играат активна улога во лидерскиот процес, туку тие се само под влијание на однесувањето на лидерот. Друго гледиште ги одредува следбениците како модератори на влијанието на лидерите. Следбениците со своите способности, ставови и мотивација го модерираат влијанието на лидерот. Според третиот начин на гледање кон следбениците во рамките на литературата, следбениците служат како замена за лидерството, така што способностите, мотивацијата и ставовите на следбениците може да ја отстранат потребата од лидерство, обезбедувајќи ги потребните насоки, мотивација и соодветната поддршка. Четвртото гледиште ги одредува следбениците како конструктори на лидерството, каде се вбројуваат три различни аспекти на креирање на лидерството и тоа, романса на лидерството, кога следбениците им препишуваат на лидерите моќ за да воспостават контрола и да го разберат контекстот, потоа психоаналитичките теории според кои лидерството претставува производ на проекција и трансфер врз следбениците, при што лидерите симболизираат татко, мајка или друга семејна фигура која ја намалува анксиозноста и обезбедува психолошка поддршка на следбениците. Петтиот аспект на следбеништвото, ги гледа следбениците како лиде-

ри. Тука се вбројуваат сите приоди кои не се согласуваат со дистинкцијата на лидер и следбеник, така лидерството не претставува улога туку функција или активност што може да ја извршува секој член на групата или организацијата. Радикално гледиште би било дека секој може да биде и лидер и следбеник, додека поблаго гледиште би било раководството на групата да може да ротира кај секој нејзин член, во зависност од неговите вештини и соодветните потреби.

Како што постојат различни стилови на лидерство, така постојат и различни стилови на следбеништво. Низ литературата евидентирани се неколку различни типологии на следбеништвото, но во овој труд се разработуваат стиловите на следбеништво според Кели (Kelley, 1992). Зошто некој кој поседува одреден талент, интелигенција, способност и инспирација би ја забавил својата кариера, наместо да оди кон врвот да стане лидер, избрал да биде следбеник, се прашувал Кели. Притоа ја истакнува важноста да се открие зошто луѓето следат некого, како за лидерите така и за следбениците. Кога тоа ќе се открие и кога лидерите ќе ги разберат своите следбеници и нивната мотивација, тогаш можат да привлечат и задржат поголем број следбеници, а ризикот од губење следбеници е помал.

Стилот на следбеништво, Кели го базира врз двете димензии и тоа, активна ангажираност, што се рангира од активност до пасивност и независно мислење, кое пак се рангира од независно, критично мислење до зависно, некритично мислење. Категориите на стилови на следбеништво не претставуваат црти на личноста, туку како поединецот ја игра улогата следбеник. Во различни околности, може да се користат различни стилови на следбеништво. Врз основа на тоа Кели одредил пет стилови на следбеништво, отуѓени следбеници, конформистички, пасивни, прагматични и примерни следбеници.

Отуѓените следбеници размислуваат со своја глава, имаат позитивна слика за себе, поседуваат одредена доза на скептицизам и ги гледаат работите онакви какви што се. Често ја преземаат улогата адвокат на ѓаволот за групата и претставуваат свесност на организацијата. Кога е потребно ги поддржуваат и застануваат на страната на послабите. Конформист е оној тип следбеник кој лесно прифаќа задачи, добар тимски играч е, верува во својот лидер, во целост е посветен на организацијата, секогаш се обидува да го намали конфликтот, не претставува закана за лидерот. Послушен и покорен е, често го менува својот став за да избегне конфликт трудејќи се да направи компромис, без разлика дека тоа може да го наруши задоволувањето на неговите потреби и потребите на неговото семејството. Прагматичен следбеник е тип на следбеник кој ги менува своите ставови онака како што се менува по-

литиката на организацијата. Секогаш знае што се случува во организацијата и како треба да реагира за да стигне до своите цели. Пасивните следбеници се потпираат на лидерите, на нивниот суд и мислење, преземаат активности само кога лидерот им дава инструкции. Тие работат под надзор на лидерот. Пасивните следбеници се дел од масата која се согласува со мислењето на шефот без да размислуваат зошто.

Примерните следбеници се разликуваат од другите следбеници по тоа што тие размислуваат независно и критички, без влијание од групата или лидерот. Тие размислуваат со своја глава, иновативни се и креативни, даваат конструктивен критицизам, подготвени се да му се спротивстават на лидерот. Активно се ангажираат во работата и ги користат своите вештини за добробит на организацијата. Преземаат иницијатива, знаат активно да се ангажираат во работата и да го поддржуваат лидерот и тимот. Најчесто се исклучително компетентни и работат повеќе отколку што се очекува од нив. Во критичните ситуации, примерните следбеници се ангажираат што е од голема важност за организацијата, сакаат да стекнат поголемо знаење и да ја зголемат својата стручност. Кога ќе добијат задача се обидуваат да ги развијат своите способности до максимум за да можат да ја извршат задачата што подобро. Нивното ангажирање може да се насочи во три правци, развивање дополнителни стручни способности, зголемување на активностите поврзани со работата и развивање нови идеи. Најдобрите следбеници размислуваат за тоа што може да ги направи да бидат во поголема предност кај соработниците и кај лидерот.

Односот лидер-следбеник може да предизвика вознемиреност, конфузија, фрустрација дури и лутина. Но, примерните следбеници воспоставуваат и одржуваат успешен однос со својот лидер. Примерните следбеници му помагаат на лидерот да ги согледа добрите и лошите страни на своите идеи и планови. Искрени се кон себе, кон другите соработници и кон лидерот. Даваат комплетни информации кога работите се добри и кога работите се лоши, ги признаваат заслугите на другите, но и своите грешки. Најчесто примерните следбеници градат кредибилитет, па затоа им се верува во она што го зборуваат, а кредибилитетот се гради со искреност.

Повеќето теории за лидерство, ако не експлицитно, тогаш имплицитно укажуваат дека лидерите ги третираат подеднакво сите следбеници. Ваквиот приод според истражувачите кои ја разработуваат оваа тема (Dansereau, Grean & Haga, 1975; според Landy & Conte, 2004) е премногу симплифициран, при што наведуваат дека лидерите прифаќаат различни обрасци на однесу-

вање со секој од следбениците, кои со текот на времето се развиваат и во голем степен зависат од квалитетот на односот лидер-следбеник.

Со квалитетот на односот лидер-следбеник се утврдува како двете страни, лидерот и следбеникот, ја доживуваат и се ангажираат за својата работа, со перципираниот квалитет на односот позитивно поврзан со релевантните и посакувани организациски исходи (Gerstner & Day, 1997; Plies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; според Van Gils, Van Quaquebeke & Van Knippenberg, 2010). Истражувањата покажале дека следбениците во висококвалитетните лидер-следбеник односи повеќе се трудат во работата (Basu & Green, 1997; Duchon, Green, & Taber, 1986; според Van Gils, Van Quaquebeke & Van Knippenberg, 2010), подобро работат (Graen et al., 1982; Liden & Graen, 1980; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; Mayfield & Mayfield, 1998; Vecchio & Norris, 1996; според Van Gils et al., 2010), позадоволни се од лидерот (Duchon et al., 1986; Lagace, 1990; Schriesheim & Gardiner, 1992; според Van Gils et al., 2010), доживуваат поголемо задоволство од работата (Graen & Cashman, 1975; Graen et al., 1982; Scandura & Graen, 1984; според Van Gils et al., 2010), помалку се мотивирани да го напуштат тимот или организацијата (Scandura & Graen, 1984; Vecchio, 1995; Vecchio & Norris, 1996; според Van Gils et al., 2010). Исто така резултатите се повторуваат во различни земји и култури, со што се утврдува дека ефектите од односот лидер-следбеник се доста цврсти и стабилни.

Според Герстнер и Деј (Gerstner & Day, 1997; според Landy & Conte, 2004) лидерите и следбениците често не се согласни во перципирањето на квалитетот на нивниот однос. Што значи, кога лидерот го опишува односот како висококвалитетен, следбеникот најчесто не се сложува и го одредува како нискоквалитетен. Исто така, укажуваат на недостаток на знаење за тоа како се развиваат односите помеѓу лидерот и следбениците, а односот со лидерот претставува објектив преку кој се гледа како всушност се доживува работата.

Врз основа на изнесеното, цел на ова истражување е да се идентификува застапеноста на примерниот наспроти останатите стилови на следбеништво (засновани на типологијата на Кели) и да се направи проценка на перципираниот квалитет на односот со лидерот кај примерните следбеници во однос на вработените со други стилови на следбеништво, прагматичните, отуѓените, конформистите и пасивните следбеници.

Метод

Примерок

Во истражувањето беа вклучени 190 испитаници, вработени во различни организации во Република Македонија. Просечна возраст на испитаниците е 34,7 ($SD = 8.93$) години, притоа најмладиот испитаник има 21 година, а најстариот има 64 години. Просечниот работен стаж на испитаниците е 8 години, при што опсегот се движи од еден месец на работното место до 38 години и 4 месеци. Најголем број од испитаниците се изјасниле дека имаат завршено високо образование (70.5%).

Мерни инструменти

Во рамките на истражувањето користени се два мерни инструменти кои се преведени од англиски јазик. При преведувањето на прашалниците користен е вратен превод објаснет од Брислин (Brislin, 1970). За проценка на стилот на следбеништво, користен е инструментот конструиран од Роберт Е. Кели „Прашалник за стилови на следбеништво“ (Kelley, 1992). Прашалникот содржи 20 ајтеми. Од испитаниците се бара да се определат за степенот на согласување или несогласување за секој од ајтемите, што го рефлектира нивното учество во ситуации каде е потребно да реагираат како следбеници. Притоа секој одговор се дава на скала од Ликертов тип со седум степени, каде 0 значи дека ретко нешто се случува, оценка 3 значи повремено, оценка 6 значи често, од 0 до 3 се однесува на нешто што се случува помеѓу ретко и повремено, а од 3 до 6 се однесуваат на нешто помеѓу повремено и често. Скоровите од дваесетте ајтеми даваат резултати за две димензии и тоа димензијата независно мислење и димензијата активна ангажираност. Критериумите за одредување на скоровите за стиловите на следбеништво се следните: скорот за димензијата независно мислење е од 31 до 60, а скорот за димензијата активна ангажираност е од 41 до 60, се одредуваат како примерни следбеници; скорот за димензијата независно мислење е од 20 до 40, а скорот за димензијата активна ангажираност е од 20 до 40, се прагматични следбеници; скорот за димензијата независно мислење е од 0 до 30, а скорот за димензијата активна ангажираност е од 41 до 60, се конформистички следбеници; скорот за димензијата независно мислење е од 31 до 60, а скорот за димензијата активна ангажираност е од 0 до 19, се отугени следбеници; скорот за димензијата независно мислење е од 0 до 30, а скорот за димензијата активна ангажираност е од 0 до 19, се пасивни следбеници. За димензијата активна ангажираност

најнизок можен скор е 0, а највисок можен скор е 60, исто така за димензијата независно мислење најнизок можен скор е 0, а највисок 60. Кронбах алфа-ко-ефициентот за прашалникот користен во ова истражување изнесува 0.82. Овој наод е конзистентет со други истражувања. За релијабилноста на инструментот постојат податоци во истражувањето на Ван Дорен (VanDoren, 1998), за потскалата за димензијата независно мислење Кронбах алфа-ко-ефициентот изнесува 0.74, а за потскалата за димензијата активна ангажираност Кронбах алфа-ко-ефициентот изнесува 0,87. Нема податок за вредноста на Кронбах алфа-ко-ефициентот за целиот прашалник. Во својата докторска дисертација, Фавара (Favara, 2009), Кронбах алфа-ко-ефициентот за целиот прашалник бил 0.87, за потскалата за димензијата независно мислење Кронбах алфа-ко-ефициентот изнесува 0.77, а за потскалата за димензијата активна ангажираност Кронбах алфа-ко-ефициентот изнесува 0.86. Пресметана е релијабилноста на инструментот врз основа на податоците за примерокот од ова истражување, така за потскалата за димензијата независно мислење Кронбах алфа-ко-ефициентот изнесува 0.75, додека за потскалата за димензијата активна ангажираност Кронбах алфа-ко-ефициентот изнесува 0.81. Кронбах алфа-ко-ефициентот за целиот прашалник изнесува 0.82. Овие наоди се конзистентни со други истражувања.

За проценка на квалитетот на односот лидер-следбеник е користен прашалникот за размена помеѓу лидерот и следбеникот 7 (LMX7) од Грин и Улбин (Green & Uhl-Bien, 1995), кој содржи седум ајтеми каде одговорот се дава на скала од Ликертов тип со пет степени, каде 1 значи ретко, 2 значи повремено, 3 значи понекогаш, 4 често и 5 многу често. Повисок скор укажува на повисок квалитет на односот лидер-следбеник, додека понизок скор укажува на понизок квалитет на односот лидер-следбеник. Најнизок можен скор е 7, а највисок можен скор е 35. Релијабилноста изразена преку Кронбах алфа-ко-ефициентот врз основа на податоците за примерокот од ова истражување е 0.90. Повисок скор укажува на повисок квалитет на односот лидер-следбеник, а понизок скор укажува на понизок квалитет на односот помеѓу лидерот и следбеникот. Релијабилноста изразена преку Кронбах алфа-ко-ефициентот изнесува 0,90. Овие наоди се конзистентни со други истражувања. Во истражувањето од Адитја (Aditya, 2004) Кронбах алфа-ко-ефициентот изнесува 0.92.

Послџајка на испиражувањето

Инструментите беа зададени во еден наврат, индивидуално на секој од испитаниците на нивните работни места во текот на работното време од

страна на истражувачите. За статистичката анализа на податоците беше применет t-test за независни примероци, за да се утврди статистичка значајност помеѓу различните стилови на следбеништво во однос на квалитетот на односот лидер-следбеник, поконкретно да се утврди статистичка значајност на перцепција на квалитетот на односот лидер-следбеник кај примерните следбеници во однос на следбениците со други стилови на следбеништво.

Резултати

Резултатите од истражувањето се прикажани преку табели проследени со соодветно објаснување. Од добиените податоци се увидува дека најголем број од испитаниците 81.1% се идентификуваат како примерни следбеници. Потоа, помалку се прагматични следбеници 13.2 % од испитаниците, конформистички следбеници се 4.2%, отуѓени следбеници се 1.6 %, а нема ниту еден пасивен следбеник.

Табела 1. Дистрибуција на стилови на следбеништво

Стил на следбеништво	Број на испитаници (N = 190)	Процент
Примерни	154	81.1%
Прагматични	25	13.2%
Конформисти	8	4.2%
Отуѓени	3	1.6%
Пасивни	0	0%

Табела 2. Дескриптивни статистики за перципираниот квалитет на односот лидер-следбеник кај следбениците со различни стилови на следбеништво

Стил на следбеништво	N	M	SD	SE	95% CI		Min.	Max.
					Долна граница	Горна граница		
Примерни	154	25.80	4.88	0.39	25.02	26.58	14	35
Прагматични	25	23.64	6.15	1.23	21.10	26.18	12	35
Конформисти	8	27.38	4.8	1.70	23.35	31.40	19	33
Отуѓени	3	13.33	1.16	0.67	10.46	16.20	12	14
Вкупно	190	25.38	5.29	0.38	24.63	26.14	12	35

Во продолжение во табела 2 се прикажани дескриптивните статистики за варијаблата преципиран квалитет на односот лидер-следбеник кај следбениците со различен стил на следбеништво. Притоа највисоки скорови на скалата за квалитетот на односот лидер-следбеник се забележуваат кај конформистичките следбеници ($M = 27.38$). Потоа пониски скорови имаат примерните следбеници ($M = 25.80$) во однос на конформистите, но и едните и другите перципираат висококвалитетен однос помеѓу лидерот и следбеникот. Прагматичните следбеници перципираат просечен квалитет на односот лидер-следбеник ($M = 23.64$). Како што се очекуваше отуѓените следбеници перципираат многу низок квалитет на односот лидер-следбеник ($M = 13.33$).

Со t -test за независни примероци споредени се резултатите за перцепцијата на квалитетот на односот помеѓу лидерот и следбеникот кај примерните следбеници и следбениците со другите стилови на следбеништво, конформисти, прагматични и отуѓени. Најдена е статистички значајна разлика во перцепцијата на квалитетот на односот кај примерните следбеници во однос на следбениците со другите стилови на следбеништво ($t(188) = 2.51, p < 0.01$). Разликата помеѓу средните вредности на перципираниот квалитет на односот лидер-следбеник помеѓу двете групи ($M_D = 2.43, 95\% \text{ CI } [0.52 - 4.33]$) е мала ($\eta^2 = 0.03$).

Така може да се каже дека помеѓу следбениците со различните стилови на следбеништво постојат разлики во однос на перцепциите на квалитетот на односот лидер-следбеник. Врз основа на добиените и прикажаните резултати се заклучува дека примерните следбеници перципираат повисок квалитет на односот лидер-следбеник во споредба со следбениците со другите стилови на следбеништво, прагматичните, конформистите и отуѓените следбеници.

Дискусија

Следбениците и лидерите претставуваат членови од суштинско значење за организацијата, но истражувањата се повеќе фокусирани кон лидерството отколку кон следбеништвото. Многу малку внимание е насочено кон другата страна во интеракцијата на лидерството, следбеништвото. Постои организациска и истражувачка пристрасност кон лидерите и против следбениците (Blanchard, Welbourne, Gilmore & Bullock, 2009). Теоретските основи како и добиените наоди од ова истражување го надополнуваат сознанието за другата половина од равенката за лидерството, укажувајќи притоа дека треба да се прошири гледиштето на лидерството, што опфаќа давање наредби од-

горе надолу, а одгоре би значело работење со поединците кои се на повисоко хиерархиско ниво за да се заврши добро работата.

Главната цел на ова истражување е да се направи проценка на перципираниот квалитет на односот со лидерот кај примерните следбеници во однос на вработените со други стилови на следбеништво. Резултатите укажуваат дека во рамките на организацијата вработените имаат свој стил на следбеништво и се разликуваат во однос на перцепциите на квалитетот на односот помеѓу лидерот и следбеникот. Еден од наодите на ова истражување е дека најголем број од испитаниците се идентификувале како примерни следбеници. Додека, примерните следбеници перципираат повисок квалитет на односот со своите лидери во однос на следбениците со другите стилови на следбеништво.

Иако постојат мал број истражувања во кои е користен прашалникот за стиловите на следбеништво конструиран од Кели, податоците кои се добиени за идентификување на стиловите на следбеништво се во согласност со податоците од другите истражувања. Така во истражувањето од Ван Дорен (VanDoren, 1998) најголем број од испитаниците покажуваат примерен стил на следбеништво (75%), 22 % од испитаниците се идентификувале како прагматични следбеници и 3% како следбеници со конформистички стил на следбеништво, а притоа нема ниту еден следбеник со пасивен стил на следбеништво и ниту еден отуѓен следбеник. Исто така во истражувањето од Фавара (Favara, 2009) најголем број следбеници 64.9% се примерни, потоа 24.4% се прагматични, а конформисти се 10.7% од испитаниците, не е идентификуван ниту еден испитаник како отуѓен и како пасивен следбеник. Во истражувањето од Ал-аншори и Али (Al-Anshory & Ali, 2013) кои ги испитувале стиловите на следбеништво кај наставниците во основните и средните училишта, најдено е дека најголем процент од испитаниците се примарни следбеници, 42.3% од испитаниците, потоа прагматични следбеници 26.1%, конформисти 16.3%, пасивни 8.7% и најмалку отуѓени следбеници 6.5%. Мертлер (Mertler, 1997) кај наставниците во државните училишта во Охајо и Калифорнија, биле идентификувани најмногу примерни следбеници, потоа прагматични следбеници и конформисти, а притоа немало ниту еден пасивен и отуѓен следбеник. Слични податоци се добиени и во рамките на истражувањето спроведено од страна на Је (Ye, 2008) во три интернационални универзитети во југоисточна Азија врз примерок од 256 вработени, така најзастапени биле примерните следбеници (30.5%) и прагматичните следбеници (30.5%), а потоа конформистите (18.7%), отуѓени следбеници (12.9%) и најмалку пасивни следбеници (7.4%).

Ваквите податоци, согласно со податоците добиени во ова истражување, укажуваат на тоа дека најголем број од испитаниците се следбеници со примерен стил на следбеништво. Примерни следбеници се оние кои имаат високи вредности на двете димензии, активна ангажираност и независно, критичко мислење, што значи дека се насочуваат кон организациската цел, ја извршуваат добро работата за да се стигне до целта, преземаат иницијатива. Доследно ја следат политиката во рамките на организацијата и придонесуваат кон зголемување на вредноста и успехот на организацијата.

Исто така, треба де се земе предвид тоа дека испитаниците можеби одбирале социјално пожелни одговори, а и тоа дека постои разлика помеѓу експлицитните искази и вистинските сфаќања за концептот следбеништво што е опфатен со овој инструмент. Што се дообјаснува и со тоа дека многу од моделите на однесување, најчесто проучувани од страна на психологијата, се смета дека се предизвикани од начинот на кој ги перципираат поединците во нивната средина, што од своја страна обликува однесување кое се гледа како пожелно, прилагодливо или соодветно (Campbell, Miller, Lubetsky, & O'Connell, 1964; според Wood, Harms & Vazire, 2010).

Врз основа на добиените резултати во рамките на ова истражување, се уидува дека просечната вредност за перципираниот квалитет на односот лидер-следбеник за примерните следбеници се одредува како висококвалитетен однос лидер-следбеник. Овој наод го потврдува сознанието што го дава Кели (Kelley, 1992), дека примерните следбеници се обидуваат да воспостават и одржуваат успешен однос со лидерот. При развојот на односот лидер-следбеник, се смета дека лидерот е тој што ја нуди иницијалната понуда, а потоа следбеникот потенцијално возвраќа (Grean, 2011). По оваа фаза, следбеникот може да се докажува себе си, така односот продолжува со заемни придонеси, доколку станува збор за интеракција на позитивни активности, се зацврстува односот со задоволување на потребите на двете страни. Во однос на тоа како лидерот го перципира придонесот на следбеникот, така лидерот ќе чувствува потреба да возврати сè додека лидерот ја уважува рамнотежата на придонеси. Така следбеникот го перципира однесувањето на лидерот и одлучува дали ќе го прилагоди својот придонес. Примерниот следбеник одлучува да возврати позитивно, користејќи ги своите вештини и способности за да ги задоволи целите на лидерот. Односот се перципира како висококвалитетен сè додека едната страна перципира дека придонесот на другата страна е подеднаков или поголем (Buunk, Doosje, Jans & Hopstaken, 1993). Напротив, кога се перципира недостаток на придонес од другата страна, поединците доживуваат

негативни чувства, посебно тие што доживуваат поголем придонес (Walster, Walster, & Berscheid, 1978), како што се забележува кај отуѓените следбеници.

Практични импликации

Овој труд обработува и поттикнува развивање на еден релативно нов концепт следбеништво како влијателен фактор независно од лидерството. Наодите од истражувањето би требало да ја зголемат свесноста на организациите да воведат обуки и тренинзи за позитивен пристап кон следбеништвото, како комплементарен аспект на лидерството во организацискиот контекст.

Со идентификување на стилот на следбеништво се добива информација за секој вработен, а тоа овозможува преземање иницијатива дали да се одржува или да се подобри за поефикасен следбеник. Сегментацијата на следбениците врз основа на стиловите на следбеништво, овозможува реализирање на најмалку две големи цели и тоа, теоретски овозможува да се направи ред на групата или организацијата, што до сега во голема мера недостасувала. А практично им овозможува на следбениците и менаџментот, да се спознае кој во групата или организацијата што прави и зошто (Kellereman, 2008).

Со ова истражување се зголемува свесноста за улогата на следбеникот во рамките на организациската психологија. Поврзувајќи ги следбениците со соодветни лидери при развивањето на висококвалитени односи помеѓу нив, на македонските организации ќе им се овозможи постигнувањето на европските и светските стандарди за квалитет и рамноправно учество на македонскиот производ на европскиот и светскиот пазар. Клучот на успехот на модерната организација не мора да го држат оние кои свират на трубата, туку оние кои одговараат на повикот.

Литература

- Aditya, R.N. (2004). Leadership. In M. Hersen (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment* (pp. 216-242). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Al-Anshory, A. S., & Ali, H. M. (2013). The gap between primary and secondary schools' teachers in followership style at Adni Islamic School in Malaysia. *Book of proceedings*, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM), Gombak, Kuala Lumpur.
- Blanchard, A. J., Wellbourne, J., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(2), 111-131.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>.
- Buunk, B. P., Doosje, B. J., Jans, L. G. J. M., & Hopstaken, L. E. M. (1993). Perceived reciprocity, social support, and stress at work: The role of exchange and communal orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 801-811.
- Favara L F, 2009. *Examining followership styles and their relationship with job satisfaction and performance*. Unpublished doctoral dissertation. Northcentral University.
- Graen, G.B. (2011). Top management and HRM's due diligence for employee engagement in beyond business as usual teams. In Albrecht, S. (Ed.), *The Handbook of Employee Engagement*. San Francisco: Sage.
- Grean, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995): Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York: Currency Doubleday.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2004): *Work in 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Mertler, C. A. (1997). *Teachers' Perceptions of the Leadership /Followership Dialectic*. (Doctoral Degree Dissertation). Department of Educational Foundations and Enquiry Bowling. Green State University.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. ix-xxxix). Charlotte, NC: Information Age Publishers.

- VanDoren, E. (1998). *The relationship between leadership/ followership in staff nurses and employment setting*. Unpublished master's thesis, Western Michigan University, Kalamazoo.
- Van Gils, S., van Quaquebeke, N., & van Knippenberg, D. (2010). The X-factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange agreement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 333-363.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity Theory and research*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Wood, D., Harms, P., & Vazire, S. (2010). Perceiver effects as projective tests: What your perceptions of others say about you. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(1), 174-190.
- Ye, Y. (2008). *Factors relating to teachers' followership In International Universities in Thailand*. (Master Degree Theses). Graduate School of Education Assumption University of Thailand.

THE WILLING TO STAND UP TO THE LEADER: EXEMPLARY FOLLOWERS' PERCEPTIONS OF RELATIONSHIP QUALITY WITH LEADERS

Kalina Sotiroska-Ivanoska
Muhittin Kahveci
Elisaveta Sardzoska

Abstract

Modern organizations require effective followership to achieve the goals set, thereby raising awareness that followership is an integral part of leadership theory and practice. Starting with the Kelly model of followership, the research is aimed at identifying the number of exemplary followers in the sample comprising 190 employees in different organizations in the Republic of Macedonia. Exemplary followers are identified based on Kelly's Personal style of followership Questionnaire. The LMX 7 instrument from Grean and Uhl-Bien was used to assess the perceived quality of followers' relationship with the leader. The obtained data show that most of the followers identified themselves as exemplary followers. The results of the t-test conducted show that there is a statistically significant difference in the perception of the quality of the relationship with the leader among the exemplary followers in relation to the followers with different followership styles $t(188)=2.51, p < 0.01$. Exemplary followers perceive a better relationship with the leader than pragmatic, alienated and conformist followers. The findings of this research point to the importance of followership and follower within the organization, emphasizing the quality of the relationship with the leader as a key component of organizational success. The findings of this research will help followers successfully complement leaders' behaviour and decision-making, thereby increasing the effectiveness of the organization. Leaders will also provide an organizational culture in which followers can express themselves, suggest alternative opinions, but also actively engage in the organization.

Keywords: *followership, followership styles, leadership, leader-follower relationship quality.*

