

II

LIDERSHIPI SI TËRËSI (GRUP) E TIPAREVE

Shumica e dijetarëve të lidershipit në shekullin XX e perceptonin lidershipin si tërësi e tipareve (trait approach) dhe ky model paraqet bazamentin e hulumtimit shkencor mbi lidershipin.

Në fillim të shekullit XX janë hulumtuar karakteristikat që e bëjnë një individ lider të madh. Në këtë kontekst, janë zhvilluar teoritë “mbi njeriun e madh” të cilët janë orvatur t’i identifikojnë cilësitë dhe karakteristikat e lindura të liderëve të mëdhenj politik, shoqëror dhe ushtarak (Gandi, Abram Lincoln, Napoleon Bonaparta etj.). Besohej së këto individ janë lindur me këto tipare dhe vetëm njerëzit e mëdhenj posedojnë tiparet e lidershipit. Në këtë kohë hulumtimi shkencor mbi lidershipin përqendrohej në përcaktimin e tipareve specifike që diferencojnë liderët nga pasuesit (Bass,1999, Jago,1982).

Nga mesi i shekullit XX, teoria e lidershipit si tërësi e tipareve vihet në pyetje me hulumtimet që kishin të bëjnë me karakteristikat universale të liderit.

Stogdill (1948), thekson se nuk ekziston tërësi konzistente e tipareve në bazë të cilave mund të diferencohet lideri nga jo-lideri. Një person që ka karakteristikat e liderit mund të jetë lider në një kontekst kohor dhe hapësinor por në kontekstin tjetër nuk do të zgjidhet si lider, prandaj sipas Stogdill lidershipi përkufizohet si interaksion në mes njerëzve në situata të ndryshme shoqërore.

Për më tej karakteristikat personale janë të rëndësishme por duhet të trajtohen si relative dhe në kontekst të një situatë të dhënë.

Lord, DeVader dhe Aliger (1986), sjellin në pah faktin se tiparet personale në masë të madhe ndërliken me perceptimin e individëve mbi lidershipin.

Në këtë kontekst, Kirkpatrick dhe Locke (1991), gjykojnë se liderët efektiv i takojnë një grupi të veçantë të njerëzve që dallojnë nga të tjerët. Mund të thuhet se kjo qasje e lidershipit është shumë aktuale edhe sot, me anë të kësaj qasjeje u përcaktuan cilësitë e njerëzve të mëdhenj, u hulumtua ndikimi i rrethanave në lidership si dhe u vërtetua roli i rëndësishëm që luan karakteri i liderit në një lidership efektiv. Autorë si Bass, Bennis dhe Nanus dhe Zaleznik tregojnë interesim të madh në hulumtimin e liderit karizmatik që në thelb bazohet në tiparet e liderit. Lidershipi karizmatik u kthye në vëmendjen e opinionit publik botëror në vitin 2008

në procesin elektoral në SHBA ku Barak Obama u zgjodh President i parë zezak në SHBA. Ky president shihet si lider karizmatik për shkak të elokuencës së tij.

Jung dhe Sosik (2006) gjykojnë se liderët karizmatik posedojnë tipare që ndërlidhen me vet-monitorimin, i kushtojnë rëndësi menaxhimit të përshtypjeve, janë të motivuar të përfitojnë pushtet shoqëror (të pëlqehen nga të tjerët) dhe kanë nevojë të vazhdueshme për **vet-aktualizim**. Për vet aktualizimin flet edhe Abraham Maslow, në studimin e tij e trajton këtë nevojë si nevojë më e lartë hierarkike që ka individi në kontekst social.¹

Edhe pse lidershipi i bazuar në tipare bazohet në punën e shumë dijetarëve, pikë referimi për këtë qasje është hulumtimi e Stogdill

Stogdill ka realizuar dy hulumtime ku analizon karakteristikat e liderëve (1948,1974). Në studimin e parë janë definuar një grup i tipareve të veçanta që kanë ndikuar individ të caktuar në grupe të ndryshme të bëhen lider. Ky hulumtim ngërthen studime nga viti 1904–1947 ku u realizuan 124 studime. Hulumtimi i dytë ka përfshirë 163 studime në vitet 1948–1970.

Nga hulumtimi i tij i parë rezulton se një individ mesatar i cili është në pozitën e liderit dallon nga anëtari mesatar i grupit me karakteristikat që vijojnë: inteligjenca, shpejtësia, mendjemprehtësia, përgjegjësia, iniciativa, këmbëngulësia dhe socializmi. Rezultatet e hulumtimit kanë sjell në pah se individi nuk bëhet lider me vet faktin se i posedon këto tipare, por që këto tipare duhet të jenë relevante për situatën në të cilën lideri funksionon. Kjo do të thotë se lidershipi nuk është gjendje pasive por paraqet rezultat të relacioneve të pandërprera të liderit dhe anëtarëve të grupit.

¹ **Abraham Maslow**– Njihet me teorinë e **hierarkisë së nevojave njerëzore**, që analizon psikologjinë e njeriut. Maslow potencon se ekziston hierarki e nevojave njerëzore që çdo njeri pa marrë parasysh ambientit mundohet t'i realizoj.

Sipas Maslow, hierarkia e nevojave njerëzore zhvillohet në stadet që vijojnë:

1. **Fiziologjike (ushqim dhe banim)**
2. **Siguria (liria, mospënim fizik të jetës /shëndetit)**
3. **Dashuri, përkatësi (raporte me familjen, shoqërinë, bashkëpunëtorët)**
4. **Respektim (vlerësim të kompetencës, arritjeve, vlerave)**
5. **Vet-aktualizim (nevojë që të realizoj potencialin e vet)**

Realizimi i nevojës më të ultë, nevojës fiziologjike çon në kërkesa për realizimin e nevojave më të larta. Nevoja më e lartë është vet-aktualizimi. Ideja për vet-aktualizim është shumë e rëndësishme dhe gjen aplikim në teorinë e marrëdhënieve njerëzore dhe ndërlidhet me ngritjen profesionale të individit nga këndvështrimi individual dhe valorizimin e potencialit të punonjësve për arritjen e qëllimit të organizatës. Teoria e Maslow-it u publikua në vitin 1954 në Librin „, Motivation and Personality,, dhe paraqet bazament për hulumtimet në sociologji, menaxhment, psikologjinë klinike dhe psikiatri.

Hulumtimi i dytë i Stogdill-it, i publikuar në vitin 1974, sjell në pah se faktorët e ndërlidhur me tiparet personale dhe situatën janë determinanta të rëndësishme të lidershipit, por, përsëri zhvillohet ideja se tiparet e liderit janë pjesë e lidershipit. Derisa në hulumtimin e parë, Stogdill sjell në pah faktin se lidershipi ndërlidhet me situatën dhe personalitetin, në hulumtimin e dytë Stogdill pretendon se tiparet janë kyç për procesin e lidershipit.

Sipas Stogdill, tiparet janë në korrelacion pozitiv me lidershipin.

Ky autor identifikon 10 tipareve kyçe të lidershipit:

1. Marrje e përgjegjësisë dhe dedikim në realizimin e detyrave,
2. Realizim të qëllimeve me përkushtim të lartë,
3. Guxim në ndërmarrjen e riskut dhe origjinalitet në zgjedhjen e problemeve,
4. Nevojë për realizimin e iniciativave në shoqëri,
5. Vetëbesim dhe identitet të ndërtuar personal,
6. Gatishmëri që të pranohen konsekuencat për vendimet dhe veprimet,
7. Gatishmëri për zgjedhjen e problemeve ndër-njerëzore,
8. Vullnet që të tolerohen zhgënjimet dhe vonesat,
9. Aftësi të ndikohet në sjelljen e individëve dhe
10. Kapacitet të strukturoren raportet sociale konform qëllimit që ka lideri.

Ngjashëm, Mann (1959), realizoi një hulumtim në lidhje me personalitetin në grupet e vogla. Sipas tij, aftësitë personale janë kriter sipas të cilave mund të diferencohet lideri nga jo-lideri. Nga hulumtimi i tij rezulton se liderët kanë karakteristikat që vijojnë: inteligjencë, burrëri, adaptohen, janë dominues, ekstravert² dhe konservatorë.

Lord dhe të tjerët (1986) përdorën një model më të sofistikuar të quajtur meta-analizë. Sipas Lord-it, dhe bashkëpunëtorëve, inteligjenca, burrëria, dominimi janë të ndërlidhur me mënyrën se si individët i perceptojnë liderët. Në bazë të këtyre

² **Ekstravert**– veprim, gjendje, ves,– me rëndësi për individin është se si do të perceptohet nga të tjerët. Personat ekstravert dëshirojnë të jenë në interaksion/raporte me të tjerët, janë entuziast, të zëshëm dëshirojnë të inkuadrohen dhe të prijnë në tubime sociale, aktivitete të komunitetit, protesta, grupime të biznesit dhe grupime politike. E kundërta është tipari **Introvert**– tendenca që personi të preokupohet me veten, persona që reflektojnë në vete, janë më të mbyllur në interaksion në grup, janë të mirë në aktivitete individuale e jo në aktivitete kolektive

rezultateve, këta autorët gjykojnë se tiparet personale mund të shfrytëzohen në diferencimin e liderit nga jo-lideri pa marrë parasysh situatën.

Kirk Patrick dhe Locke pretendojnë: se liderët padyshim nuk janë si njerëzit tjerë. Sipas tyre, liderët kanë gjashtë karakteristika bazë: energjinë, vullnetin për udhëheqje, sinqeritetin dhe integritetin, vetëbesimin, shkathtësinë kognitive dhe njohjen e biznesit. Sipas këtyre autorëve, individi mund të jetë i lindur me këto tipare, mund t'i përfitoj të njëjtat me anë të mësimit apo në bazë të djave. Sipas tyre, këto gjashtë karakteristika janë kombinim i vërtete për një lider.

Në vitet 1990 hulumtuesit investiguan tiparet e lidërsipit që ndërlidhen me inteligjencën sociale që nënkupton kapacitet të kuptimit të ndjenjave personale dhe ndjenjave të tjerëve, të kuptohet sjellja dhe mendimet e tjerëve si dhe të veprhet konform këtyre rrethanave.

Zaccaro (2002), përkufizon inteligjencën sociale si kapacitet apo vetëdije sociale, mendjemprehtësi sociale, vet-monitorim dhe kapacitet të përzgjidhni përgjigjen e duhur konform situatës dhe ambientit social. Një numër i caktuar i hulumtimeve empirike vërtetuan se këto kapacitete janë kyçe për lidërsip efektiv. Zaccaro për dallim nga dijetarët e tjerë të qasjes së bazuar në tipare përfshin kapacitet sociale në tiparet pasi që gjykon se janë attribute kyçe të lidërsipit.

Tabela në vijim ofron një pasqyrë përmbledhëse të tipareve dhe karakteristikave që janë identifikuar nga hulumtuesit që studiojnë tiparet e lidërsipit. Kjo tabelë sjell në pah se është shumë vështirë të bëhet përcaktimi definitiv i tipareve të lidërsipit, disa tipare i hasim në të gjitha studimet, disa vetëm tek një apo dy studime.

Tabelë: Studimet mbi tiparet dhe karakteristikat e liderit

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, Devader dhe Alliger (1986)	Kirkpatrick dhe Locke (1991)	Zaccaro, Kemp & Bader (2004)
Inteligjenca Vigjilenca Mendjemprehtësia Përgjegjësia Këmbëngulësia Vetëbesimi Socializimi (i shoqërueshëm)	Inteligjenca Burrëria Dominimi Ekstravert Konservator	Arritja Qëndrueshmëria Mendjemprehtësia Iniciativa Vetëbesimi Përgjegjësia Kooperimi Toleranca Ndikimi Socializimi (i shoqërueshëm)	Inteligjenca Burrëria Dominimi	Energjetik Motivimi Integriteti Besueshmëria Shkathtësia kognitive Njohja e detyrave	Kapaciteti kognitiv ³ , Ekstravert, Stabilitet emocional I vetëdijshëm, I hapur I kuptueshëm I motivuar Inteligjenca sociale Vet-motivimi Inteligjenca emocionale Zgjedhja e problemeve

Nga tabela e mësipërme dhe hulumtimet e diskutuara në këtë kapitull rezulton se ekziston një gamë e gjere e karakteristikave të cilat individi duhet t'i posedoj apo t'i zhvilloj nëse dëshiron që të tjerët ta perceptojnë atë si lider. Disa nga karakteristikat bazike që dalin në pah në më tepër studime janë:

- Inteligjenca
- Vetëbesimi
- Vendosmëria
- Integriteti
- Socializimi (i shoqërueshëm)

³ Kapaciteti kognitiv- procesi mendor i mësimin, ndërjegjësimit, informimit, rezonimi dhe gjykimit.

Inteligjenca

Inteligjenca, gjegjësisht aftësia intelektuale, është në korrelacion pozitiv me lidershipin. Zaccaro, Kumb dhe Bader (2004) në hulumtimin e tyre vërtetuan se liderët janë më inteligjent sesa jo liderët, posedojnë shkathtësi të fuqishme verbale, kanë aftësi të observimit dhe rezonimit. Gjithashtu, hulumtimi sjell në pah se aftësitë intelektuale të liderit nuk duhet të dallojnë shumë nga aftësitë e pasuesve/vartësve. Nëse lideri ka inteligjencë më të lartë se sa pasuesit/vartësit mund të ketë efekt kontra-produktiv. Zakonisht, liderët me kapacitet të lartë intelektual ballafaqohen me problemin e komunikimit me pasuesit/vartësit për shkak se vështirë kuptohen nga to. Shembull të një lideri që njihet me atributin e inteligjencës ishte Steve Jobs themeluesi dhe drejtues i Apple Computers. Jobs, në një prezentim i drejtohet publikut, „ Në kokën time kam një produkt të jashtëzakonshëm dhe është koha që të njëjtit ta ndaj me ju. Produktet vizionare si Apple II, Macintosh, iMac, iPod, iPhone dhe iPad ndryshuan rrënjësisht mënyrën e punës dhe komunikimit të njerëzve.

Vetëbesimi

Vetëbesimi është karakteristikë që ndihmon një individ të bëhet lider. Vetëbesimi nënkupton zotësinë e sigurisë në kompetencat dhe shkathtësitë individuale, nënkupton ndjenjën e sigurisë në vete dhe besim se mund të realizoj ndryshime në kontekstin e dhënë (organizatë, komunitet, shoqëri etj.). Lidershipi nënkupton realizimin e ndikimit tek të tjerët ndërsa vetëbesimi i mundëson liderit të jetë i sigurt se orvatjet e tija janë të drejta.

Vendosmëria

Shumë lider janë në gjendje të tregojnë vendosmëri. Vendosmëria nënkupton dëshirë që të realizohen detyrat dhe në vete ngërthen karakteristika apo attribute siç janë: Iniciativa, këmbëngulësia, dominimi dhe qasja energjike. Individët e vendosur dëshirojnë të tregojnë aftësitë e tyre, janë proaktiv dhe kanë kapacitet të jenë këmbëngulës edhe kur ballafaqohen me sfida. Vendosmëria tregon edhe demonstrimin e dominimit në kohë dhe në situatat kur duhet që të drejtohen vartësit.

Shembull, i vendosmërisë është Lance Armstrong. Ky biçiklist fitoi 7 herë Tour De France dhe fitoi luftën kundër kancerit. Themeloi organizatën Livestrong në mbështetje të viktimave të kancerit.

Shembull i vendosmërisë është Nelson Mandela lideri i Afrikës së Jugut i njohur për luftën e tij ndaj aparteidit (i burgosur për 27 vite) dhe vendosjen e themeleve të një modeli të një demokracie shumë etnike dhe shumë racore në Afrikën e Jugut.

Në sferën e biznesit shembull i vendosmërisë është Donald John Trump, Senior. Trump është investitori më suksesshëm amerikan në sektorin e patundshmërive. Edhe pse në vitin 1991 ishte para bankrotimit për shkak investimeve të gabuara në industrinë hotelerike, (hua prej \$ 1 bilion), Trump me investimet e më vonshme dhe Show-in në NBC The Apprentice (Praktikanti) u ngrit si investitori më i suksesshëm në sferën e patundshmërive në SHBA. Pasuria e tij sot vlerësohet nga \$ 5–7 bilion. Vendosmëria ndonjëherë mund të ketë pasoja katastrofale për organizatën. Kjo më së miri mund të ilustron me shembullin e lidërshipt të Morton Thiokol kompani aeronautike. Përkundrejt faktit se kjo kompani aeronautike ishte paralajmëruar nga shkencëtarët dhe inxhinierët për problemet e anijes kozmike vendosi të lansoi anijen kozmike Challenger e cila eksplodoi disa minuta pas fluturimit dhe rezultoi me vdekjen e ekuipazhit të saj.

Integriteti

Integriteti është një prej attributeve kyçe të liderit. Nënkupton cilësi që ngërthen sinqeritetin dhe besimin. Individët të cilët u përmbahen parimeve dhe marrin përgjegjësi për veprimin e tyre posedojnë integritet. Liderët me integritet fitojnë besimin e të tjerëve meqenëse të tjerët u besojnë premtimeve të tyre. Ato janë

lojal, njerëzit mund të mbështeten tek ta, dhe nuk kanë tendencë të vënë pasuesit/ndjekësit/vartësit në lajthitje. Me fjalë tjera, nënkupton veprime që janë konform premtimeve, dhe qëndrimeve që mbështeten me veprime. Liderët me integritet janë individët të cilëve u besojmë. James Kouzes dhe Barry Posner autorë të librit „Leadership Challenge–Sfidat e Liderit”, realizuan anketë me disa mijëra njerëz hulumtimi solli në pah se sinqeriteti është një prej tipareve kyçe të liderit të mirë dhe si rezultat këto autorë shkruan një vepër për Kredibilitetin: Si Liderët e fitojnë dhe humbin atë dhe pse pasuesit janë në kërkim konstant të kredibilitetit. Nuk ndihmon qëllimi fisnik nëse lideri nuk e ka besimin e pasuesve, nëse nuk mbani premtimet, nëse nuk i aplikoni vlerat që i promovoni. Nëse biografia juaj është përplot me shembuj të mungesës së integritetit vështirë së do bindni pasuesit t’u ndjekin pa marrë parasysh arsyeshmërinë e qëllimit tuaj.

Probleme të integritetit (mungesa e integritetit)

Edhe pse më lartë Lance Armstrong u përmend si shembull i vendosmërisë, në tiparin integritet i njëjti nuk qëndron mirë. Armstrong në vitin 2013 pranoi se ka përdorur doping (substancë të ndaluara) gjatë karrierës së tij si biciklist edhe pse me vite të tëra ka mohuar pohimet nga mediat dhe konkurrentët për përdorimin e dopingut.

Richard Nixon, njihet në opinionin botëror me aferën Watergate. Richard Nixon President i 37 i SHBA angazhoj njerëz të bastisin dhe të përgjojnë zyrat e partisë opozitare (Partisë Demokratike) dhe më pas gënjeu se nuk ka lidhje me rastin. Nixon u detyrua të jep dorëheqje në vitin 1974.

Presidenti 42-të i SHBA, Bill Clinton në vitin 1998 kishte marrëdhënie me praktikante në Shtëpinë e Bardhë dhe gënjeu nën betim për rastin. Clinton iu nënshtrua procedurës së impiçment⁴ (padsisë) por me ndihmën e përfaqësuesve të

⁴ Impiçment –paraqet proces formal kur një zyrtar akuzohet për shkelje të Kushtetutës dhe Ligjeve të SHBA, procesi mund të përfundoj me largim nga funksioni si dhe ndjekje penale. Për këtë vendosin dy dhomat e Kongresit (Dhoma e përfaqësuesve dhe Senati). Dhoma e përfaqësuesve së pari me shumicë thjeshtë të përfaqësuesve që janë të pranishëm vendos se a pranon procedurën gjegjëse për zyrtarin e akuzuar. Nëse ka shumicë të thjeshtë për, atëherë procedura kalon para Senat-it që të vendos pro apo kundër padsisë impiçment. Presidenti Clinton u

Partisë Demokratike në dy Dhomat e Kongresit (Dhoma e përfaqësuesve dhe Senati) shpëtoi nga impichmenti, vendimi pro impichmentit që do të nënkuptonte edhe largim nga funksioni i Presidenti dhe ndjekje penale para gjykatave gjegjëse. Shumë analistë, gjykojnë se ky skandal ndikoi në besimin dhe demoralizimin e bazës së partisë demokratike që çoi edhe në humbjen e kandidatit të saj Al Gore në zgjedhjet presidenciale të vitit 2000.

Përfaqësuesit e kompanisë City Mall në Shkup, Maqedoni ndërmorën një numër të caktuar të veprimeve që diskriminuan punonjësit Romë, por e demantonin këtë vazhdimisht përkundër ekzistimit të emailave zyrtar në të cilat kërkohet nga kompanitë kontraktuese të pastrimit dhe mirëmbajtjes të largojnë nga puna punëtorët e përkatësisë etnike rome që janë të angazhuar në mirëmbajtjen e restoranteve dhe kafeterive.

Rasti i marrjes së kredisë nga Bashkësia Islame e Maqedonisë (BFI) prej SparkaseBank është shembull tjetër që sjell në pah mungesën e integritetit. Edhe pse përfaqësuesit e Bashkësisë Islame të Republikës së Maqedonisë në ligjëratat dhe predikimet huamarrjen dhe kreditë bankare i perceptojnë si praktikë në kundërshtim me mësimin islam (për shkak të kamatës apo interesit), u zbulua se BFI (Myftinia në Shkup) ka marrë kredi prej € 652.000 në ShparkaseBank dhe si garanci në këtë bankë ka lënë vakëfe të saj, gjegjësisht 10 dyqane në Çarshinë e vjetër të Shkupit. Fillimisht, BFI përgënjeshtroi lajmin e më pas pranoi se ka marrë kredi dhe se për kredinë e marrë nuk paguan kamatë/interes. Por, edhe kjo deklaratë u përgënjeshtroa nga SparkaseBank e cila doli në opinion me njoftim se asnjë person fizik e as institucion qoftë ai edhe fetar nuk mund të marrë kredi në këtë bankë pa kamatë/interes.

Lider me integritet

Mahatma Gandhi (1869–1948) lideri i luftës për pavarësi të Indisë nga pushtuesit Britanik dhe babai i kombit Indian i njohur me qasjen „rezistencë jo e dhunshme,, që inkurajoi lëvizje të ngjashme në tërë rruzullin tokësor, pretendohet se është një prej liderëve që paraqet shëmbëlltyrë të integritetit. Rasti në vijim më së miri

padit në dy baza juridike të shkeljes së ligjeve: **deklarim të rrejshëm** para Gjykatës Federale dhe **për pengim të drejtësisë**. Të dyja këto akuza u hodhën poshtë meqenëse nuk kishte mbështetje të 2/3 të votave të anëtarëve të Senatit.

ilustron kompasin moral të Gandit. Një grua ka udhëtuar me ditë tëra për të takuar Mahtma Gandin. Qëllimi i saj ka qenë të sjellë vajzën e saj tek Gandi dhe që ai të kërkojë nga vajza mos të konsumoj sheqer pasi që është i dëmshëm për shëndetin e saj. Pasi që Gandi ka pranuar gruan me vajzën dhe ka dëgjuar kërkesën e gruas, iu është përgjigjur me fjalët : „kthehuni pas një muaji,.. Edhe pse gruaja aspak nuk e ka pëlqyer përgjigjen dhe ka qenë e zhgënjyer me qasjen e Gandit ndaj saj përsëri vendos që të vizitoj Gandin pas një muaji. Pasi Gandi pranon gruan dhe vajzën për së dyti herë, i drejtohet vajzës me fjalët „ vajza ime nuk është mirë që të konsumosh sheqer,.. Gruaja e habitur dhe e nevrkosur i drejtohet me fjalët: po ne ishim para një muaji pse nuk ia thatë vajzës këto fjalë gjatë vizitës së parë ? Gandi përgjigjet „ para një muaji edhe unë konsumoja sheqer,.. . Ky është shembull shumë i fuqishëm të liderit me integritet.

Bill Adams, CEO i Amstrong World Industries, ka qasje proaktive për integritetin në kompaninë e tij. Ai ju jep numrin e tij të celularit çdo të punësuar duke kërkuar nga ata ta kontaktojnë atë personalisht nëse ndokush kërkon nga ata të bëjnë diçka që është gabim. Motoja e tij është „klienti duhet të jetë i kujdesshëm por klienti duhet të ketë besim,..

Jose Mujica është Presidenti i Uruguait i zgjedhur në vitin 2009. Rasti i tij është specifik për natyrën e tij filantropike. Ai ka pagë mujore prej \$12.500 dhe ua dhuron 90% të pagës së tij të varfërve, i njëjti vazhdon të banojë fshat–fermë (ushqehet nga prodhimet bujqësore që i kultivon) e jo në pallatin presidencial. Sipas tij „personi i varfër nuk është që nuk ka por ai person që vazhdon të kërkojë më tepër e më tepër në aspektin material,..

Mund të konkludojmë se individët risin nivelin e integritetit dhe sinqeritetit nëse kultura grupore mbështet një sjellje të tillë. Vetëm individë me vlera të fuqishme dhe të vendosur mund të mbajnë nivelin e integritetit në situata kur kanë në pushtetit pa kontroll.

Por rastet e lartpërmendura ilustroj se:

- Njerëzit nuk do ndjekin lider që është jo i sinqertë
- Nëse modeli juaj bazohet në jo–sinqeritet nuk mund të pritni që pasuesit të jenë të sinqertë
- Integritetit vërtetohet me vepra e jo me fjalë
- Organizatat me kode etike dhe sisteme të kontrollit krijojnë lider me integritet

Socializmi–shoqërimi

Atributi i fundit i rëndësishëm i liderit është socializmi. Socializmi nënkupton tendencën e liderit të krijojë raporte shoqërore. Liderët janë të shoqërueshëm janë të hapur, taktik dhe diplomat. Ata janë të ndjeshëm në nevojat e të tjerëve dhe tregojnë kujdes për mirëqenien e pasuesve/vartësve. Liderët e shoqërueshëm kanë shkathtësi ndër-personale dhe krijojnë raporte të bashkëpunimit me pasuesit/vartësit e tyre.

Modeli 5 faktorët e personalitetit dhe lidërsipit

Në 25 vitet e fundit ka një konsensus në mes hulumtuesve kur bëhet fjalë për faktorët bazik që përbëjnë personalitetin. Këto faktorë janë: neoritik, ekstravert, i hapur, i kuptueshëm dhe i kujdesshëm. Shih tabelën që vijon:

Neoritik	<p>Depresioni, ankcioteti, josiguria, vulnerabiliteti dhe dhuna</p> <p>Neoritik është tendenca të përjetohen emocione negative si shqetësimi, depresioni etj. Ndonjëherë njihet si jo stabiliteti emocional. Të qenurit neoritik është ndërlidhur me tolerancën e ultë ndaj stresit. Personat neoritik janë individ reaktiv emocional dhe të ndjeshëm ndaj stresit. Ata kanë tendencë të interpretojnë situatat e zakonshme si kërcënuese dhe zhgënjimet minimale si situata të vështira. Reaksioni i tyre negativ emocional vazhdon për një kohë të gjatë që nënkupton se ata nuk janë në disponim jo të mire.</p> <p>Këto probleme të ndërlidhura me stabilitetin emocional mund të ndikojnë negativisht në procesin e vendimmarrjes, në qartësimin e problemeve dhe përballimin e stresit.</p>
----------	---

Ekstravert	<p>I shoqërueshëm, bashkëpunimi, energjia pozitive</p> <p>Ekstravert karakterizohet me emocione pozitive dhe tendencë të stimulimit apo inkurajimit të individit kur është në shoqërinë e tjerëve. Atributi kyç i individit ekstravert është raporti i mirë me botën e jashtme (ambientin). Individët ekstravert ndjehen mirë kur komunikojnë me botën dhe perceptohen nga të tjerët si njerëz energjik. Janë entuziast, të orientuar në veprim dhe çdo herë përgjigjen me PO kur u ofrohen mundësi të reja. Në grup dëshirojnë të komunikojnë dhe të jenë në qendër të vëmendjes. E kundërta është personaliteti introvert që nënkupton individ me involvim të kufizuar social. Pra, bëhet fjalë për individ që nuk kanë nevojë për involvimin me botën e jashtme. Ata gjithashtu mund të jenë energjetik por në kontekstin vetanak.</p> <p>Individi ekstravert parapëlqen të komunikoj me të tjerët dhe janë përplot me energji.</p>
I hapur	<p>I hapur nënkupton qasje pozitive ndaj ideve të pazakonta, dhe eksperiencave të reja. Individët e hapur ndaj eksperiencave të reja janë intelektualisht më kureshtarë. Në krahasim me individët e mbyllur mendohet se janë më kreativ dhe më mirë i kuptojnë ndjenjat e tyre. Gjithashtu, këto individë kanë vlera dhe besime që janë jo konvencionale. Individët e mbyllur preferojnë gjerat e qarta të kuptueshme përkundrejt gjërave komplekse dhe të dykuptimta. Janë të informuar, kreativ, kureshtar.</p>
I kuptueshëm	<p>Pranon, i kujdesshëm, vartësi. Nënkupton tendencën për bashkëpunim e më pak për antagonizim të të tjerëve. Ky tipar reflekton individët që kujdesen për harmoninë sociale. Këta individ janë të kujdesshëm, kanë gatishmëri të bëjnë kompromise. Edhe pse të qenurit i kuptueshëm është në korrelacion pozitiv me punën ekipore, është në korrelacion negativ me shkathtësitë e liderit. Mendohet se individët që japin mendimin e tyre në punën ekipore lëvizin në nivelet më</p>

	të larta korporatave.
I kujdesshëm	<p>I detajuar, I organizuar, I aftë për vetëkontroll, I vendosur. Nënkupton tendencën për vet–disiplinim dhe qëllim të arrihen objektivat apo pritjet nga tjerët. Nënkupton preferencë ndaj planifikimit përkundrejt sjelljes spontane. Ndikon në mënyrën sesi kontrollojmë, rregullojmë dhe drejtojmë impulset tona. Niveli mesatar i kujdesit ritet gjatë moshës së pjekurisë së hershme dhe reduktohet gjatë pleqërisë.</p> <p>Shembuj të qëndrimeve/deklaratave të individëve të kujdesshëm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parapëlqej rregullat • Funkcionoj sipas rregullave • Jam i saktë

Disa autorë si Judge, Bono, Ilies dhe Gerhardt (2002) gjetën lidhjen në mes pesë attributeve dhe lidhshimit. Nga hulumtimi i tyre rezulton se posedimi i attributeve specifike të personalitetit është në korrelacion me efektivitetin e liderit.

Në bazë të analizës së tyre faktori më i ndërlidhur me lidhshimin është të qenurit ekstravert, faktori i dytë, kujdesi është faktor i ndërlidhur me lidhshimin më pas pasojnë faktori neurotik dhe të qenurit i hapur me atë që të faktori neurotik është në korrelacion negativ me lidhshimin. Nga studimi u vërtetua të faktori i kuptueshëm është faktori që më pak ndërlidhet me lidhshimin.

Inteligjenca emocionale

Inteligjenca emocionale është koncept për të cilën diskutohet në vitet 1990 nga Daniel Goleman dhe ka të bëjë me fjalë dy togëshe emocionin (domeni afektiv) dhe mendimin (domeni kognitiv) dhe raportet në mes këtyre dy domeneve.

Inteligjenca ka të bëjë me aftësinë e posedimit të informative dha aplikimit të tyre në praktikë.

Inteligjenca emocionale nënkupton aftësinë të kuptojmë emocionet personale dhe emocionet e të tjerëve dhe t'i aplikojmë në kuptimin e situatave jetësore. Thënë ndryshe, inteligjenca emocionale mund të përkufizohet si aftësi të observimit dhe shprehjes së emocioneve, përdorimit të emocioneve për të lehtësuar mendimin, të kuptojmë emocionet dhe të menaxhojme në mënyrë efektive me emocionet personale në efekt me të tjerët. Ekzistojnë mënyra të ndryshme të matjes së inteligjencës emocionale. Një nga këto është shkalla Mayer–Salovey–Caruso, ky test analizon inteligjencën emocionale si gamë të shkathtësive personale duke kyçur njohjen, avancimin, kuptimin dhe menaxhimin me emocione. Pretendohet se në aftësinë e liderit ndikim të madh ka inteligjenca emocionale pasi që individët që janë të ndejshëm në emocionet personale dhe në ndikimin e emocioneve personale tek të tjerët mund të jenë lider efektiv. Inteligjenca e lartë emocionale ndihmon të kuptohet gjendja vetanake emocionale dhe gjendja emocionale e të tjerëve.

Nëse i kuptoni emocionet me lehtë mund të ndërliidheni me të tjerët, mund të krijoni raporte të shëndosha dhe mund të keni sukses më të madh në punë.

Goleman (1995,1998) nënvizon se inteligjenca emocionale ngërthen gamë të kompetencave personale dhe sociale dhe atë:

Vetëdije– Të kuptoni emocionet tuaja dhe si këto emocione ndikojnë në gjykimin dhe sjelljen tuaj, të kuptoni anët tuaja të fuqishme dhe anët e dobëta dhe të rrisni vetëbesimin.

Vet-besimi– Zotësinë e sigurisë në kompetencat dhe shkathtësitë individuale, nënkupton ndjenjën e sigurisë në vete dhe besim se mund të realizoj ndryshime në kontekstin e dhënë

Vet-menaxhimi– Aftësia juaj të kontrolloni ndjenjat impulsive, të menaxhoni emocionet tuaja në mënyrë të shëndoshë dhe tu adaptoheni rrethanave që ndryshojnë.

Vetëdija sociale – të kuptohen nevojat emocionale dhe shqetësimet e të tjerëve dhe të kuptohet dinamika e autoritetit në grup dhe organizatë.

Menaxhimi i raporteve– Të zhvilloni dhe të mirëmbani raporte të mira, të komunikoni, inspironi dhe të ndikoni tek të tjerët si dhe të menaxhoni me konfliktet.

Funksionimi i qasjes lidershipi si tërësi e tipareve personale

Kjo qasje bazohet tek lideri e jo tek pasuesit apo situatat, që e dallon atë nga qasjet tjera. Në bazë të kësaj teorie për lidershhip efektiv lideri duhet të ketë një gamë të karakteristikave personale. Sipas kësaj qasjeje lideri dhe personaliteti i tij kanë vend qendror në lidershhipin si proces.

Lidershhipi i bazuar në tipare nuk përcakton hipotezat apo parimet se çfarë lloj lideri nevojitet në një situatë gjegjëse, apo çka duhet të bëj një lider në një situatë. Përkundrazi, kjo qasje thekson faktin se lideri që ka tiparet e caktuara mund të ushtroj lidershhipin në mënyrë efektive. Me fjalë tjera, personaliteti i lidershhipit është komponenta kyçe e procesit të lidershhipit.

Kjo qasje sugjeron se organizatat do të jenë më të suksesshme nëse në pozitë menaxheriale do të jenë individ që kanë karakteristikat e profilit të liderit. Për të gjetur njerëzit e duhur shpesh organizatat përdorin instrumentet për vlerësimin e personalitetit. Premisa bazë për një qasje të tillë bazohet në qëndrimin se njerëzit e duhur mund të përmirësojnë efektivitetin e organizatave. Organizatat përcaktojnë tiparet që janë kyçe për një pozitë dhe më pas përdorin instrumente për vlerësimin e personalitetit të përcaktojnë nëse një individ plotëson kriteret e tyre.

Qasje e lidershhipit si tërësi e karakteristikave personale shfrytëzohet për avancimin dhe zhvillimin personal, duke analizuar shkathtësitë personale menaxherët fitojnë një pasqyrë për anët e fuqishme dhe për anët e dobëta dhe pasqyrë si perceptohen nga të tjerët në organizatë. Vlerësimi i karakteristikave mund tu ndihmojë menaxherëve të vërtetojnë se cilat tipare janë të nevojshme për avancim në organizatë, përfitojnë pasqyrë se cilat karakteristika u mungojnë dhe të fuqizojnë potencialin të cilën e posedojnë. Në fund të ligjëratës mund të gjeni instrumentin e vlerësimit të tipareve të lidershhipit. Ky instrument është tipik për testet e personalitetit që kompanitë shfrytëzojnë për të vlerësuar potencialin individual të lidershhipit.

Anët e fuqishme të kësaj qasjeje

Kjo qasje është atraktive për publikun meqenëse ekziston një besim se liderët janë para të tjerëve dhe përcaktojnë drejtimin në të cilën lëviz shoqëria. Kjo qasje është në pajtim me premisën se liderët dallojnë nga të tjerët për shkak të karakteristikave specifike që posedohen nga ta. Njerëzit kanë nevojë që liderët t'i perceptojnë si mbinjerëz dhe qasja e bazuar në tipare plotëson këtë nevojë.

Ana e fuqishme e kësaj qasjeje është se kjo mbështetet në shumë hulumtime gjatë tërë shek XX dhe të gjitha hulumtimet e diskutuara më lartë nxjerrin në pah rolin e rëndësishëm të personalitetit në procesin e lidërshiptit.

Pra kjo teori është relevante pasi që bazohet në qindra studime që mbështesin qasjen e bazuar në tipare.

Përparësi tjetër që i takon natyrës konceptuale, buron nga mënyra e potencimit të rolit të liderit në procesin e lidërshiptit. Lidërshipti është dukuri që përbëhet nga: lideri, pasuesit dhe situata, por kjo qasje merret vetëm më komponentën lider.

Edhe pse kjo mund të perceptohet si dobësi duhet theksuar se përqendrimi i kësaj qasje tek lideri siguron kuptim se si lideri dhe personaliteti i liderit ndërlidhet me procesin e lidërshiptit.

Së fundi, me këtë qasje identifikohen karakteristikat që duhet t'i kemi dhe karakteristikat që janë më të nevojshme për liderin efektiv. Kjo qasje identifikon tiparet që duhet t'i kemi dhe nëse tiparet që kemi janë adekuate për procesin e lidërshiptit. Nga hulumtimet e kësaj qasje, personaliteti dhe procedurat e vlerësimit mund të përdoren si informata tejet të rëndësishme për eprorët dhe menaxherët për anët e fuqishme dhe anët e dobëta të tyre si dhe mbi mënyrat e përmirësimit të efektivitetit të lidërshiptit.

Kritika

Tek kjo qasje janë identifikuar një sërë dobësish për të cilat do të diskutohet në vijim.

Ana e dobët e kësaj qasjeje është se nuk mund të definoj totalin e karakteristikave të cilat i atribuohem një lideri. Edhe pse ka me qindra hulumtime në qindvjeçarit e fundit nuk ka listë definitive të tipareve. Tabela e sipërshënuar më së miri ilustron ambiguitetin dhe dilemat mbi listën definitive.

Kritika tjetër ka të bëj me atë se kjo qasje nuk merr si bazë efektin e situatave të ndryshme. Ashtu siç edhe Stogdill (1948) potencoi para 63 viteve është vështirë të izolohet gama e tipareve që janë karakteristikë për liderët pa u analizuar efekti i situatës në lidhshmëri. Individët që posedojnë tipare të caktuara mund të jenë lider në një situatë, por tiparet e njëjta mund të jenë pengesë në një situatë tjetër. Të tjerët kanë tipare që u mundësojnë të vijnë në situata lideri por u mungojnë tipare që do ju mundësojnë që të qëndrojnë si lider në një kontekst të lidhshmërisë. Me fjalë tjera, lidhshmëria ndikohet nga situata. Duke marrë parasysh këtë fakt, është vështirë të identifikohen tipare universale që do jenë të izoluar nga konteksti në të cilin paraqitet lidhshmëria.

Së treti, përcaktimi i karakteristikave më të rëndësishme është subjektive pasi që dijetarët e kësaj qasjeje pa analizë të thellë bëjnë rangimin e tyre. Pra, tek kjo qasje ballafaqohemi me subjektivizëm të shkajshëm në interpretimin e rezultateve të studimeve gjegjëse. Kështu, një dijetar identifikon ambicien dhe kreativitetin si kyç për lidhshmërinë ndërsa tjetri identifikon empatinë⁵ dhe gjakftohtësinë si tipar kyç.

Gjithashtu, kjo qasje mund të kritikohet meqenëse karakteristikat e liderit nuk janë analizuar në kontekst të rezultateve të lidhshmërisë. Në këto hulumtime janë identifikuar karakteristikat por nuk është analizuar se si karakteristikat e liderit ndikojnë në punën e grupit.

Pra, kjo qasje tejmas përqendrohet në tiparet që janë të rëndësishme për një individ që të fitoj statusin e liderit dhe si duket është harruar të analizohet ndërlidhja në mes tipareve të liderit me rezultatet tjera siç janë produktiviteti dhe satisfaksioni i punonjësve. Sa për ilustrim, qasja e bazuar në tipare nuk siguron të dhëna nëse liderët me inteligjencë më të lartë dhe me integritet kanë rezultate më të mira se liderët që nuk i kanë këto tipare. Thënë ndryshe, lidhshmëria i bazuar në tipare nuk shpjegon si tiparet e liderit ndikojnë në rezultatet e grupit apo organizatës.

Së fundi, kjo qasje nuk është adekuate për trajnime dhe zhvillimin e cilësive të liderit. Edhe nëse do të definohej lista e karakteristikave nuk është lehtë të përmirësohen tiparet. Sa për ilustrim, nuk është qasje racionale që menaxherët të dërgohen në programe për avancimin e inteligjencës apo të transformohen nga persona intravert në ekstravert. Shumë karakteristika në masë të madhe janë të determinuara nga struktura psikologjike që kufizon vlerën e trajnimeve në këtë sferë.

⁵ Empati- veprim që nënkupton se kuptoni, jeni të vetëdijshëm jeni sensitiv për ndjenjat, përvojën apo mendimin e një personi tjetër.

Aplikimi

Përkundrajt dobësive kjo qasje jep informata të rëndësishme për lidërsipin. Mund të aplikohet nga individët në të gjitha nivelet dhe në të gjitha llojet e organizatave. Edhe pse nuk është e përcaktuar lista finale janë dhënë drejtime se cilat janë ato karakteristika që posedohen nga një lider. Menaxherët mund t'i shfrytëzojnë këto informata që të vlerësojnë se si qëndrojnë në organizatë dhe cilat janë ato karakteristika të cilat duhet t'i fuqizojnë për përforsimin e pozitës së tyre. Duke shfrytëzuar informatat mbi karakteristikat menaxherët mund të zhvillojnë një kuptim më të thellë për atë se çka janë dhe si mund të ndikojnë tek të tjerët në organizatë.

KONCEPTE BAZË TË RËNDËSISHME PËR LIDERSHIPIN E BAZUAR NË TIPARE

Dija– informatë që ndryshon diçka apo personin duke u përdorur si bazë për ndryshime apo duke ngritur kapacitetin e personit apo institucionit për të ndërmarrë veprime efektive – Peter F. Drucker in *The New Realities*

Shkathtësia– ekspertizë që zhvillohet me anë trajnimeve apo eksperiencës, përfshin zeje, shkathtësi gjatë punës praktike

Besimi premisa apo gjykime të cilat personi i percepton si të vërteta

Vlera– ide mbi vlerën e gjërave, koncepteve dhe njerëzve. Vlerat burojnë nga besimi i personit. Vlerat janë pjesë përbërëse e qëndrimeve. Vlerat përcaktojnë se si sillemi dhe si vlerësojmë rëndësinë e alternativave të ndryshme.

Pyetësi – Tipare Lidërshipi (udhëheqjeje)

Qëllimi:

1. Të fitoni një kuptim të asaj se si tiparet përdoren në vlerësimin e lidërshiptit
2. Për të marrë një vlerësim të tipareve të juaja të lidërshiptit .

Udhëzim:

1. Bëni pesë kopje të këtij pyetësi. Ky pyetësor duhet të plotësohet nga ju dhe pesë njerëz që ju njihni (p.sh shokë, bashkëpunëtorë, të afërm, miq).
2. Duke përdorur shkallën e mëposhtme, bëni që çdo individ të tregojë shkallën në të cilën ai ose ajo pajtohet apo nuk pajtohet me secilën nga deklaratat e mëposhtme në lidhje me 14 tiparet e juaja të lidërshiptit. Mos harroni të plotësoni këtë ushtrim për veten tuaj.

(Emri) është

Qëndrim	Aspak nuk pajtohem	Nuk pajtohem	Nuk kam mendim	Deri diku pajtohem	Plotësisht pajtohem
1. Artikulues: Komunikon në mënyrë efektive me të tjerët	1	2	3	4	5
2. Mendjemprehtë: i mprehtë dhe i përgatitur(alarmuar)	1	2	3	4	5
3. Me vetë–besim: që beson në aftësinë e vetes dhe tjetrit	1	2	3	4	5
4. Me vetë–siguri: I sigurt në veten, pa dyshime	1	2	3	4	5
5. Këmbëngulës: qëndron i fiksuar në qëllimet, pavarësisht ndërhyrjeve.	1	2	3	4	5
6. I vendosur: Ka qëndrim të fortë, vepron me siguri	1	2	3	4	5
7. Besnik: Autentik, frymëzon besim.	1	2	3	4	5
8. I sigurt: Konzistent dhe i besueshëm	1	2	3	4	5
9. I shoqërueshëm: Tregon mirësi dhe ngrohtësi.	1	2	3	4	5
10. I hapur: Bisedon lirshëm, shkon mirë me të tjerët	1	2	3	4	5
11. I ndërgjegjshëm: A është i plotë (tërësorë), i organizuar, dhe i kujdesshëm	1	2	3	4	5
12. I zellshëm: Përpiket, punëtor	1	2	3	4	5
13. I ndjeshëm: Tregon tolerancë, i kujdesshëm dhe dashamirës.	1	2	3	4	5

14. Ka empati: Kupton të tjerët, identifikohet me to.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Rezultatet:

1. Vendosni përgjigjet për Vlerësuesit 1, 2, 3, 4 dhe 5 në kolonat përkatëse në fletën e rezultateve në këtë faqe. Një shembull i një table të plotësuar është dhënë në faqen 41.
2. Për secilën nga 14 pikat, llogaritni mesataren për pesë vlerësuesit dhe vendosni atë numër në kolonën " vlerësimi mesatar."
3. Vendosni rezultatet tuaja në kolonën e "vetë-vlerësimit "

Grafiku i Pyetësorit për Tipare Lidërshipi

	Vlerësuesi 1	Vlerësuesi 2	Vlerësuesi 3	Vlerësuesi 4	Vlerësuesi 5	Vlerësimi mesatar	Vetë-vlerësimi
1. I qartë							
2. Mendjemprehtë							
3. I sigurt në vetvete							
4. I vetë-siguruar							
5. Këmbëngulës							
6. I vendosur							
7. Besnik							
8. I sigurt							
9. I shoqërueshëm							
10. I hapur							
11. I ndërgjegjshëm							
12. I zellshëm							
13. I ndjeshëm							
14. Ka empati							

Përmbledhja dhe interpretimi:

Interpretim i rezultateve:

Rezultatet që morët nga ky pyetësor u sigurojnë informacion në lidhje me mënyrën se si ju shihni veten dhe si të tjerët ju shohin si një udhëheqës (lider). Grafiku ju lejon të shihni se ku perceptimet tuaja janë të njëjta me ato të të tjerëve dhe ku ato ndryshojnë. Nuk ka rezultate "të përsosura" për këtë pyetësor. Qëllimi i këtij instrumenti është të siguroj një mënyrë për të vlerësuar pikat e forta dhe të dobëta dhe të vlerësojë fushat ku perceptimet tuaja janë ngjashme ose të ndryshme nga ato të të tjerëve. Përderisa është duke konfirmuar

kur të tjerët ju shohin në të njëjtën mënyrë si ju shihni veten, ajo është gjithashtu e dobishme të dini se kur ata ju shohin ndryshe. Ky vlerësim mund të ju ndihmojë të kuptoni asasetet tuaja si dhe fushat në të cilat ju mund të kërkonit të përmirësoni.

Vlerësimet e Grafikut të Pyetësorit për Tipare Lidërshipi

	Vlerësuesi 1	Vlerësuesi 2	Vlerësuesi 3	Vlerësuesi 4	Vlerësuesi 5	Vlerësimi mesatar	Vetë-vlerësimi
1. I qartë	4	4	3	2	4	3.4	4
2. Mendjemprehtë	2	5	3	4	4	3.6	5
3. I sigurt në vetvete	4	4	5	5	4	4.4	4
4. I vetë-siguruar	5	5	5	5	5	5	5
5. Këmbëngulës	4	4	3	3	3	3.4	3
6. I vendosur	4	4	4	4	4	4	4
7. Besnik	5	5	5	5	5	5	5
8. I sigurt	4	5	4	5	4	4.4	4
9. I shoqërueshëm	5	5	5	5	5	5	5
10. I hapur	5	4	5	4	5	4.6	4
11. I ndërgjegjshëm	2	3	2	3	3	2.6	4
12. I zellshëm	3	3	3	3	3	3	4
13. I ndjeshëm	4	4	5	5	5	4.6	3
14. Ka empati	5	5	4	5	4	4.6	3

Përmbledhja dhe interpretimi: Vetë-vlerësimet e rezultateve janë më të larta se vlerësimet mesatare e të tjerëve në i qartë, mendjehollë, i ndërgjegjshëm, dhe i zellshëm. Vetë-vlerësimet e rezultateve janë më të larta se vlerësimet mesatare e të tjerëve në vetë-besim, këmbëngulës, i besueshëm, i hapur, i ndjeshëm dhe me empati. që po largohet, të ndjeshme dhe të ndjeshëm. Vetë-vlerësimet e rezultateve në vetë-siguri, i vendosur i besueshëm dhe miqësor (shoqërueshëm) janë të njëjta si vlerësimet mesatare të të tjerëve

Bibliografia

- Bass, B. M (1990). Bass and Stogdill's handbook on leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.
- Bennis, W.G.& Nanus, B (1985). Leaders: Strategies for Taking charge. New York: Harper and Row.
- Nothouse, P. G (2013). Leadership: Theory and practice: Six Edition. Los Angeles: Sage Publication.
- Maslow, H.A (1954), Motivation and personality: Harper's Psychological Series.
- Goleman, D.(1995). Emotional Intelligence. New York:Bantam.
- Zalesnik, A (1977). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 55, 67–78