

**УНИВЕРЗИТЕТ “СВ.КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ” - БИТОЛА
ФАКУЛТЕТ ЗА БЕЗБЕДНОСТ – СКОПЈЕ**

Димитровска Александра

**ВЛИЈАНИЕТО НА КОГНИТИВНИТЕ СПОСОБНОСТИ,
ДИМЕНЗИИТЕ НА ЛИЧНОСТ, СПРАВУВАЊЕТО,
ПРОФЕСИОНАЛНИОТ СТРЕС И ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВИ ВРЗ
ПЕРФОРМАНСАТА КАЈ СПЕЦИЈАЛНИТЕ ЕДИНИЦИ ВО РМ**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

СКОПЈЕ, 2015

ИЗЈАВА

на докторантот

Изјавувам дека при изработката на докторскиот труд ги почитував позитивните законски прописи од областа на заштитата на интелектуалната сопственост и не користев реченици или делови од трудови на други автори без да ги почитувам методолошките стандарди. Изјавата ја давам под полна материјална и кривична одговорност.

Изјавил:

Димитровска Александра

Ментор:

Вон. Проф. Д-р Драгана Батик
Факултет за безбедност, Скопје
Универзитет “Св.Климент Охридски” - Битола

Членови на Комисијата:

Ред. проф. Д-р Јанко Јакимов
Факултет за безбедност, Скопје
Универзитет “Св.Климент Охридски” - Битола

Ред. проф. Д-р Борис Б. Мургоски
Факултет за безбедност, Скопје
Универзитет “Св.Климент Охридски” - Битола

Вон. Проф. Д-р Марина Малиш – Саздовска
Факултет за безбедност, Скопје
Универзитет “Св.Климент Охридски” - Битола

Вон. Проф. Д-р Славко Ангелески
Воена Академија, Скопје
„Генерал Михило Апостолски“ - Скопје

Дата на одбрана

Дата на промоција

ОПШТЕСТВЕНИ НАУКИ – Безбедност

ВЛИЈАНИЕТО НА КОГНИТИВНИТЕ СПОСОБНОСТИ, ДИМЕНЗИИТЕ НА ЛИЧНОСТ, СПРАВУВАЊЕТО, ПРОФЕСИОНАЛНИОТ СТРЕС И ЛИДЕРСКИТЕ СТИЛОВИ ВРЗ ПЕРФОРМАНСАТА КАЈ СПЕЦИЈАЛНИТЕ ЕДИНИЦИ ВО РМ

Апстракт

Специјалните единици припаѓаат во групата високо побарувачки оперативни и ризични професии каде се побаруваат построги критериуми за селекција со оглед на високите инвестиции за нивна обука и опрема, штетата која може да настане од грешки и задачите кои треба да ги изведат. Во таа насока потребни се валидни психолошки инструменти и постапка за селекција, при што најтешко е мерењето на перформансата со оглед на високата динамичност на средината каде најмалку може да се зборува за правила. Оттаму, посебно ретки се овој тип истражувања за ваквите единици во светот, па литературата покажува огромна потреба за истите. Специфичноста е во екстремниот контекст кој предизвикува висок стрес со кој треба да се справат, а за тоа покрај селекцијата неопходен е и соодветен начин на раководење и обука. Заради специфичните услови и тимска работа (било кое друго искуство во полиција е нерелевантно за раководење на вакви единици), за успешна обука потребна е проценка на статичките и динамички психолошки фактори.

Истражувањето е спроведено со цел утврдување на поврзаноста на личните (когнитивните способности, димензиите на личност и стратегиите на справување) и контекстуални фактори (професионален стрес и лидерските стилови) со перформансата (работната и раководна) кај 102 машки припадници на Единицата за специјални задачи (ЕСЗ) при МВР на РМ, две од женски пол и 30 старешини од различно ниво во единицата.

Резултатите покажуваат дека за перформансата се добиени два фактора Полициски контекстуален и Борбен фактор, а за раководната еден Генерален фактор. Сите се објаснети од личните и контекстуалните предиктори. Исто така, постои разлика меѓу припадниците оценети како поуспешни од помалку успешните во однос на предикторите. Резултатите можат да се користат за градење модели за потребите при менаџирањето на човечките ресурси во единицата и останатите безбедносни професии од групата.

Клучни зборови: специјални единици, когнитивни способности, NEO PI-R, справување, професионален стрес, лидерство, перформанса

**THE IMPACT OF COGNITIVE ABILITIES, PERSONALITY TRAITS, COPING,
OCCUPATIONAL STRESS AND LEADERSHIP STYLES ON THE PERFORMANCE
IN SPECIAL UNIT' PERSONNEL IN REPUBLIC OF MACEDONIA**

Abstract

Special forces belongs in the group of high demanding operative and risk professions where more rigor selection criteria are need, since the high investment of the training and equipment, damage that may arise from mistakes and tasks that should be perform. In this direction valid psychological instruments and screening procedure are required, where hardest thing is measurement of performance, given the high dynamic of the environment where at least can be talked about rules. Therefore, especially rare this type of research such units in the world, and the literature shows a huge need for them. The specificity is the extreme context that causes high stress that need to cope, so despite selection appropriate way of leadership and training is necessary, as well. So because of specific conditions and teamwork (any other police experience is irrelevant for leadership in such units), training requires successful assessment of static and dynamic psychological factors.

The research is conducted with aim of determining the relationship of personal (cognitive abilities, personality traits and coping strategies) and contextual factors (occupational stress и лидерските стилови) with performance (operative and managerial) in 102 man subjects of Special Task Unit (STU) in Ministry of Internal Affairs in Republic of Macedonia, two women and 30 elders of different rank in the Unit.

Results show two performance factors (Police-contextual and Combat), and one General factor of managerial performance. All factors are explained from personal and contextual predictors. It was shown a difference between officers evaluated as more successful and those less, regarding the predictors.

The results can be used in maintaining models for the needs of human resources management in the unit and other security professions from the group.

Key words: SWAT, screening, cognitive abilities, NEO PI-R, coping, occupational stress, leadership, performance

СОДРЖИНА

I. МЕТОДОЛОГИЈА НА НАУЧНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ	1
1. Формулација на проблемот	
2. Определување на предметот на истражувањето	
2.1. Теоретско одредување на предметот	
2.2. Појмовно-категоријален апарат	
2.3. Операционално одредување на предметот	
2.4. Временско, просторно и дисциплинарно одредување на предметот	
3. Цели на истражувањето	
4. Хипотетички рамки – хипотези	
5. Начин на истражување – методи и техники	
6. Тек на спроведување на истражувањето	
II. ПЕРФОРМАНСАТА КАЈ СПЕЦИЈАЛНИТЕ ЕДИНИЦИ	25
1. Дефинирање и модели за мерење на перформансата	
2. Карактеристики кај SWAT тимовите и Единицата за специјални задачи	
3. Психолошки атрибути кај перформансата и т.н. „специјални војници“	
4. Мерење на перформансата и конструкција на критериум	
III. КОГНИТИВНИ СПОСОБНОСТИ	46
1. Дефинирање и теориски модели	
2. Когнитивните способности и перформансата кај цивилните и воени професии	
3. Предиктивната моќ на тестовите за КС за полициската професија	
4. Досегашни релевантни истражувања	
IV. ДИМЕНЗИИ НА ЛИЧНОСТ	64
1. Дефинирање на личноста и Петфакторскиот модел како најсèопфатен	
2. Димензиите на личност и перформансата	
2.1. Димензиите на личност и полициската професија	
2.2. Димензиите на личност кај виско-побарувачките оперативни професии	

2.3. Димензиите на личност и тимската перформанса

3. Досегашни релевантни истражувања

V. ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС 90

1. Дефинирање и теории на стрес

2. Клиничко одредување на стресот

3. Дефинирање и модели на професионалниот стрес

4. Инструменти кои најчесто се користат за мерење професионален стрес

5. Стресот во полициската професија

5.1. Извори на стрес во полициската професија

5.2. Последици од стресот, карактеристични за полициската професија

6. Стресот кај воените специјални единици како високо-побарувачки професии

7. Досегашни релевантни истражувања

VI. СТРАТЕГИИ НА СПРАВУВАЊЕ 139

1. Дефинирање на поимот за справување

2. Теоретски пристапи за справувањето

2.1. Справувањето според теоријата на Лазарус и Фолкман

3. Мерење и инструменти за мерење на справувањето

3.1. Инструменти за мерење на справувањето

4. Поврзаноста на стратегиите на справување со личноста

5. Справувањето со професионалниот стрес, полот и возраста

6. Досегашни релевантни истражувања

VII. ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ 166

1. Дефинирање на релевантните поими

2. Теории за лидерство и истражувачки пристапи

3. Лидерството, когнитивните способности и димензиите на личност

4. Активности и функции на раководителот

5. Карактеристики на лидерството зависно од нивото на раководење

6. Лидерски методи и стилови

7. Ефикасното лидерство и работната перформанса
8. Лидерството во државниот сектор, безбедноста и екстремните контексти
9. Раководење со SWAT
10. Досегашни релевантни истражувања

VIII. РЕЗУЛТАТИ 214

- 1. Утврдување на метричките карактеристики на критериумот и тестовите**
- 2. Утврдување на разликите по основ на предикторските варијабли меѓу успешните и помалку успешните припадници во ЕСЗ**
 - 2.1. За оперативната перформанса
 - 2.2. За раководната перформанса
- 3. Објаснување на перформансата во ЕСЗ преку предикторските варијабли**
 - 3.1. За оперативната перформанса
 - 3.2. За раководната перформанса
- 4. Објаснување на стиловите на справување, лидерските стилови и стресот од личните предикторски варијабли**

IX. ДИСКУСИЈА 274

- 1. Коментари во врска со структурата на варијаблите**
- 2. Коментари во врска со разликите меѓу највисоко и најниско оценетата група или одговори на првата хипотеза**
 - 2.1. За оперативната перформанса кај специјалните единици
 - 2.2. За раководната перформанса кај специјалните единици
- 3. Коментари во врска со објаснување на перформансата од предикторите или одговор на втората хипотеза**
 - 3.1. За оперативната перформанса кај специјалните единици
 - 3.2. За раководната перформанса кај специјалните единици
- 4. Коментари во врска со интеркорелациите меѓу предикторите**
 - 4.1. За старетегиите на справување кај специјалните единици
 - 4.2. За лидерските стилови кај специјалните единици
 - 4.3. За професионалниот стрес кај специјалните единици

X.	ЗАКЛУЧОК	292
XI.	ПРЕДЛОЗИ	295
	ЛИСТА НА КРАТЕНКИ	296
	ЛИТЕРАТУРА	297

Содржина на табели

Табела 1. Дескриптивна статистика и метриски карактеристики за Скалата за оперативната перформанса

Табела 2. Дескриптивна статистика и метриски карактеристики за Скалата за раководна перформанса

Табела 3. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај факторите за оперативната перформанса

Табела 4. Факторска анализа со Облимин ротација и комуналитети за оперативната перформанса

Табела 5. Матрица на интеркорелации меѓу екстрахираните фактори за оперативната перформанса

Табела 6. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај факторите за оперативната перформанса

Табела 7. Факторска анализа со Облимин ротација и комуналитети за фактори од втор ред

Табела 8. Факторска анализа со Облимин ротација и комуналитети за оперативната перформанса кај ЕСЗ ограничена на два фактора

Табела 9. Матрица на интеркорелации меѓу екстрахираните фактори

Табела 10. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај факторите

Табела 11. Факторска анализа со Облимин ротација за раководната перформанса

Табела 12. Ајтем тотал корелации за NEO PI –R

Табела 13. Дискриминативност за ајтемите на PSQ

Табела 14. Коефициент на релијабилност и Смирнов–Колмогоров тест

Табела 15. Дескриптивна статистика за Равенови матрици и NEO PI-R

Табела 16. Дескриптивна статистика за COPE

Табела 17. Дескриптивна статистика за PSQ

Табела 18. Дескриптивна статистика за LBDQ

Табела 19. Пирсонов коефициент на интеркорелации за стиловите на справување со стрес

Табела 20. Ајгенвредности за стиловите на справување со стрес

Табела 21. Факторска анализа Варимакс ротација за стиловите на справување со стрес

Табела 22. Факторска анализа со Облимин ротација за стиловите на справување со стрес

Табела 23. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Табела 24. Ротирана матрица по Облимин кај стилите на справување со два фактора

Табела 25. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај факторите за стилите на справување со стрес со два фактора

Табела 26. Ротирана матрица на факторска анализа по Варимакс за стилови на справување

Табела 27. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Табела 28. Ајген вредности (N=30)

Табела 29. Облимин ротација за COPE за старешини (N=30)

Табела 30. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Табела 31. Пирсонов коефициент на интеркорелации за операцискиот стрес (исечок)

Табела 32. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса за операцискиот стрес

Табела 33. Факторска анализа за операцискиот стрес со Облимин ротација

Табела 34. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Табела 35. Факторска анализа за операцискиот стрес со Облимин ротација со два фактора

Табела 36. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Табела 37. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај организацискиот стрес

Табела 38. Факторска анализа за подskalите на организациски стрес со Облимин ротација

Табела 39. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Табела 40. Факторска анализа со Облимин ротација за организациски стрес со два фактора

Табела 41. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Табела 42. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај факторот за професионален стрес од втор ред

Табела 43. Факторска анализа фактор на професионален стрес од втор ред

Табела 44. Пирсонов коефициент на интеркорелации за лидерските стилови

Табела 45. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај лидерските стилови

Табела 46. Факторска анализа со Облимин солуција за лидерските стилови

Табела 47. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Табела 48. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај лидерските стилови на надредените старешини

Табела 49. Варимакс ротација за лидерските стилите кај надредените старешини

Табела 50. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај лидерските стилови според самооценките на старешините

Табела 51. Облимин за стилите на раководење на старешините во ЕСЗ – самооценки

Табела 52. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Табела 53. ANOVA за значајност на разлика меѓу нивоата на успешнот кај припадниците на ЕСЗ според критериумот на Т-скорови

Табела 54. ANOVA меѓу највисоко и најниско оценетите припадници на ЕСЗ за перформансата во однос на предикторските варијабли (само значајните)

Табела 55. ANOVA меѓу кластерите за перформансата кај припадниците на ЕСЗ

Табела 56. ANOVA меѓу припадниците на ЕСЗ по основ на предикторските варијабли според добиените кластери за перформансата во манифестен простор (само значајните)

Табела 57. ANOVA меѓу кластерите за перформансата кај припадниците на ЕСЗ во латентен простор

Табела 58. ANOVA меѓу припадниците на ЕСЗ по основ на предикторските варијабли според добиените кластери за перформансата во латентен простор (само значајните)

Табела 59. ANOVA за значајност на разлика меѓу нивоата на успешна раководна перформанса кај старешините на ЕСЗ според критериумот на Т-скорови

Табела 60. ANOVA меѓу највисоко и најниско оценетите старешини на ЕСЗ за раководната перформансата во однос на предикторските варијабли (само значајните)

Табела 61. ANOVA за значајност на разлика меѓу кластерите на раководната перформанса

Табела 62. ANOVA за значајност на разлика меѓу успешните и помалку успешните раководители во однос на предикторските варијабли (само значајните)

Табела 63. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу демографските варијабли и аспектите на полициската перформанса кај ЕСЗ

Табела 63а. продолжение на Табела 63

Табела 64. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу општите КС и димензиите на личност со аспектите на полициската перформанса кај ЕСЗ

Табела 64а. Продолжение на Табела 64

Табела 65. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација помеѓу стилите на справување со аспектите на перформансата кај припадниците на ЕСЗ

Табела 66. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација помеѓу стресот со аспектите на полициската перформанса кај припадниците на ЕСЗ

Табела 66а. Продолжение на Табела 66

Табела 67. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација помеѓу стиловите на раководење со секој од аспектите на полициската перформанса кај припадниците на ЕСЗ

Табела 68. Пирсонов коефициент на корелации меѓу предикторите и критериумот во манифестен и латентен простор кај ЕСЗ

Табела 69. Хиерархиска регресија за објаснување на Генералниот фактор на оперативната перформанса кај припадниците на ЕСЗ

Табела 70. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 71. Хиерархиска регресија за објаснување на Полицискиот контекстуален фактор на оперативната перформанса кај припадниците на ЕСЗ

Табела 72. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 73. Хиерархиска регресија за објаснување на Борбениот фактор на оперативната перформанса кај припадниците на ЕСЗ

Табела 74. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 75. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу демографските варијабли и аспектите на раководната перформанса во ЕСЗ

Табела 76. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу општите КС и факторите на личност со аспектите на раководната перформанса во ЕСЗ

Табела 77. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу стиловите на справување и аспектите на раководната перформанса во ЕСЗ

Табела 78. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу стресот и аспектите на раководната перформанса во ЕСЗ

Табела 79. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу стиловите на раководење на нивните претпоставени со раководната перформанса кај старешините на ЕСЗ

Табела 80. Пирсонов коефициент на корелација меѓу предикторите и критериумот во манифестен и латентен простор кај старешините во ЕСЗ

Табела 81. Хиерархиска регресија за објаснување на раководната перформанса

Табела 82. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 83. Хиерархиска регресија за латентниот простор за раководната перформанса

Табела 84. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 85. Интеркорелации меѓу стиловите на справување и личните предиктори

Табела 86. Интеркорелации меѓу стиловите на справување и демографските варијабли како лични предиктори

Табела 87. Хиерархиска регресија за објаснување на Неадаптивните стратегии со личните предиктори

Табела 88. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 89. Хиерархиска регресија за објаснување на Адаптивните стратегии со личните предиктори

Табела 90. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 91. Интеркорелации меѓу лидерските стилови и личните предиктори

Табела 92. Интеркорелации меѓу лидерските стилови и демографските варијабли

Табела 93. Хиерархиска регресија за објаснување на Кон задачите насочениот лидерски стил со личните предиктори кај подредените во ЕСЗ

Табела 94. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 95. Хиерархиска регресија за објаснување на Кон задачите насочениот лидерски стил со личните предиктори кај старешините во ЕСЗ

Табела 96. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 97. Интеркорелации меѓу Генералниот фактор за Проесионален стрес и демографските варијабли

Табела 98. Интеркорелации меѓу Проесионален стрес и останати предиктори

Табела 99. Хиерархиска регресија за објаснување на Генералниот фактор на Проесионален стрес во ЕСЗ

Табела 100. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 101. Хиерархиска регресија за објаснување на Операциониот стрес во ЕСЗ

Табела 102. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 103. Хиерархиска регресија за објаснување на Организациониот стрес во ЕСЗ

Табела 104. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 105. Хиерархиска регресија за објаснување на операциониот стресор Социјална улога во ЕСЗ како критериум

Табела 106. Коефициенти од регресивната анализа

Табела 107. Мултипла регресија за објаснување на операцискиот стресор Ризици и оптеретувања во ЕСЗ како критериум

Табела 108. Мултипла регресија за објаснување на организацискиот стресор Раководење и ресурси во ЕСЗ како критериум

Табела 109. Хиерархиска регресија за објаснување на организацискиот стресор Релации и отчет во ЕСЗ како критериум

I. МЕТОДОЛОГИЈА НА НАУЧНОТО ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Формулација на проблемот

Работењето во безбедносниот сектор со оглед на неговите специфики се смета за повеќе од професија. Истите се карактеризираат со разновидност и сложеност на задачите што овозможува постоење многубројни стресогени фактори во работењето, како овластувањата и примената на оружје и средства за присилба, високата дисциплина, хиерархиска структура, принципот на мноштво принципи (избор на соодветното правило) при брзото донесување одлуки на терен¹, работење со криминалната структура, ризикот, тајноста, непредвидливоста и сл. Во таа насока државата голем дел од средствата троши на обука и материјално-техички сретства за персоналот во овие служби, каде врвот за тоа се достигнува кај специјалните единици.

Описот на работата на специјалните единици се карактеризира со екстремност на условите на кои треба да се адаптираат и опстанат нејзините припадници, па истите се карактеризираат и со специфична постапка на селекција. Може да се каже дека кај нас нема спроведени емпириски истражувања поврзани со слична проблематика, а во светот важат за високо ретки и според Супер (1999) „постои огромна потреба за поригорозни истражувања за постапката на психолошкиот скрининг при селекцијата,“ посебно кога се зборува за SWAT и слични единици (undercover агенти, ПС за откривање дрога, тимови за преговори во кризи/заложници и сл.)². Според литературата кога се зборува за селекцијата истите припаѓаат на групата високо побарувачки оперативни ризични професии³, за кои стандардите се повисоки, со оглед на потребата од „производство“ на единки „воини“ кои ги надминуваат капацитетите на останатите служби во безбедносните институции и оставени насамо треба да можат да ја спроведат акцијата, но клучот на успехот е нивно синхронизирано функционирање во мали тимови, што има специфични побарувања при обуката⁴. Причината за реткоста на студии за валидни процедури е во тешкотиите за мерењето на перформансата кај овие единици, односно заради високата динамичност на средината проблем е конструкција

¹ Југовић, С., Милетић, С. (2009). *Право унутрашњих послова*. Београд: КПА

² Bartol, C.R., & A.M. (2004). *Introduction to forensic psychology*. California: Sage publication, pp. 62

³ Kenedy, C.H., Zillmer, E.A. (2006). *Military psychology: Clinical and Operational Applications*. Gilford Press

⁴ Davidson, P.L. (1979). *SWAT (Special Weapons And Tactics)*. USA, Illinois: Thomas Books

на валиден инструмент или постапка за истото, па заклучуваме дека за резултатот големо влијание имаат контекстуалните фактори. Затоа, акцентот се става на интеркорелацијата меѓу личните и контекстуалните фактори за објаснување на нивното успешно функционирање, со цел поставување на модел за унапредување на истото.

Заради недостатокот од други истражувања во овој труд се тргнува од истражувањето спроведено на ПС оперативци од три полициски служби при МВР на РМ и студентите на Факултетот за безбедност (во обид за утврдување на разликите во димензиите на личност)⁵, а се продолжува со поврзување со низа спроведени во светот. Истите наложуваат дека за успешно функционирање на овие единици неопходно е покрај успешна селекција (во светот се инвестираат средства за истражувања за откривање валидни процедури) и успешна обука и раководење, за што неопходно е детектирање на психолошките карактеристики на кои може да се делува, како и справувањето со стресот кој овде има специфична природа и интензитет. Кога се зборува за контекстуалните фактори истите припаѓаат на екстремни контексти (на што треба да се насочи обуката и посебно се става акцент на спецификите при лидерството). Во таа насока, *цел* на овој труд е објаснување на поврзаноста меѓу личните (КС, димензиите на личност и стиловите на справување) и контекстуалните предиктори (професионален стрес и лидерски стилови) со оперативната и раководна перформанса кај овие единици, преку прашањата:

Дали постојат разлики во психолошките карактеристики (КС, димензиите на личност и стиловите на справување), професионалниот стрес и стиловите на раководење кај успешните наспроти помалку успешните припадници (раководители) на специјалните единици во РМ?

Кои се психолошките одредници кои ја објаснуваат (оперативната и раководна) перформанса кај припадниците/старешините на специјалните единици во РМ?

Важно е да се напомене дека истражувањата во светот поединечно покриваат делови од овие две прашања, но овде се оди чекор подлабоко во научната расправа, кој се однесува на нивна интеграција во поставување модел за успешната перформанса кај овие динамични и непредвидливи оперативни професии, со цел унапредување на нивното функционирање во пракса.

⁵ Димитровска, А. (2011). Профил на личност на полициските службеници – фактор за успешната безбедност. Необјавјавен магистерски труд. Скопје: Факултет за безбедност

2. Определување на предметот на истражувањето

Припадниците во специјалните единици имаат сериозни одговорности кои имаат силно влијание врз нивниот психички живот, предизвикувајќи внатрешни конфликти кои тие треба да умеат успешно да ги надминат. Од една страна имаат високи овластувања кои ги штитат од одредени ризични ситуации и им даваат ниво на самодоверба и надмоќ, но од друга постојано се наоѓаат во ситуации на неизвесност, опасност, моменти на проценка и донесување одлуки, кои претставуваат континуиран стрес, а кој влијае на нивниот психички живот и развој на личноста.

Во РМ постојат неколку кои влегуваат во категоријата специјални единици со сличен пристап при обуката и задачите, како што се Единица за специјални задачи (ЕСЗ)⁶, Единица за брзо распоредување (ЕБР)⁷ од МВР, и „Волци“⁸ и „Ренџери“⁹, кои се дел од Полкот за специјални операции при АРМ. Истите се задолжени за различна намена од аспект на различните закони кои ги покриваат нивните задолженија, а тоа се: Законот за полиција и за внатрешни работи, наспроти Законот за одбрана, со свои подзаконски акти. Но, од друга страна, нивните задачи и вештините со кои треба да се стекнат во голем дел се преклопуваат, како високите психо-физички побарувања кои се предуслов за спроведување на долгогодишната обука за изведување на задачите и користење на опремата, според која се разликуваат од сите останати во институциите. Причина за тоа е целта на нивното формирање - справување на државите со неконвенционалните и асиметричните закани.

⁶ Ќе стане збор подоцна

⁷ Задачи на ЕБР пак се: воспоставување на нарушен ЈРМ при спортски натпревари и нарушен ЈРМ во поголем обем (јавни манифестации и масовни демонстрации); операции на набљудување и патролирање; справување со вооружени екстремисти, криминалци и банди во високо-планински и руралните средини; апсење на опасни лица во урбани средини; давање поддршка на граничната полиција, ЕСЗ и ПЕП на МВР; вклучување во пошироки акции на МВР и давање поддршка за борба против организираниот и друг вид криминал; давање асистенции од поголеми размери на судски и други државни органи; спасувачки мисии во високо-планински предели за пронаоѓање и спасување на изгубени планинари и др. лица; спасувачки мисии при елементарни непогоди (пожари, поплави, земјотреси) и големи сообраќајни несреќи (авионски, железнички и патен сообраќај).

⁸ Според Граовац, најчести задачи кои ги обавуваат, „Волците“ се: борба во урбана и рурална средина, напад на објекти од исклучителна важност, противтерористички и противдиверзантски дејства на привремено заземена територија, упад во определени простори заради заплenuвање нелегално оружје, чистење на теренот од терористи со претреси на отворен терен или во населено место, тивка ликвидација на непријателот, ослободување на заложници, обезбедување витални објекти и лица, и сл.

⁹ Главно се наменети за изведување мисии на поддршка на внатрешната безбедност на Република Македонија и поддршка на надворешната и безбедносна политика на Република Македонија со изведување на специјални и специфични офанзивни операции во сите земјишни и временски услови, како планирање, организирање, опремување и обучување за: изведување на директни акции, длабинско изведување и набљудување, операции за поддршка на силите на МВР во справувањето со закани, ризици и опасности по безбедноста и одбраната на Р.Македонија, како и операции за поддршка на државните институции во услови на елементарни непогоди и несреќи на територијата на Р. Македонија

Сето ова е јасен показател дека се бараат способности надвор од стандардните, но од друга страна работата има свои позитивни и негативни последици врз психичкиот и социјален живот кај овие лица, како и специфични релаци меѓу припадниците, кои понатаму на свој начин делуваат врз работната перформанса. Оттаму, неопходна е инвестиција за поголема грижа како за нивното ментално здравје и благосостојба, така и нивно разбирање и опишување во насока на унапредување на постигнувањата, преку истражувањата, во насока на одржување нивен подолг век на траење, за што се потребни соодветен менаџерски пристап и интервенции. Токму ова е дополнителна причина зошто во една современа држава работењето на безбедносните служби не е замислено да се одвива без посебно обучен психолог или тим психолози наменети за различни аспекти од задачите¹⁰, при што намената на психологот се разликува зависно од службата каде е предвиден (профилирање на непознати сторители, човечки ресурси – селекција, распоредување, унапредување, психолошка подготовка при обука, градење тимови, решавање конфликти и препораки при раководењето, но и третман во случај на висок стрес, проценка на соработници, преговори, психолошки операции и сл.). За жал примената на психолозите во безбедносните институции во РМ може да се каже дека е на почетно ниво (нивниот број е минимален, во МВР постојат во последните две-три години, додека за научната сфера може да се каже дека е целосно неразвиена, посебно во истражувачка смисла). Сето ова укажува потреба од поставување научна основа која ќе даде почетни одговори на прашањата за оваа област во РМ, како понатаму истите би се имплементирале и во пракса, како работни места во институциите кои практично се уште не постојат или би требало да се прошират. За таа цел почетната точка се низа научни истражувања, од каде е и почнато во светот, со оглед на краткиот рок на примена на психологијата во безбедноста која датира од почетокот на 20-от век.

Низ трудот најпрво подетално ќе се даде краток преглед за поконкретно објаснување на местото, улогата и задачите на специјалните единици во безбедносниот систем во РМ, за да потоа можат резултатите за психолошките карактеристики кои се предмет на истражување на овој труд да се објаснат - да може да се каже кои психолошки карактеристики се релевантни при селекцијата, обуката и раководењето и

¹⁰ Задачите на психологот во безбедносните служби можат да се поделат на неколку групи како: селекција и класификација на кадарот, психодијагностика и психотераписко работење посебно на подготовка за стресни ситуации и справување со стресот, работа со раководниот кадар во однос на поуспешно нивното раководење и селекција на истите, формирање на тимски дух и мотивација за работа, учество во обуката и воспитувањето на припадниците, како и психолошко-пропагандни операции.

зошто, што ќе се постигне преку објаснување на нивниот меѓусебен однос и односот со перформансата. Во таа насока, дел од инструментите за прв пат се применети во РМ, дел од нив за прв пат во безбедноста посебно на овој примерок, а за перформансата е конструиран нов инструмент.

2.1. Теоретско одредување на предметот

При поставувањето на проблемот, се поставуваше прашање кои психолошки карактеристики да бидат предмет на истражување од аспект на нивната важност за оваа популација. Со оглед дека идејата беше добивање општа слика за психолошките карактеристики на припадниците, се тргна од основата со оглед дека оваа дејност во Република Македонија е на едно почетно ниво на развојот. Според тоа, за било какви понатамошни анализи и истражувања на психолошкиот простор кај безбедносните професии, неопходно е прво да се обезбедат податоци за тоа како трите лични параметри (КС, профилот на личност и стратегиите на справување) се поврзани со перформансата. Истите се издвоени како варијабли кои се сметале за релевантни низ историјата на полициска психологија, а која се развила низ неколку фази:

1. *проценка на КС* кај ПС, во 1916 г.
2. *проценка на личноста* и потрага по идеална полициска личност и инструмент за селекција, 1967 г.
3. *стрес менаџмент* и други клинички услуги - развој на психолошки техники за идентификација и контрола на стресните услови, 70-ти и 80-ти год.; и
4. *праведност во тестирањето* - овозможување еднаква шанса според моделот на „community policing“, каде влегуват прашањата за половите разлики, менталните ограничувања и болести, трауматски реакции по акции со пукање, проценка на психолошките способности за обавување на задачите по нивното примање на работа, но и евалуациите на ваквите специјални тимови меѓу кои и SWAT и справување со инциденти на земање заложници.¹¹

Како што гледаме ова истражување припаѓа на четвртиот, но започнува со одговор на прашањата од првиот тренд, па натаму.

Како што е напоменато високите психо-физички барања од припадниците на специјалните единици имаат последици врз нивниот психички и социјален живот. Тоа ги издвојува од останатата средина, која како таква потоа предизвикува пречки при

¹¹ Bartol, M.A., Bartol, M.C. (2004). *Introduction to forensic psychology*. California:Sage publication, Inc, str.35-66

нивната адаптација во истата. Таа пред сè се карактеризира со висока доза на стрес кој произлегува од високи психо-физички критериуми кои треба да се постигнат и одржуваат, динамичноста и непредвидливоста на средината и условите на кој треба да одговораат и да се адаптираат, ризикот со кој се соочуваат, одговорноста што се презема и сл. Но, кога се зборува за професионалниот стрес важно е да се има на ум дали се зборува за последиците, изворите или когнитивната проценка како психолошки процес. Така, последиците се однесуваат на здравјето, перформансата (т.н. согорување) и социјалниот живот вон работата; изворите произлегуваат од работниот контекст и самите задачи кои треба да се детектираат и на нив да менаџерски да се делува во насока на намалување; додека на проценката се делува со психолошки тренинг. Оттаму, прво е важно детектирање на личните предиктори како диспозициска (делумно биолошка) основа, а потоа и точките на кои треба психолошки да се делува.

Во светот за психолошки скрининг при селекцијата во безбедносните професии најчесто користени се шест инвентари на личност¹², меѓу кои и NEO PI-R (инструмент кој е во постапка за имплементација за истото кај државните службеници во МК), кој се базира на теоретски модел кој е еkleктички пристап и еден од најприфатените теоретски модели во современата психологија во поново време. Петфакторскиот модел на личност на Коста и Меккри е каузален модел каде петте главни фактори се биолошки предиспонирани, претставувајќи хиерархиски модел со мултипло ниво¹³.

Стресогените фактори, поврзани со личноста ја создаваат стресогената ситуација, и зависно од структурата на личноста, интензитетот и типот на стресот, како и нивото на надворешна поддршка, различно е **нивото на стрес** кое секој поединец може да го поднесе.¹⁴ При тоа, колку е важен соодветниот процес на селекција на кадар и обука, толку е важно и соодветното постапување со ПС, при што важна улога игра психологот, претпоставеното лице и потесниот работен колектив на ПС. Оттаму, за намалување на негативните последици потребно е контрола и соодветно постапување со стресот, во спротивно ќе ја зголемува негативната перформанса. Односот меѓу стресот и здравјето (т.е. физичкото здравје и психолошка благосостојба) има добиено на значење во последните годините, со истражувањата кои покажуваат дека колку се зголемува стресот кај луѓето, толку е ослабува нивното физичко и ментално здравје.

¹² Bartol, M. A., Bartol, M. C. (2006). *Current perspective in forensic psychology and criminal justice*. California: Sage publication, Inc., str. 25-37

¹³ Đurić-Jočić, D., Đamonja-Ignjatović, T. i Knežević, G. (2004). *Petofaktorski model ličnosti*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju

¹⁴ Milovanović, R. (1998). *Policiska psihologija*. Beograd: Policiska akademija

Професионалниот стрес, има негативен ефект и на раководителите, нешто што многу луѓе (вклучувајќи ги и самите нив) често го превидуваат, посебно хроничниот. Зголемениот стрес ги зголемува трошоците на еден работен колектив, намалувајќи ја продуктивноста, го зголемува бројот на отсуства од работа и обрт како резултат болеста, согорување и ниско задоволство од работата и заложба кај вработените и сл.¹⁵

Од гореизнесеното произлегува и следната варијабла која е земена како интерес во ова истражување, а тоа се стратегиите на справување. За истите може многу да се зборува – постојат повеќе теоретски пристапи, а според тоа и поголем број поделби, видови стратегии и инструменти кои се користат за мерење. Во ова истражување се тргнува од тероријата на Фолкман и Лазарус од 1966 г. согласно анализата на спроведените истражувања во светот за оваа популација според кои инструментот кој се користи во ова истражување се смета за еден од порелевантните. Фолкман и Лазарус,¹⁶ дефинирале дека стресот се состои од три процеси: 1. *Примарна оценка* – процес на примање на третманот; 2. *Секундарна оценка* – процес на добивање потенцијален ментален одговор на третманот, и 3. *Справување* - процесот на спроведување на одговорот. Подоцна развиле и мерки за Начините на справување, кои подоцна биле ревидирани. Така, скалите се однесувале на две генерални стратегии на справување: 1. *кон проблемот фокусирано справување* – целенасоченост кон решавање на проблемот или преземање нешто да се избегне изворот на стрес, кое преовладува кога луѓето чувствуваат дека нешто конструктивно може да се направи и 2. *кон емоциите фокусирано справување* – насоченост кон редуцирање или управување со емоционалната нестабилност поврзана со ситуацијата, а преовладува кога постои чувство дека стресот е нешто што мора да се издржи. Понатаму, Карвер разработува 16 вида стратегии на справување. Стратегиите на справување на специфичен начин се поврзани и со петте големи димензии.¹⁷ Истите се од посебна важност за овој примерок, и претставуваат основна карактеристика по која се разликуваат од останатите професии – работата во високоризични ситуации влијае на формирање специфичен начин на психолошки пристап, кој понатаму преминува како начин на функционирање кај припадниците и надвор од единицата.

¹⁵ McCreary, D.R., & Thompson, M.M. (2006). **Development of two reliable and valid measures of stressors in policing: The Operational and Organizational Police Stress Questionnaires.** *International Journal of Stress Management*, 13, 494-518

¹⁶ Folkman, S., Lazarus, R.S. (1980). **An analysis of coping in the middle-aged community sample.** *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-39

¹⁷ Carver, C.S., Connor-Smith, J. (2010). **Personality and coping.** *Annual Review*, 61:679-704

Она што следно се издвојува во литературата е **начинот на раководење**, посебно во смисла дека успешен раководен кадар е од посебна важност за успешното функционирање на овие строго хиерархиски поставени институции. *Вториот* важен момент на овие служби е природата на нивната работа која претставува вооружена дејност – се применува оружје на жива сила и тоа се врши на дадена наредба. Од таа причина од посебна важност е успешното донесување одлуки кај старешинскиот кадар, но и степенот на послушност, дисциплина, прецизност и одговорно извршување на задачите од припадниците. Сето тоа е потврда дека нормите на однесување во овие служби (посебно воените¹⁸) се многу построги од останатите организации. Во таа смисла хиерархиската поставеност не е прашање на власт на едното ниво над другото, туку утврден систем на обврски и одговорности меѓу припадниците. *Трета* најважна карактеристика е спецификата на работниот колектив кој се издвојува со високата внатрешна кохезија, потребната единственост и солидарност меѓу членовите. Тоа се отсликува во чувството на поединците за припадноста и оддаденоста кон колективот, потребата од самоодрекување за да се оствари заедничката цел и да се преземе одговорност на неа, зголемена спремност за жртвување, нагласена меѓусебна доверба помеѓу членовите, зголемена емоционална поврзаност изразена преку пријателство и другарство меѓу припадниците и единствени цели кои се највисоката сила која ги поврзува (припадниците и старешините). Важноста на колективот при успешното спроведување на задачите е една од најновите трендови и во полициската психологија.¹⁹ Во трудот подетално ќе се образложат важните чинители на раководењето на овие структури, како и димензиите на личност кои го објаснуваат успешното лидерство. Лидерските стилови и раководната преформанса ќе бидат предмет на интерес на ова истражување. Истите се во посебна поврзаност со сите горенаведени карактеристики, кое дополнително е разгледано во овој труд. Важно е да се напомене дека овде се работи за специфично лидерство, или како литературата го нарекува лидерство во екстремни контексти.

2.2. Појмовно-категоријален апарат

Полициска психологија - научна дисциплина на криминалистичката психологија, која опфаќа активности поврзани со полициската дејност: утврдување на

¹⁸ Arnautović, D., Kasagić, Lj., Pajević, D. (1988). *Vojna psihologija*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar

¹⁹ Костић, И. (2003). *Психологија раководења у полицији*. Београд: ВШУП

стандардизирани психолошки техники за процена на психолошкиот профил на кандидатите за вработување, периодични проценки на вработените ПС, проучување на условите за работа, специфичните состојби и предвидува вештини и техники за поуспешно управување со стресот кај ПС, како и опсервација на приведени лица со полиграф, психолошки тестови и интервју²⁰.

Воена психологија - го проучува психичкиот живот на воените лица за време на мир и војна, со тежиште на подготовката на воените лица за војна, како и да влијае на нивното однесување во воените ситуации²¹.

Психолошки карактеристики - збир на психолошки карактеристики кои се избрани како релевантни за перформансата кај овој тип професија и се предмет на интерес во ова истражување, а тоа се: когнитивните способности, петте базични димензии на личност, со поддимензиите, како и стиловите на справување со стресни ситуации.

Перформанса – работната ефикасност, оценета од непосредните раководители, по критериуми конструирани во рамки на истражувањето, а согласно законската рамка која ги покрива задачите на овие единици.

Специјални единици – постојат повеќе дефиниции согласно различната намена, но современата литература истите во рамките на воените структури ги дефинира како „мали, офанзивни, внимателно избрани воени или паравоени единици, исклучително добро обучени и подготвени за извршување на посебни задачи кои обичните воени единици не се во можност да ги извршат, или тоа го прават со голем напор, составени од поединци со несекојдневни физички и психички способности“.²² Под „специјални полициски сили“ пак, се подразбира „полициска организација за специјални намени, опремени со специјални средства, опрема и вооружување, со посебни критериуми за избор и прием на кадри и дејствување на специфичен начин, применувајќи нестандартни средства и методи“.²³ Во светот се користи терминот SWAT (Special Weapon and Tactics) тимовите, со оглед дека во некои држави така се организирани во рамки на полициските структури, дефинираат како групи формирани од селектирани, обучени и опремени ПС како координиран тим да решаваат критични инциденти кои

²⁰ Баткоска, Ј. (2007). *Криминалистичка психологија*. Охрид: Центар за научно-истражувачка работа

²¹ Arnautović, D., Kasagić, Lj., Pajević, D. (1988). *Vojna psihologija*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar

²² Брдар, В. (1983). *Снаге за вођење специјалног рата*. Воено дело 3/83

²³ Дончев, А. (1999). *Специјални полициски сили во безбедносниот систем на државата*. Необјавен магистерски труд. Скопје: Факултет за безбедност

се ризични, комплексни или невообичаени и ги надминуваат способностите на сите останати полициски припадници.²⁴

Екстремни контексти - средини каде еден или повеќе екстремни настани се случуваат или е веројатно да се случат, кои ги надминуваат организациските капацитети за превенција и резултираат во екстензивен и неподнослив степен на физички, психолошки или материјални последици или се во блиска физичка или психо-социјална близина на организациските членови.

Кризи – ситуации кои загрозуваат високо приоритетни цели, кои се случуваат ненадејно со кратко или без достапно време за реакција, ниско веројатни и се карактеризираат со нејасност на причини, ефекти и значење на правилата.

2.3. Операционално определување на предметот

Во трудот ќе бидат обработени следниве аспекти на предметот на истражување, кои всушност претставуваат варијабли со нивните индикатори:

I. Демографски варијабли: возраст, стручна спрема, средно полициско училиште, работно искуство во единицата, ранг, специјалност во единицата, стамбено прашање, број на деца, брачна состојба

II. Когнитивни способности – коефициент на интелигенција, кој се мери со скор добиен на тест за интелигенција, распоредени во три групи:

1. потпросечно интелигентни, со IQ<90
2. просечно интелигентни со IQ од 90 до 110, и
3. надпросечно интелигентни со IQ>110.

II. Петте големи фактори на личност, кои се мерат со скорови на тестот NEO-PI-R, кои содржат по 6 потскали – секоја по 8 ајтеми. Значи секоја димензија содржи вкупно по 48 ајтеми, а сите пет димензии 240 ајтеми.

1. Невротизам се разликува од поимот “невротичност” и претставува генерална тенденција на особата да доживее негативни афекти, да се дестабилизира и отежнато да се адаптира на новините и стресот. Се мери со скор на тестот NEO-PI-R, на N скалата, со скор кој се движи од 0-192. N скалата содржи 6 потскали, со скор 0-32;

- **Анксиозност** - степен на напнатост, возбуденост и страв. Се мери со скор на потскалата N1

²⁴ California Commission on Peace Officer Standards and Training (POST) (2005). **SWAT Operational Guidelines and Standardized Training Recommendations**

- **Хостилност** - тенденција, спремност да се доживее бес, фрустрираност и лутење, а начинот на покажување зависи од скалата А. Се мери со скор на потскалата N2.
- **Депресивност** - тенденција да се доживеат депресивните афекти, при што се мерат нормалните индивидуални разлики кај луѓето. Се мери со скор на потскалата N3.
- **Социјална нелагодност** - тенденција да се доживува срам, збунетост и нелагодност во друштво, осетливост на потсмев и чувство на инфериорност. Се мери со скор на потскалата N4.
- **Импулсивност** - неможност да се контролираат потребите и импулсите, каде спаѓаат и пушењето, храната, алкохолот и сл. Се мери со скор на потскалата N5.
- **Вулнерабилност** - осетливост на стрес. Се мери со скор на потскалата N6.

2. Екстраверзија - квантитет и интензитет на социјалните реакции, потребата за стимулација и капацитет за радување. При тоа се вклучени два квалитета: колку особата ужива во друштво на другите и општото ниво на енергија кое го поседува особата. Се мери со скор на тестот NEO-PI-R, на Е скалата со скор кој се движи од 0-192, и е составена од 6 потскали:

- **Топлина** - способност за интерперсонална интимност, топли и пријателски чувства и брзина на воспоставување блискост. Се мери со скор на потскалата E1.
- **Дружељубивост** - преференција особата да биде во друштво, да ужива во веселбата со другите луѓе. Се мери со скор на потскалата E2.
- **Асертивност** - ниво на доминантност, сила, социјална надмоќ и способност за лидерство. Се мери со скор на потскалата E3.
- **Активитет** - брзина на темпото на живеење и ниво на потребата особата да биде работно ангажирана. Се мери со скор на потскалата E4.
- **Потрага по возбудувања** - ниво на потреба за возбудувања и стимулации и потрага по сензации. Се мери со скор на потскалата E5.
- **Позитивни емоции** - тенденција да се почувствуваат позитивни емоции: радост, љубов и возбудување, што воедно претставува и предиктор за општото задоволство од животот на особата. Се мери со скор на потскалата E6.

3. Отвореност за искуства претставува активна потреба за искуство само по себе, како и толеранција на особата кон она што не ѝ е блиско. Се мери со скор на тестот NEO-PI-R, на О скалата со скор кој се движи од 0-192 и се состои од 6 потскали:

- **Фантазија** се однесува на имагинација и активен фантазмички живот, што не значи и нужно бегство од реалноста, туку начин особата да си креира поинтересен внатрешен свет. Се мери со скор на потскалата O1.

- **Естетика** - степен во кој особата ја цени уметноста и убавината, што не подразбира поседување уметнички талент, туку степен на познавање и разбирање на уметноста. Се мери со скор на потскалата О2.
 - **Чувствање** претставува ниво на рецептивност за сопствените чувства и вреднување на емоциите како важен сегмент од животот. Се мери со скор на потскалата О3.
 - **Акција** - аспект Отвореноста кој е бихејвиорално видлив како спремност да се преземат разни активности, да се оди на нови места, да се јаде невообичаена храна, интерес за разни хобија, поточно степен на преферирање новини во однос на познатото и рутинското. Се мери со скор на потскалата О4.
 - **Идеи** подразбираат интелектуална љубопитност, не само како просто занимање со интелектуални содржини, туку и како отвореност во мислењето со намера да се откријат нови, неконвенционални идеи. Се мери со скор на потскалата О5.
 - **Вредности** - спремност за преиспитување на социјалните, политичките и религиозните уверувања, поточно степен на конвенционалност и толеранција спрема различното. Ова претставува индикатор и за степенот на прифаќање на авторитет. Се мери со скор на потскалата О6.
- 4. Соработка** - степен во кој особата ужива да биде во друштво со другите, ставови и индивидуалниот однос кон луѓето. Се мери со скор на тестот NEO-PI-R, на А скалата со скор кој се движи од 0-192 и се е составена од 6 потскали:
- **Доверба** - општо верување дека луѓето се чесни и добронамерни. Се мери со скор на потскалата А1, на тестот NEO-PI-R.
 - **Искреност** - степен на искреност на особата кон другите луѓе, како и степен на склоност кон манипулација со другите луѓе или воздржаност во експресијата на автентичните доживувања. Се мери со скор на потскалата А2.
 - **Алтруизам** - активна грижа за доброто на другите, која се манифестира како великодушност, грижа и помош кон другите. Се мери со скор на потскалата А3.
 - **Попустливост** се однесува на реакцијата на интерперсоналните конфликти: степен на попуштање, инхибирање на агресијата, простување и заборавање. Се мери со скор на потскалата А4, на тестот NEO-PI-R.
 - **Скромност** - степен на склоност кон понижување и самопоништувачко однесување, иако не нужно без себепочитување, како и степен на верба за супериорност, суетност и ароганција кон другите. Се мери со скор на потскалата А5.
 - **Благ нарав** - став на симпатија и грижа за другите, степен на однесување во склад со потребите на другите и сл. Се мери со скор на потскалата А6, на NEO-PI-R.

5. Совесноста го проценува индивидуалниот степен на организираност, перзистентност и мотивираност при однесувањето насочено кон целта. Се мери со скор на тестот NEO-PI-R, на С скалата кој се движи од 0-192, и е составена од 6 потскали:

- **Компетентност** - доживување на особата за себе дека е способна, борбена, разумна и ефикасна, што значи степен на спремност на особата да се соочи со животот. Се мери со скор на потскалата С1, на тестот NEO-PI-R.
- **Ред** - степен на уредност, јасност, организираност, методичност, темелност и ефикасност. Се мери со скор на потскалата С2.
- **Одговорност** - степен на стрикна доследност кон етичките принципи и скрупулозното извршување на моралните должности. Се мери со скор на С3.
- **Постигнувања** - ниво на аспирација, свест и спремност да се работи на постигнување на своите цели. Се мери со скор на потскалата С4.
- **Самодисциплина** - спремност да се започне нова работа и да се истрае до целосното исполнување на целта, без разлика на досадата и други препреки, така што особата сама се мотивира до крајот на целта. Се мери со скор на потскалата С5.
- **Промисленост** - тенденција грижливо да се размисли пред да се спроведе акција. Се мери со скор на потскалата С6.

III. Стили на справување – доминантни начини на кои личноста се справува/реагира во стресните ситуации. Се мери со 14 потскали на COPE, кои се однесуваат на поедини начини, со скорови кои се движат од 1 до 64. Тоа се:

1. **Активно справување** - преземање активни чекори во обид да се отстранат или заобиколат стресорите или да се ублажат нивните последици.
2. **Планирање** - размислување за начинот на справување со стресот - доаѓање до стратегии за акција преку размислување за тоа какви чекори да се преземат за најдобро справување со проблемот.
3. **Потиснување на компетитивните активности** – апстрахирање или дистанцирање од други активности или процесирање компетитивни информации, за да не се одвлече вниманието со другите настани, со цел поцелосно концентрирање и справување со стресорот.
4. **Воздржување** – чекање соодветна можност за делување, себезадржување за да не се издејствува избрзано.
5. **Барање инструментална социјална поддршка** - барање совет, помош или информации.

6. **Барање емоционална социјална поддршка** - добивање на морална поддршка, сочувство, или разбирање.
7. **Фокусирање на и вентилација на емоциите** – фокусирање на катастрофалното или вознемирувачкото, за да се искусат и вентилираат негативните чувства
8. **Бихејвиорално повлекување** - намалување на напорот за справување со стресорот, дури и откажување од обидите за цели поврзани со стресорот
9. **Ментално повлекување** - широк спектар на активности кои служат одвлекување на вниманието од размислување за бихејвиоралната димензија или цел поврзана со стресорот, како на пр. мечтаење, бегане преку спиењето или „губење“ во ТВ.
10. **Позитивна реинтерпретација и развој** – претварање на стресните моменти во позитивна смисла
11. **Негација** - одбивање да се верува дека стресорот постои или обид да делува како стресорот да не е реален.
12. **Прифаќање** - прифаќање на реалноста дека постои стресна ситуација, но и прифаќање на моменталниот недостаток од активни стратегии за справување. Тоа значи дека ова е ефективна стратегија кога стресорот е нешто на што е неопходно да се прилагоди, но не и кога истиот лесно може да се отстрани.
13. **Религиско справување** - тенденција кон религијата во стресни ситуации
14. **Хумор** - тенденција на трансфер на стресорот во хумор
15. **Употреба на супстанции** – склоност кон употреба на супстанции на зависност (пр. алкохол, дроги и сл.) при стресни ситуации.

IV. Професионален стрес – стрес поврзан со полициското работење, кој се мери со скор кој се движи од 1 до 280, добиен на скалата PSQ, која се состои од:

1. **Организациски стрес** – стрес од организацијата, се мери со подскалата за организациски стрес составена од 20 ајтеми, со скор кој се движи од 1 со 140
2. **Операционален стрес** – стрес од описот на работата, се мери со подскалата за оперциски стрес составена од 20 ајтеми, со скор кој се движи од 1 со 140

V. Лидерски стилови – стилови кои доминираат при лидерското однесување, кои се мерат со скорови добиени на LBDQ XII, постојат 12, кои се мерат со потскалите:

1. **Репрезентација** - зборува и дејствува како претставник на групата, составен од 5 ајтеми и скорот се движи од 1 до 25
2. **Трагач кон помирување** – ги урамнотежува конфликтните барања и го намалува нарушувањето на системот, составен од 5 ајтеми и скорот се движи од 1 до 25

3. **Толеранција на неизвесност** - е во состојба да толерира несигурност и одложување, без страв или вознемиреност, составено од 10 ајтеми и скорот се движи од 1 до 50
4. **Уверлив** - користи убедување и аргументира ефикасно, убедувањето му е силна страна; составена од 10 ајтеми и скорот се движи од 1 до 50
5. **Иницирање на структура** - јасно ја дефинира својата улога и им овозможува на следбениците да знаат што од нив се очекува, составена од 10 ајтеми и скорот се движи од 1 до 50
6. **Толеранција и слобода** – овозможува на следбениците можност за иницијатива, одлуката и акција, составено од 10 ајтеми и скорот се движи од 1 до 50
7. **Улога Претпоставка** – подобро активно вежбање на водечката улога, отколку препуштање на водството на другите, составено од 10 ајтеми и скорот од 1 до 50
8. **Разгледување** - поглед на комфорот, благосостојбата, статусот и придонесот за следбениците, составено од 10 ајтеми и скорот се движи од 1 до 50
9. **Произведува Акцент** - применува притисок за продуктивен исход, составено од 10 ајтеми и скорот се движи од 1 до 50
10. **Предведува Прецизност** - покажува визија и способност прецизно да се предвиди исходот, составено од 5 ајтеми и скорот се движи од 1 до 25
11. **Интеграција** – одржува блиско поврзана организација; ги решава конфликтите помеѓу членовите, составено од 5 ајтеми и скорот се движи од 1 до 25
12. **Супериорно ориентиран** - одржува срдечни односи со претпоставените; со нив има влијание; се бори за повисок статус, составено од 10 ајтеми

VI. Работна перформанса – успешност во извршената работа во специјалните единици, мерена со скорови на скали, и тоа:

1. **Оперативна** – перформанса на оперативните ПС, мерена со Скала за оперативната перформанса, конструирана во ова истражување, составена од 21 подскала, се мери со скорови на подскалите и вкупен скор, кои се движат од 1 до 105
2. **Раководна** – менаџерска или перформанса на раководење на подредените согласно на хиерархиското ниво во единицата. Се мери со скала преземена од армијата во САД, составена од 12 подскали, каде скорот се движи од 1 до 5

2.4. Временско, просторно и дисциплинарно одредување на предметот

Во истражувањето се земени испитаници припадници на Единицата за специјални задачи при МВР на Р.Македонија, со цел утврдување на психолошките предиктори за

успешната перформанса во специјалните единици. Истражувањето е спроведено во текот на 2012-3 година.

Предметот на истражување на овој труд припаѓа на научните области:

1. *безбедност* т.е. полициска психологија, воена психологија, безбедносен менаџмент, полициски науки
2. *општествени науки* т.е. организациска психологија, менаџмент на човечки ресурси, методологија на истражување во општествените науки, психометрија

3. Цели на истражувањето

Општи цели во ова истражување се:

1. **научна дескрипција** – опис на метриските карактеристики на инструментите кои се користат во истражувањето и уврдување на нивната латентната структура
2. **научно објаснување** – ќе се разгледа влијанието на личните и контекстуални предиктори за успешната оперативна и раководна перформанса. Тоа значи, прво ќе се утврдат разликите во однос на предикторите кај успешните во однос на помалку успешните припадници на специјалните единици. Потоа, перформансата ќе се објасни преку предикторите.

Практични цели – унапредување на процесот на селекција, распоредување и унапредување на кадрите за високо побарувачки ризични безбедносни професии, разбирање и подготовка на програми за намалување на степенот на професионален стрес и обуки за лидерски вештини и стилови, кои се основа и за останатите безбедносни професии. Истовремено претставува валидациона студија за Р.Македонија на овие инструменти за припадниците на специјални задачи.

4. Хипотетички рамки – хипотези

Главна хипотеза 1а:

Постојат разлики во личните и контекстуалните карактеристики кај успешните од помалку успешните припадници на специјалните единици во РМ.

Помошни хипотези:

1. Постојат разлики во демографските карактеристики (возраста, работното искуство, стручната спрема, завршеното средно полициско училиште, рангот, стамбеното прашање, брачниот статус и бројот на деца), кај успешните од помалку успешните припадници на специјалните единици во РМ.

2. Постојат разлики во когнитивните способности кај успешните од помалку успешните припадници на специјалните единици во РМ.
3. Постојат разлики во димензиите на личност кај успешните од помалку успешните припадници на специјалните единици во РМ.
4. Постојат разлики во степенот на професионален стрес кај успешните од помалку успешните припадници на специјалните единици во РМ.
5. Постојат разлики во стиловите на справување кај успешните од помалку успешните припадници на специјалните единици во РМ.
6. Постојат разлики во степенот на застапеност на лидерските стилови кои се користени од старешините на успешните во однос на помалку успешните припадници на специјалните единици во РМ.

Главна хипотеза 1б:

Постојат разлики во личните и контекстуалните карактеристики кај успешните од помалку успешните старешини на специјалните единици во РМ.

Помошни хипотези:

1. Постојат разлики во демографските карактеристики (возраста, работното искуство, стручната спрема, завршеното средно полициско училиште, рангот, стамбеното прашање, брачниот статус и бројот на деца), кај успешните од помалку успешните старешини на специјалните единици во РМ.
2. Постојат разлики во когнитивните способности кај успешните од помалку успешните старешини на специјалните единици во РМ.
3. Постојат разлики во димензиите на личност кај успешните од помалку успешните старешини на специјалните единици во РМ.
4. Постојат разлики во степенот на професионален стрес кај успешните од помалку успешните старешини на специјалните единици во РМ.
5. Постојат разлики во стиловите на справување кај успешните од помалку успешните старешини на специјалните единици во РМ.
6. Постојат разлики во степенот на застапеност на лидерските стилови кај успешните од помалку успешните старешини на специјалните единици во РМ.

Главна хипотеза 2а:

Демографските карактеристики, когнитивните способности, димензиите на личност, професионалниот стрес, стиловите на справување и лидерство различно влијаат при објаснувањето на перформансата кај специјалните единици во РМ.

Главна хипотеза 2б:

Демографските карактеристики, когнитивните способности, димензиите на личност, професионален стрес, стиловите на справување и лидерство различно влијаат при објаснувањето на раководната перформансата кај старешинскиот кадар во специјалните единици во РМ.

5. Начин на истражување – методи и техники

Во текот на истражувањето ќе се користат **научните методи:**

- **Аналитичко – синтетски метод**
- **Компаративен метод** – резултатите ќе се споредат со резултати од слични истражувања во други држави, каде се откриени психолошките предиктори за успешна перформанса и се користат како дел од скрининг програми при селекцијата, распоредувањето и унапредувањето на кадрите во тие служби
- **Интервју и анкетирање** – спроведени се неколку интервјуа за дообјаснување на податоците со релевантни лица, како и за конструкција на Скалата за оперативна перформанса, а зададен е и прашалникот за демографски карактеристики
- **Тестирање** – испитаниците групно/индивидуално се тестирани со психолошките тестови Равенови матрици, NEO-PI-R, COPE, PSQ и LBDQ XII, и оценети од старешини за перформансата од три нивоа за секој припадник
- **Статистички метод** – дескриптивната статистика, утврдување на метриските карактеристики на инструментите, Пирсонов коефициент на корелација, F тест, факторска анализа, кластерска анализа, мултипла и хиерархиска регресија. Прибраните податоци се обработени со SPSS 15.0 и програмот Монте Карло.
- **Анализа на содржина** на правни прописи, трудови, книги од областа
- **Експеримент со една група**

Во истражувањето ќе се користат следните **истражувачки инструменти:**

- 1. Прашалник за општите карактеристики на припадниците**
- 2. Равенови прогресивни матрици** (Ravens' Progressive Matrices: Raven & Court, 1985)²⁵, за мерење на општите КС.
- 3. Инвентар на личност – NEO PI-R** (Costa, P.T. and McCree, R.R., 1992)²⁶.

²⁵ Raven J.C., Court J.H., A Manual for Ravens, Progressive Matrices and vocabulary scales, London: H.K. Levis, 1985

Се базирана на Петфакторскиот модел на личност според Коста и Меккри. Првата верзија на инвентарот тие ја даваат во 1985 г., а втората во 1987 г. Ревидираната верзија во која се вклучени сите пет фактори, ја даваат во 1992 г. Истата е наменета за возрастна здрава популација над седумнаесет години.

Содржи пет главни димензии (N, E, O, A и C), од по 6 потскапи по осум ајтеми. Со вкупно 240 ајтеми, групирани во пет групи по 48 ајтеми, за секој од домените. На ајтемите се одговара на пет степен скала од Ликертов тип, со заокружување на бројката: 1-воопшто не се согласувам, 2-делумно не се согласувам, 3-не можам да се одлучам, 4-делумно се согласувам и 5-потполно се согласувам. Секој одговор според матрицата за декодирање се претвара во вредност од 0-4 за секој од ајтемите.

Стандардизација и културна адаптација на македонска општа популација е извршена во текот на објавување на овој труд²⁷, не се спроведени валидациски студии на субпопулации, додека на балкански простори истиот е стандардизиран во Грција, Хрватска и Србија²⁸ (за други не е познато) подолго време претходно. Според сознанијата, во Србија е имплементиран во процесот на селекција во безбедносните институции во 2010 година. Кај нас овој инвентар е преведен и зададен повеќе пати на повеќе популации, на полициска униформирана популација со ВСС (меѓу кои и на ПС од специјалните единици) за прв пат е зададен во магистерскиот труд²⁹, но при тоа не е утврдена критериумска валидност, што е дел од целите на овој труд.

Инвентарот има широка примена во повеќе области на апликативната психологија, но во овој труд акцентот ќе се стави на индустриско-организациската психологија, полициска и воена каде се користи за професионално советување, ориентација, селекција, распоредување, унапредување на кадри и формирање работни тимови и препораки за типови обука.

4. Инвентар за стилови на справување - COPE Inventory (Carver.C.S, Scheier, M.F. & Weintraub, J.K., 1989)³⁰.

Се состои од 15 стила на справување со стресни ситуации (*Активно справување, Планирање, Потиснување на компетитивните активности, Воздржување, Барање*

²⁶ Costa, P.T. and McCree, R.R. (1992). *Revisited NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) – professional manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc

²⁷ Серафимовска, Е., Марковиќ, М. (2014). Адаптација на психолошкиот тест на личност НЕО ПИ-3 (NEO PI-3) во Република Македонија. Во фаза на печатење

²⁸ Đurić-Jocić D, Đamonja-Ignjatović T., Knežević G. NEO PI-R, primena i interpretacija, Beograd, 2004, 4-32

²⁹ Димитровска, А. (2011). Профил на личност на полициските службеници – фактор за успешната безбедност. Необјавјавен магистерски труд. Скопје: Факултет за безбедност

³⁰ Carver, C.S., Scheier, M.F., & Weintraub, J.K.(1989). **Assessing coping strategies: A theoretically based approach.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-83

инструментална социјална поддршка, Барање емоционална социјална поддршка, Фокусирање на и вентилација на емоциите, Бихејвиорално повлекување, Ментално повлекување, Позитивна реинтерпретација и развој, Негација, Прифаќање, Религиско справување, Хумор, Употреба на супстанции), кои се мерат со скорови на 15 потскали. Секоја од потскалите се состои од по 4 ајтеми, значи тестот содржи вкупно 60 ајтеми. Секој ајтем се бодува на четворостепенa скала од Ликертов тип, со заокружување на адекватната бројка: 1- воопшто не постапувам на овој начин, 2- постапувам на овој начин ретко, 3- постапувам на овој начин во половина од случаите и 4- постапувам на овој начин во голема мера. Според матрицата за декодирање секој одговор се бодува зависно од заокружената бројка и се претвара во вредност од 1-4 за дадениот ајтем. При тоа нема еден вкупен скор за општо користење на копинг механизмите. Овие стратегии можат да се разгледуваат како засебни фактори на одредено функционирање (со оглед на нивната ниска интеркорелација, што е показател за нивната самостојност како исклучиви скали) или да се групираат во фактори на повисоко ниво, кои не се унифицирани, туку зависат од секој примерок на кој е зададен тестот, засебно.

COPE е формулиран врз основа на теоријата на Фолкман и Лазарус од 1966г.,³¹ кои потоа развиле мерки за Начините на справување, подоцна ревидирани. Според нивната теорија, постојат два главни типа копинг механизми, според што се делат и стиловите на Карвер, кој го конструирал COPE во 1989 г.. Така првите пет горенаведени стила припаѓаат во првата група – „кон проблемот насочено,,“, оние од 6-9 во втората – „кон емоциите насочено справување“, а последните пет ги смета за емпириски претпоставки, кои се поврзани со поедини од теоретските стилови.

Покрај англиската верзија, тестот е преведен и на шпански и на француски јазик. Во ова истражување инструментот е преведен од англиски, културно адаптиран и за прв пат е зададен на полициска популација во РМ.

5. Скала за полициски стрес - PSQ (McCreary, D.R., Thompson, M.M, 2006)³².

Се состои од две потскали кои се однесуваат на стресот од организациски аспект и во рамките на оперативното работење. Двете содржат по 20 ајтеми кои се однесуваат на поедини аспекти од полициското работење кои се издвоиле како стресни. Секој ајтем се оценува на седумстепенa скала од Ликертов тип, со заокружување на адекватната

³¹ Folkman, S., Lazarus, R.S. (1980). An analysis of coping in the middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-39

³² McCreary, D.R., Thompson, M.M. (2006). Development of two reliable and valid measures of stressors in policing: The Operational and Organizational Police Stress Questionnaires. *International Journal of Stress Management*, 13, 494-518.

бројка за нивото на стресноста за секој од нив во последните шест месеци: 1 – воопшто не постои, 4 – средно ниво и 7 – високо ниво на стресност. Двете скали се независни, и може да се задаваат заедно или засебно. Валидизиран е на полициски примерок во Канада и покажа задоволителна внатрешна конзистентност, висока конвергентна валидност и дивергентна валидност. Се применува и е преведен на многу светски јазици. Со ова истражување овој инструмент е преведен од англиски, културно адаптиран и за прв пат зададен на македонска популација.

6. **Инвентар за лидерските стилови – LBDQ XII (Stogdil, R.M., 1963)³³**

LBDQ е развиен од страна на Универзитетот во Државата Охајо преку можноста субординираните да дадат опис за тоа колку често нивните претпоставени активно спроведуваат одредени начини на однесување базирани на нивните претходни опсервации. Првичните студии ги интерпретираат Хемфил и Конс³⁴, кои од вкупните ставки издвојуваат дека однесувањето на лидерите е одредено од два строго дефинирани фактори, кои ги поставиле како две првични скали: Внимание и Иницирање структурата. Двете скали потоа беа тестирани со поголем број емпириски истражувања, посебно во армиските редови, индустријата и образованието.

Но, се покажа неразумно вака комплексна појава да се разгледува и да може да се објасни само од призма на два аспекти, па Стогдил најпрво со развојот на својата теорија за улогата на диференцијацијата и групните постигнувања, како и низа емпириски истражувања во кои истата се потврдува, подоцна сугерира дека неколку варијабли оперираат во диференцијација на улогите во социјалните групи. Таквите фактори ги преточува во скали кои ја сочинуваат новата врзија на овој прашалник, т.н. LBDQ XII, кој подоцна целосно го ревидира. Првата примена е спроведена во армиската воздухопловна дивизија при специјалните единици и административни службеници во раководството на државната патрола на автопати и индустриска организација на инженери за авиони³⁵, а повторната ревизија се спроведува на примерок од министри, лидери во развојот на општините, сенатори на САД и претседатели на „успешни“ корпорации³⁶. Во следното истражување Стогдил ја

³³ Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the LBDQ – Form XII*. The Ohio State University

³⁴ Hemphill, J.K., Coons, A.E. (1957). **Development of the Leader behaviour Description Questionnaire**. In R.M. Stogdill, and AE Coons (Eds.), *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research, Monograph No. 88

³⁵ Marder, E. (1960). *Leader behavior as perceived by subordinates as a function of organizational level*. Master's thesis. Columbus: The Ohio State University Library

³⁶ Stogdill, R.M, Goode, O.S, & Day, D.R (1962). **New leader behaviour description subscale**. *Journal of Psychology*, 54, 259-269

применува во индустриски и владини организации³⁷. Така, формата XII е резултат на четврта и последна ревизија на прашалникот, која е применета и во ова истражување.

Инвентарот се состои од 100 прашања, групирани во 12 скали, различни аспекти на лидерското однесување. Секој ајтем се оценува на седумстепен скала од Ликертов тип, со заокружување на адекватната буква која претставува ниво за тоа колку често поединецот применува одредено однесување, и тоа: А – секогаш, В – често, С – Понекогаш, D – Ретко и Е - никогаш. Скалите се состојат од различен број астеми: 5 до 10. Со ова истражување овој инструмент е преведен од англиски, културно адаптиран и за прв пат е зададен на македонска популација.

7. Скала за проценка на перформансата – конструирана во рамки на истражувањето, што ќе биде образложено во трудот (при тоа се консултирани законските одредби за евалуација на ПС³⁸, досегашните истражувања во светот, како и измени и дополнения за спецификите на задачите на овие единици), Скалата има вкупен скор и 21 подскала: *Квалитетно извршување задачи, Одговорност, Мотивираност, Иницијативност, Тимска работа, Однос кон старешини, Доверливост, Примена на легислативата, Комуникациски способности, Спремност за психофизички напор, Физичка подготвеност, Ракување со оружје, Примена на оружје на терен, Боречки вештини, Примена на боречки вештини на терен, Критичност, Присебност, Храброст, Снаодливост, Спретност и Општа ефективност на терен.* и

8. Скала за проценка на раководната перформанса, преземена од армијата на САД, со вкупен скор и 12 подскали: *Мотивација, Полициско лого, Тимска работа, Влијание врз другите, Грижа за другите, Професионална етика, Планирање и организирање, Делегирање, Супервизија, Унапредување подредени, Донедување одлуки, Усна и писмена комуникација.*

6. Научна и општествена оправданост на истражувањето

Резултатите од ова истражување се хевристички, бидејќи е прво валидационо истражување во безбедносниот сектор посебно оваа група професии, и психолошките инструменти за прв пат се користат во РМ, безбедносна популација или специјалните единици во РМ, а конструиран е и нов инструмент за мерење на перформансата кај

³⁷ Stogdil, R.M. (1965). *Managers, Employeers, Organizations*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research

³⁸ Правилник за начинот на постапката за оценување на ОСЈ, Сл. весник на РМ, бр.126 од 16.10.2009

овие единици, чии соодветни метриски карактеристики се предуслов за понатамошна обработка и проверка на хипотезите.

Резултатите би биле од голема корист за безбедносните институции на РМ и би се искористиле при селекција, класификација и унапредување на припадниците, како и организирање на обуки за намалување на стресот и унапредување на лидерските стилови. Од друга страна ќе се користат за детекција на личните предиктори за успешно лидерство во овие професии, кои како такви се карактеризираат со цврста хиерархија, со оглед дека ефективноста на единиците во голема мера зависи од успешното раководење. Исто така ќе се овозможи комуникација меѓу хиерархиските нивоа - поцелосна слика кај лидерите за мислењето на нивните субординирани и начинот на кој тие го перцепираат, што ќе помогне за негова идна поуспешна перформанса, а со тоа и перформансата на единицата. Исто така, преку инструментот ќе се обезбеди можност за поуспешна евалуација на припадниците, со цел детектирање на точките на кои треба да се посвети поголемо внимание кај одредени припадници на обуката, нивно распоредување на поедини задачи и предлози за унапредување, заедно со резултатите од другите инструменти.

Спецификите на оваа професија предизвикува недостаток од истражувања во светот, но и достапност на постапките за селекција со оглед на дискретноста, висока цена за конструкција и утврдување на валидноста на постапката, како и подолг нејзин век на траење (постапката ја губи смислата доколку биде пробиена). Според тоа, ова истражување е основа за идни истражувања насочени кон конструкција на скрининг програма за селекција со центри за проценка, како и изградба на модел за објаснување на нивното функционирање, во насока на поткрепување на одлуките поврзани со човековите ресурси во овие единици со научна основа. Сето тоа би ги заштедиле ресурсите во единицата и би помогнало за нивна подолгорочна примена. Од резултатите на ова истражување подготвени се и норми за тестовите за единицата.

7. Тек на спроведување на истражувањето

Примерок. Примерокот е составен од припадници на Единицата за специјални задачи при МВР, старешински кадар (N=30) и ПС (N=74), мажи (N=102) и само две жени, од сите специјалности во рамки на единицата.

Истражувањето е спроведено во периодот од јануари 2012 до август 2013, кога дел од припадниците биле тестирани групно, а старешините поединечно, за сите пет психолошки теста во ист ден, со паузи, што беше единствено изводливо со оглед на

обврските на припадниците. Потоа следеше фазата на оценување на перформансата, во која најпрво беше конструиран критериум во соработка и корегиран од висок старешина на единицата (како експертска контрола), потоа е направена хиерархиска рамка на оценувачи за секој припадник, кои се негови првопретпоставени или претпоставени старешини од повисоко ниво, кои секако ја познаваат нивната работа на терен и тренинг. Паралелно одеше и оценување на раководната перформанса за старешинскиот персонал (кој се оценуваше и како припадник), исто од тројца надредени старешини. При оценувањето беше напоменето да се внимава на реалните одговори и да се базира на моменталната подготвеност на секој од припадниците, која треба да се има на ум дека е варијабилна (зависно од возраста, повредите, степенот на тренинг во дадениот период, работната позиција во моментот и сл.)

Тестирањето се спроведуваше анонимно, со шифри кои беа неопходни за поврзување на резултатите од поедините тестови при обработката, а шифрите ги задаваше одговорно лице од единицата. На припадниците им беше напоменето дека резултатите ќе бидат користени исклучиво за научни цели, но со оглед на несекојдневноста за спроведување истражувања во овие институции и специфичноста на работата на единицата, присутна беше одредена доза на недоверба околу целите на истражувањето заради која можат да се очекуваат искривувања на одговорите.

Важно е да се наведе дека траењето на истражувањето е резултат на големиот број обврски на припадниците, кои беше невозможно да се соберат во група, а често ни поединечно (посебно кај старешините), но и структурните промени кои се случија за време на истражувањето, што дополнително ја усложни втората фаза, која потоа мораше да се одвива според структурната поставеност која се затекна во моментот на започнување на истражувањето.

II. ПЕРФОРМАНСАТА КАЈ СПЕЦИЈАЛНИТЕ ЕДИНИЦИ

1. Дефинирање и модели за мерење на перформансата

При дефинирањето **перформансата** се гледа како мулти-димензионален, апстрактен конструкт. Иако се смета за мерлива, *апстрактноста* произлегува како од тоа што не може да се зборува за нешто физичко или конкретно, туку за манифестациите на овој конструкт. Од друга страна повеќе манифестации можат да бидат индикатори кај разни професии, но иако специфичните се менуваат кај разни професии, постојат димензии кои можат да се генерализираат кај сите. Мулти-димензионалноста произлегува од ставањето акцент на два аспекта при дефинирањето: *бихејвиорален* и *аспект на исход*, кои емпириски се поврзани, но не се преклопуваат. Така, според Кампбел и сор. тоа е „нешто што луѓето го прават и може да биде опсервирано, вклучувајќи само активности или однесување кое е релевантно на целите на организацијата и може да биде мерено (скалирано) како степен на нечија стручност или владеење на вештини, тоа не е последица или резултат на делувањето, туку самата активност, и се содржи од активности релевантни за целта кои се под контрола на индивидуата, независно дали се когнитивни, моторни, психомоторни или интерперсонални“³⁹ или скратено според Ротундо и Сакет „ ги опфаќа активностите и однесувањето кои се под контрола на индивидуата и придонесуваат кон целта на организацијата“⁴⁰; а според Бернардин и Беату тоа е „рекорд на исходи произведени на специфичната работна функција или активност во специфициран временски период, па покрај зависноста од способностите, мотивацијата и ситуационите ограничувања, може да биде измерена само во услови на некој исход или резултат“⁴¹. Од друга страна, се состои од димензии кои се сами по себе мулти-димензионални и се однесуваат на разни цели на организацијата, а се разликуваат и во однос на предикторите, па се разграничуваат три вида:

³⁹ Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass

⁴⁰ Rotundo, M., Sackett, P. R. (2002). **The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach.** *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80

⁴¹ Bernardin, H.J., Beatty, R. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Boston: Kent-PWS

1. *со задачата поврзана* - стручност со која се вршат активности формално дефинирани како дел од работата, директно придонесува до одржување на организациската перформанса или нејзина техничка основа. Воглавно е специфична за секоја работа и главни предиктори се способностите;
2. *контекстуална* - акцентот е на социјалните аспекти, или дискреционо (не под притисок и обврска) индивидуално однесување, кое ја поддржува пошироката организациска, социјална и психолошка средина, индиректно придонесува кон организациската перформанса со поттикнување на кон задачата насочената, може да биде вон формално пропишаната улога, најчесто ненаградена од формалниот систем ниту оценета од менаџментот, но поддржувајќи ја благосостојбата на работниците може да биде позитивна за нив, а негативна за организацијата. Најчесто е споредлива за повеќето професии и главни предиктори се не-когнитивните димензии. Се дели на *стабилизирачка* - влијае на ефективното функционирање на организацијата каква е во даден момент и *проактивна* – однесување кон воведување нови и иновативни процедури односно промени во организацијата, како иницијативност, долгорочни цели во склад со целите на организацијата, способност за решенија на предизвикувачките ситуации кон придвижување на организацијата од статус-квото, истата нема единствен сет димензии, туку мулти-димензионална природа; и
3. *адаптивна*, во насока на динамичниот работен контекст, наречена и флексибилност на улога, стручност за интегрирање новонаучени искуства, за која се потребни повеќе истражувања.

Перформансата треба да се разграничи и од *ефективноста* (која се однесува на евалуација на резултатите од перформансата) и *продуктивноста* или *ефикасноста* (која е однос меѓу ефективноста и цената на постигнување на исходите).⁴²

Прашањето за опишување на перформансата датира од поодамна. Имајќи предвид дека истата се смета за централен конструкт во организациската психологија и човечките ресурси, за жал малку вистински се знае за нејзината структура, со оглед дека емпириските студии долго се избегнувале, резултат на што биле низа мерки кои истражувачите ги користеле за индикатори. Денес, во поголема мера пристапите централно го поставуваат објаснувањето на перформансата, од класичниот пристап на објаснување на предикторите.

⁴² Barling, J., Cooper, C. L. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior: Vol. 1 - micro approaches*. London: SAGE Publications Ltd., pp. 427-47

Висвесварен, забележува неколку струи истражувања за перформансата насочени кон: 1. дефинирање на домените, 2. нивната поврзаност и примена на анализата на работа, 3. мерење и 4. мета анализите. Дава поделба на развојниот контекст на димензиите на перформансата на самостојни и такви кои се дел од поголем сет димензии, а според тоа и кај моделите - насочени на специфични занимања и такви применливи за сите професии. Така, покрај специфичните димензии кои важат само за специфичните професии, постојат и специфични применливи кај сите професии, но и сет димензии применливи само кај специфичните и сет кои важи за сите професии. Моделите ги дели на три групи.

Моделите за специфичните димензии развиени за сите професии се делат на:

1. *модели на перформанса кон задачата*, развиени околу 50-тите години, со акцент на економската вредност на однесувањето за организацијата (продуктивност и трошоци). Флеисхман (1975), фокусиран на компетенциите кои се бараат за задачата, дал четири пристапи за откривање на димензиите: опис на однесувањето, што се бара како однесување, способности и карактеристики на задачата;
2. *модел на контекстуална перформанса*, се појавуваат во 70-тите и 80-тите, како концептот на Смит (1983) за *организациско меѓучовечко однесување*, на Џорџ и Бриеф (1992) за *организациска спонтаност* - волонтерско однесување вон улогата кое придонесува до организациската ефективност, на Ван Дун и сор. (1995) за *однесување вон улогата*, или *концепт на просоцијално организациско однесување* (унапредување на здравјето на работниците) на Бриеф и Мотовилдо (1986) и сл.;
3. *модел на контрапродуктивно однесување*, кои се појавиле во 90-тите, дефинирано како однесување кое има негативна вредност за организациската ефективност; или по Робинсон и Бенет (1995) волонтерско однесување кое ги искривува значајните организациски норми, загрозувајќи ја благосостојбата на организацијата, членовите или двете, со четири категории: отстапувања во имотот и лична агресивност (како сериозни) и продуктивно и политичко отстапување (како минорни). Други форми се: оштетување на имот, злоупотреба на супстанции и насилство при работа; задоцнувања, неажурност, отсуства и обрт, и сл.
4. *модел на адаптивната перформанса*, со почетокот на 2000-те, Пулакос (2000) дава осум димензии кои важат за сите професии (а се посебно важни за високо-побарувачките): 1. справување со итни или кризни ситуации, 2. со професионален

стрес, 3. креативно решавање проблеми, 4. со несигурни и непредвидливи ситуации, 5. учење работни задачи, процедури и технологии, демонстрирање адаптивност како 6. интерперсонална, 7. културна, и 8. физички ориентирана.

Модели на димензии развиени како сет за специфични занимања постојат многу, меѓу кои и воените професии како засебни. Камбел со сор. (1990) добиваат пет фактора за новопримените војници во САД: базична стручност, општа војничка стручност, напор и лидерство, лична дисциплина и воено лого (military bearing). Борман (1985), во прилог на кон задачата насочената перформанса додава три димензии кај прво-примените војници важни за ефективноста на единицата: приврзаност (ред, почитување правила, авторитет, воено лого и заложување), тимска работа (кооперација, другарство, грижа и поттикнување на моралот на единицата и лидерство) и решеност (истрајност, издржливост, совесност, иницијативност и дисциплина).

Иако литературата за структурата на перформансата е фрагментирана и некомплетна, во 90-тите се поставени и неколку *модел за димензии применливи кај сите професии*. Така, Камбел (1990) доаѓа до три димензии, кои подоцна ги надополнува во осум редоследно: 1. базична стручност за задачите, 2. стручност неспецифична за задачата, 3. пишана и усна комуникација, 4. демонстрира напор, 5. одржува лична дисциплина, 6. олеснува тимска перформанса, 7. супервизија и лидерство, и 8. менаџмент и администрација; чие значење се разликува (зависно од значењето на нивните подфактори кај разните професии), додека првопронајдените важат за сите (базична стручност, напор и дисциплина).⁴³ Борман и Мотовилдо (1993), на „поврзана со задачата“ ја додаваат контекстуалната, објаснувајќи ја во пет фактори: 1. волонтерско спроведување задачи кои не се формално дел од работата, 2. опстојува со екстра ентузијазам кога е потребно, 3. помагање и кооперативност со другите, 4. следење организациски правила и процедури и 5. одбрана на организациските цели.⁴⁴ Слична е и поделбата на факторите за компетенциите „добивање со сложување“ и „добивање со постигнување“ на Хоган и Холанд⁴⁵. Од овие поделби се развила и

⁴³ Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd Ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

⁴⁴ Borman, W. C., Motowidlo, D. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass

⁴⁵ Hogan, J., Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100–12

теорија на индивидуални разлики (предиктори) за перформансата. Бернардин и Беату (1984) даваат шест димензии за секоја работна функција, истакнувајќи ги нивните релации, кои се разликуваат кај разни професии: квалитет, квантитет, навременост, економичност/исплатливост, потреба за супервизија и меѓучовечко влијание.⁴⁶ Висвесварен (1993) пак, базирајќи се на лексичката хипотеза првично воведена во проценката на личноста, поставува три-спратен хиерархиски модел, сугерирајќи присуство на еден општ фактор кој се покажал посоодветен од двоспратниот - без петте фактори: 1. продуктивност, 2. совесност, 3. интерперсонални компетенции, 4. повлекување и 5. мерка на вкупната перформанса.⁴⁷ Бартрам и сор. поставиле мултидимензионален модел на Голема осмица, како сèопфатен: Лидерство и одлучување, Поддршка и кооперативност, Интеракција и претставување, Анализа и интерпретација, Креирање и концептуализација, Организација и извршување, Адаптација и справување и Претприемништво и извршување.⁴⁸

Во обид за утврдување поврзаност меѓу видовите перформанса, истражувањата поодамна ја потврдиле независната важност на кон задачата насочената и контекстуалната кон вкупната, додека во поново време Грифин и сор. (2007) земајќи го предвид променливиот работен контекст како карактеристичен за него и кој побарува зголемена независност и несигурност или неизвесност, сметале дека се побарува нов интегративен модел, добиле три фактора: стручност (кон задачата насочена), адаптивност (адаптивна) и проактивна (вид контекстуална перформанса). Накратко, перформансата може да се опише со еден фактор, два или три од повисок ред или низа фактори од понизок или димензии кои варираат во бројот, што ќе зависи од самата специфика на работата. Соодносот меѓу видовите е цел на идни истражувања во науката. Оттаму, во голема мера треба да се внимава при изборот на аспектите, тие да бидат релевантни на контекстот и според тоа да се изберат соодветни предиктори.⁴⁹

Следува подетален опис на работата, улогите кои се вклучени и условите и контекстот во кој се спроведува (како еден од клучните фактори за проценка) кај SWAT, како високо сложена и нестандартна професија, која е тешко мерлива, а од

⁴⁶ Viswesvaran, C., Ones, D.S. (2000). **Perspectives on Models of Job Performance.** *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4): 216-25

⁴⁷ Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* Unpublished doctoral dissertation, University of Iowa

⁴⁸ Kurz, R., Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modeling the world of work. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 227–55). Chichester: Wiley

⁴⁹ Barling, J., Cooper, C. L. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior: Vol. 1 - micro approaches*. London: SAGE Publications Ltd., pp. 427-47

друга страна бара висока релијабилност за сите препораки врзани за персоналот, со оглед на цената на грешката која може да биде направена, а кон обид за подготовка на инструмент за проценка на перформанса (работна и раководна), што е дел од овој труд.

2. Карактеристики кај SWAT тимовите и Единицата за специјални задачи

Примарна карактеристика, по која SWAT се разликуваат од останатите полициски функции (пр. истрагата) е фокусот на напор, кој е насочен на тактички решенија, со цел зголемување на веројатноста за безбедно решавање на критичните инциденти, односно минимизирање на просторот за грешки, што побарува различен психолошки пристап при перцепција и решавање на проблемите, а оттаму и специфични психолошки карактеристики. Ова не подразбира дека тие не можат да одговорат и на други полициски задачи, но да бидат од иста фамилија задачи или да се преобучат.⁵⁰

Мисијата на SWAT тимовите е обезбедување готов одговор на ситуации кои се надвор од можностите на останатите опремени и обучени ПС. Три базични ситуации повикуваат на квалификуваните ресурси на SWAT тимовите: 1. расчистување згради во кои има забарикадирани лица, заложници, снајперисти, и сл; 2. оперативно делување во шумски предели во потрага по осудени лица во бегство, и 3. апсење вооружени криминалци кои заземале одбранбени позиции; а ефективно можат да бидат ангажирани и за заштита на ВИП личности, противснајперски операции во граѓански немири, или во потрага по познати насилни криминалци. SWAT се организирани како тимски сили, составени од членови кај кои се претпочита зрелост, емоционална стабилност, здраво расудување и супериорна способност за резонирање при конфронтација со ситуации на живот и смрт. Од друга страна, најчесто противниците со кои SWAT се конфронтираат се радикални активисти, ментално неурамнотезени лица и криминалци. SWAT противгерилските принципи на работа се офанзивни или дефанзивни, но двете се реакции на тактики при герилско војување, кое се карактеризира со упорност, насилство и елемент на изненадување. Предуслов за успешна операција е планирањето, кое треба да биде извршено во формати на воени операции и процедури за водење на тимот. При работењето од важност е и големината на тимот, разбирањето на одговорностите, оружјата и специјалната опрема, маневри на заседа, индивидуално или тимско движење, прикривање, покритие, маскирање и вообичаени потенцијално фатални замки (фрлање сенка, трчање дијагонално низ

⁵⁰ California Commission on Peace Officer Standards and Training (POST) (2005). **SWAT Operational Guidelines and Standardized Training Recommendations**

изложениот простор и сл.). За таа цел, се спроведува посебна обука, инструкции и „трикови“ за специфични ситуации, како ходници, влезови на згради, скали по згради и фасади на големи згради. Средствата за комуникација, кои се од витално значење за одржување контрола на операциите вклучуваат сигнали со рака, свирки со уста, пиротехники, радио и гласници. Дополнителни специјални вештини се психолошките техники во ситуации со заложници, адаптација на гледањето ноќе, преминување од една зграда на друга со лизгачко јаже, и сл.⁵¹

Се смета дека *селекцијата на кадарот* е првиот чекор во организација на SWAT, за што единствен критериум треба да е компетентноста. Покрај психо-физичката подобност потребно е вклопување во тимот и работата, со оглед на нестандартност на професијата каде секој член треба да има доверба и почит кон сите останати во тимот, а заедно треба да претставуваат единствена машина која работи зависно од нејзините активни делови. Оттаму, барањата за прием и селекција се однесуваат на: волонтерски пристап, минимум просечни КС, механички способности и диспозиции на личност, физичка спремност, како и иницијативност и инвентивност (во услови на концептот на тимот), тимска соработка, доверливост и почитување наредби. Ова подразбира дека личните интереси скоро секогаш треба да бидат жртвувани за интересите на тимот.⁵² Во врска со стандардите за селекција, Канева смета дека менталната подобност, дисциплината, КС, адаптивноста, трпеливоста, зрелоста и храброста се земаат како универзални стандарди, додека предмет на расправа кај различните SWAT се нормите за гаѓање и физичка спремност. За таа цел се препорачува најмување експерти кои врз основа на анализа на работата – задачите, условите, средината во која најмногу делуваат и личните карактеристики на професионалците, ќе ги дефинираат нормите.⁵³

Вториот чекор е соодветната *опрема*, без која задачите се невозможни и за што припадниците треба да се доволно компетентни за инвестирање во нивна обука за примена и користење за интересите на државата. Исто така, задачите се спроведуваат во карактеристична *униформа*, прилагодена на сите временски услови и обезбедува дискретност, како и сите потребни можности за спроведување на акцијата.

Третиот чекор е *структурата на тимот и избор на позициите на членовите*. Едно од најважните е прашањето за големината, која треба да одговори на два услова за успешно функционирање на тимот – да биде соодветно голем за да обезбеди

⁵¹ Cappel, R. P., Myers, T. R. (1979). **SWAT (Special Weapons And Tactics) Team Manual**. USA, Boulder: Paladin Press

⁵² Davidson, P. L. (1979). **SWAT (Special Weapons And Tactics)**. USA, Illinois: Thomas Books

⁵³ Caneva, E. (2007). **What's wrong with SWAT?** *Tactical Response*, 5 (1): 90-4

безбедност за целокупната околина и контакт со непријателот, но и не многу голем за да се овозможи контрола од лидерот со комуникација која често треба да се обавува во потполна тишина (што оневозможува примена на радио врска). Во литературата најчесто се препорачува број од пет члена, чии позиции и одговорности претпоставуваат: 1. *Point Man* - скенира терен и избира позиции на рутата по која ќе се движи тимот, кои претходно ќе ги осигури за да потоа се придвижи тимот. 2. *Back-Up Man* – го покрива претходниот, во ситуации на влез во објект го градат тимот за упад и во помала мера обезбедува предна безбедност на тимот. 3. *Лидерот на тимот* - ја контролира ситуацијата заземајќи позиција која тоа го овозможува, а иако негова обврска е избор на најсоодветна рута, истакнување на влезовите и директно обезбедување на целта, при тактичко извршување на задачата не смее да биде лично инволвиран за да може да одлучува. 4. *Omni-Man* – обезбедува странична безбедност за време на движењето и ја носи потребната опрема, неговата позиција треба да биде во центарот на тимот за да може подготвен да се движи кон секоја потребна локација, и 5. *Rear Security* - ја обезбедува позадинската безбедност на тимот за време на неговите движења и застои, бидејќи е надвор од видното поле на секој непријател, често има улога на снајпер и тимот може и да помине покрај осомничениот.

Услов за успешен SWAT е соодветна *обука*, која неопходно е да биде континуирана и предводена од лидерот. Обуката најчесто се состои од: 1. *тактички дел* – комбинација од сите останати категории и може да се спроведе откако сите бидат усовршени (основни движења, за сите временски услови, терени, делови од денот, па до поспецифични задачи, како влез во зграда хоризонтално и вертикално, претрес на домови, искачување по скали, заокружување на соседите или улиците, евакуација на граѓани од кризни подрачја, за најпосле да се концентрираат на снајпери и заложнички ситуации), 2. *физичка спремност* – услов за работење на SWAT, во спротивно останатите припадници се изневерени, 3. *ракување со целата опрема и експлозиви* со кои располага единицата, во случај некој да мора да биде заменет, 4. *ракување и гаѓање со огнено оружје*, за да се осигури и усоврши прецизноста, 5. *обука за однесувањето* – психолошка обука за подобро разбирање, предвидување и успешно постапување при совладување ризични лица, посебно терористи, киднапери, психопати, ментално болни, маса и сл. 6. *раководење со мала единица* – посебно за лидерите на тимот и развивање одговорност, 7. *комуникации* – најнеопходно за SWAT при движењето кон објектот или спроведување на задачата, а се одвива со радио/невербална комуникација и сигнални уреди со оглед на потребната тишина, темнина, голема раздалеченост или

гас маска, со посебен акцент на безбедноста. Најпосле, обуката е ориентирана кон перформансата, која овозможува и некаква евалуација како насока.⁵⁴ Како најзанемарени при обуките се комуникациските вештини, важни за задржување на кредибилитетот при логичката артикулација на акцијата (когнитивната обработка), за што е добро секој поединечно да ја интерпретира акцијата. Важни теми кои треба да се покријат со дискусија се и: разбирањето на примената на сила, функциите на оружјето, капацитетот на муницијата, тактиките, опремата, политиките на работа на одделот и законската регулатива, со цел утврдување на гласното размислување. Зачестеноста на обуките зависи од географската распространетост на обврските на тимот, степенот на заложување, предаденост и мотивираност на членовите. Иако најважно е обуките да соодветствуваат на задачите и условите, ниту една не смее да се смета за непотребна, ниту за кратко време да се дозволи заклучок дека се совладани основите. Ова покажува дека обуката е во основата на работата на SWAT, а за да може да се спроведе услов е избор на соодветни кандидати. Така, зборуваме за работна (во случајов теренска) и тренинг перформанса, кои не секогаш се изедначени, со оглед на степенот на стрес и непредвидените фактори, но и раководната перформанса.

Специфики на работата на SWAT. Како услов за успешно делување и последна значајна компонента на SWAT се тактиките на делување, кои не се предмет на овој труд, но важно е од нив да се заклучи што работењето во SWAT подразбира во психолошка смисла - психолошкиот живот и функционирање кој понатаму креира специфични карактеристики кај припадниците и чекор понатаму - детекција на психолошките предиктори за успех во тоа.

Тактичкото делување на SWAT се карактеризира со брзина, изненадување, агресивна акција и моментална доминација, а во случај на несигурност клучен е нетворкингот. Размислувањето е постојано пропратено со прашањето „Што ако?“, што значи постојано преиспитување на можните исходи, подготовка за истите и долга проценка на најсоодветните постапки пред да се спроведат, што наложува проактивен пристап и кон животните ситуации. Важно е учењето од успеси и грешки на други тимови, но и самокритичност со снимање со камера. Корисна е анализата на развој на тактиките со текот на времето, а најважно што треба да се прифати е дека ништо не е непроменливо или сигурно, што укажува на можност за постојана импровизација и потреба од упорност како стил на живот. Исто така, важно е да не се применуваат

⁵⁴ Davidson, P. L. (1979). **SWAT (Special Weapons And Tactics)**. USA, Illinois: Thomas Books

тактитки кои не се донаучени, заради можност од катастрофални последици.⁵⁵ Работата подразбира достапност на членовите 24 часа. Пред прецизирање на планот од лидерот, се обезбедуваат разузнавачки информации⁵⁶ за ситуацијата и криминалното лице, а пред издавање наредби за спроведување, планот е предмет на разгледување од членовите со цел нивно воведување или корекција на лидерот, но по донесувањето одлуката не се менува и тимот го води само лидерот. За време на спроведувањето, планот постојано се супервизира и корегира во случај на промени на ситуацијата.⁵⁷

Накратко, работата на SWAT има специфики кои произлегуваат од ризикот, а основа е непредвидливоста на ситуациите со кои припадниците тековно се соочуваат и треба да бидат подготвени успешно да се справат. Тоа произлегува од опасноста на ситуациите, големиот број непознати важни елементи на задачата, но и од неповторливоста и постојаната променливост на околностите, во кои во дел од секунда погрешен потег или одлука може да значи живот на поединецот кој ја носи, некој од колегите или на некој надвор од тимот. Сето тоа побарува ниво на обученост на поедини тактички чекори до степен на автоматизам, така што врз основа на соодветна претходна брза проценка за вкупниот начин да се донесе моментална одлука како да се постапи и изврши дејствието, во средина која е само општо предвидлива. Затоа, од клучна важност се предходните информации за ситуацијата и искуството за адекватна проценка, планирање и избор на тактиките, за што најчесто нема многу време. Ваквите услови наметнуваат обученост да се предвидува непредвидливото, диспозиција кон акција - брзо делување и заминување, диспозиција кон решение - брзо донесување одлуки и спроведување (со висока смиреност), способности за импровизација и прилагодување на условите, флексибилност и адаптибилност, а за заштита - делување брзо со изненадување.⁵⁸

За делувањето на SWAT важат *деветте принципи на војување*: 1. *Маневрирање* - движење на трупите и опремата така да добијат предност. 2. *Цел* - обезбедување на крајот преку ангажирање на силите. 3. *Прекршок* - средствата со кои командантот ја врши иницијативата, подразбира слобода на делување и наметнување на својата волја

⁵⁵ Caneva, E. (2007). **What's wrong with SWAT?** *Tactical Response*, 5 (1): 90-4

⁵⁶ за разузнавачки информации и поврзаноста со специјалните операции подетално е образложено кај Батковски, Т. (2008). Тактика на работа на разузнавачката служба и службата за безбедност и контраразузнавање. Скопје: Јофи-Скен и Дојчиновски, М., Оцаков, Ф. (2010). Разузнавачки операции и асиметрични закани. Скопје: Соларис Принт

⁵⁷ Davidson, P. L. (1979). **SWAT (Special Weapons And Tactics)**. USA, Illinois: Thomas Books

⁵⁸ Okhuysen, G. A. (2009). **The uncertain, unpredictable, and unknown: managing the external environment in a police SWAT team.** <http://citeseerx.ist.psu.edu/showciting?doi=10.1.1.74.6710>

врз околностите. 4. *Едноставност* - планот кој не може да биде разбран не може ни да се спроведе. 5. *Економичност на сила* - утврдување кои средства се на располагање и кои каде и кога ќе бидат потребни. 6. *Маса* - доволно сила ќе се концентрира во решавачко време и место. 7. *Единство на команда* - гаранција дека сите напори се фокусирани на иста цел. 8. *Изненадување* - противникот се напаѓа во неочекувано време, место и начин, и 9. *Безбедност* - негирање дека противникот има можности да се здобие со неочекувана предност.⁵⁹

Додека низа истражувачи се насочени на односите и капацитетите во групите за да остварат перформанса, спецификата овде е во обидот за откривање и дефинирање на правилата на функционирање на средината во која SWAT треба да делува, каде најмалку може да се збори за правила. Така, кај 27 припадници на SWAT во САД се покажало дека несигурноста на нивната средина произлегува од: 1. непредвидливото однесување на опасните и вооружени лица со кои треба да се справат и 2. итната и непредвидлива природа на мисијата, резултат на преместувањето на целите или објектите и тешкотија за мерење на напредокот кон крајниот исход при мисијата. Оттаму, тешко се предвидуваат акциите кои треба да се преземат (од згрижување невини деца, чекање, промена на ритмот, до примена на сила). За справување со несигурност се врши: 1. симплифицирање на работата за овозможување брзо делување на терен, 2. предходно обезбедување информации за ситуацијата и осомничениот (криминална историја, присутни лица на местото, изглед на локацијата внатре, точно место и околина и сл.), сè до сведување на непознатите елементи на минимум и подготовка на најсоодветен план, и 3. преземање активности за наметнување контрола врз ситуацијата и елементите на лице место и минимизирање на промените и можностите осомничените да делуваат (обезбедување периметар, сечење телефонски жици, намалување на прегледноста на осомничениот, обезбедување изненадување, повлекување на иницијативата на осомничениот и сл.).⁶⁰

Надлежности на ЕСЗ во РМ. Задачи соодветни на SWAT, во РМ извршува Единицата за специјални задачи (ЕСЗ), составена од повеќе тимови кои исклучиво работат во таа единица (а не во рамки на полицијата, па да се ангажираат по потреба како SWAT во државите каде постојат како такви). ЕСЗ, заедно со Единицата за обука и поддршка и Единицата за брзо распоредување, се дел од Одделот за посебни

⁵⁹ Special Weapons and Tactics (SWAT) Manual (1992). <http://www.scribd.com/doc/117916976/Special-Weapons-and-Tactics-SWAT-Manual>

⁶⁰ Okhuysen, G. A. (2009). *The uncertain, unpredictable, and unknown: managing the external environment in a police SWAT team*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/showciting?doi=10.1.1.74.6710>

единици, кој се наоѓа под ЦПС, во БЈБ на МВР⁶¹ и се дел од униформираната полиција. Истите, како и останатите полициски специјални единици се употребуваат само во границите на државата со одбрамбено-заштитен карактер, а не и за интервенции надвор од неа, како во некои други држави, за што во РМ се надлежни специјалните единици при АРМ. Обуките и намената на специјалните единици во РМ имаат сличности, но се разликува застапеноста на областите зависно од нивната главна намена и надлежности⁶².

ЕСЗ се состои од команден кадар, оперативни групи и тимови, логистика и преговори. Врховен командант е Министерот за внатрешни работи, а со единицата командува Командант, со свој Заменик.⁶³ Главно е наменета за: планирање и вршење најсложени задачи против тероризмот; решавање ситуации на: киднапирања, земање заложници, со забарикадирани опасни лица и во случај на пружање отпор со огнено оружје; апсење криминалци и криминални групи; обезбедување загрозуени ВИП личности и објекти; асистенција во борба против организираниот криминал; обука и едукација на кадри - поддршка при обуката на редовните ПС во специфични области (пр. вежби на стрелиште и сл.) и спасувачки операции на планини и водени површини. Оттаму, задачите на ЕСЗ се главно насочени кон: 1. решавање заложнички ситуации: упад во објект, авион, воз, пловни објекти, напад на ПМВ и автобус; 2. апсење опасни лица при постоење опасност за вооружен отпор, опасни криминалци и криминални групи и ситуација со забарикадирани лица; и 3. обезбедување ВИП личности, важни и загрозуени објекти и транспорт на опасни криминалци.

3. Психолошки атрибути кај перформансата и т.н. „специјални војници“

Кога се работи за селекција на SWAT и специјалните единици, истите се групирани во посебна група професии кои се карактеризираат со свој сет психолошки атрибути, т.н. високо-релијабилни (команданти на инциденти, одговорни за вонредни настани и итни случаи)⁶⁴, бидејќи кај нив се побарува повисока строгост и специфика при селекција. Пикано и сор. го издвојува високо ризичниот од останатиот воен

⁶¹ Органограм на МВР на РМ, ноември 2013, www.mvr.gov.mk

⁶² Овластувањата на припадниците на специјалните единици при МВР се регулирани со Законот за полиција и Законот за внатрешни работи со подзаконските акти, како и сите униформирани и останати припадници на МВР, при што нема засебни подзаконски акти за специфичните задачи на единиците

⁶³ Dugas, U., Geck, W., Pfannenschmidt, O. (2003). *Реформите во македонската полиција*. Скопје: Бато-Скопје

⁶⁴ Flin, R. (2001). Selecting the right stuff: Personality and high-reliability occupations. In R. Hogan and B.R. Roberts (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 253–75). Washington, D.C.: APA

персонал според специфичноста на профилот и побарувањата на работата, со оглед дека треба да се справи со високо-побарувачки, високо-ризични, нестандартни, нерутински, неконвенционални воени тактики; со фреквентно распоредување и најчесто пролонгирано, во хазардни, одбивачки, хостилни, екстремни или невообичаени оперативни средини во разни културни контексти; да оперираат прилично независно без многу логистика или тактичка поддршка; и често се соочуваат со непознати и неконтролабилни ситуациони фактори кои побаруваат оригиналност, стручност, иницијативност и висок степен здрав разум за да се спречи пропаѓање на мисијата. Тука, покрај во најголема мера персонал од воената област како воените пилоти, персонал за специјални операции, вброен е и персонал од останати државни агенции како астронаути, тим за попречување дрога, специјалните полициски операции или SWAT, тајните агенти и експертите за отстранување бомби. Истите, Моунц ги нарекува „специјални војници“⁶⁵ и ги издвојува од останатата група воени или ризични професии, кои исто бараат висока релијабилност, интегритет, доверба и емоционална стабилност, но се карактеризираат со пониска екстремност, средински предизвик и сериозност на последиците и кои можеби се граничат со првите зависно од степенот на екстремноста на срединскиот предизвик (оператори во нуклеарна централа, пилоти, контролори на воздушен сообраќај, ПС и сл.) или високо ризични професии каде се работи изолирано или во ограничени средини (подморници, поларни станици и сл.).

Во обид за идентификација на психолошките атрибути предиктори за успешна перформанса за овие професии малку се сретнуваат објавени текстови, со оглед на класифицираноста на програмите за селекција, резултатите или подолгорочна заштита на постапката, па се наидува на недостаток од емпириски резултати за априори дефинирање преку анализа на работа или експертски студии, па често се случува наидување на распрсканост на студии од разни професии од овој тип, во кои една група е контрастен референтен примерок од општата популација во низа особини на личност или психолошки карактеристики. Според тоа, наспроти идеалниот априори критериум со анализа на работа, се пристапува кон истакнување психолошки атрибути за мерење на перформансата ретроспективно преку проценка на поопшти диспозиции, квалитети и карактеристики.

Анализирајќи ја оваа група професии од Втората светска војна до денес и крос-културно, за базични атрибути предиктори Пикано и сор. ги детектирале: издржливост,

⁶⁵ Mountz, T. (1993). Special warriors, special families and special concerns. In F.W. Kaslow (Ed.), *The military family in peace and war* (pp.121-9). New York: Springer

адаптибилност на променливост на услови и последици (како единствена когнитивна компонента меѓу примероците), кооперативност или тимска работа (степен на свесност за потреба од подреденост на личните интереси и координација со другите за остварување на целта) и физичка подготвеност и издржливост, како и три дополнителни: просудување и резонирање при одлучувањето, висока интринзичка мотивација (патриотизам, желба за вршење на мисијата и заложба кон работата и организацијата) и иницијативност или самоодржливост; но се јавуваат и аспекти на С, семејна стабилност и лидерство. Флин, основни ги издвојува отпорност на стрес, донесување одлуки и лидерски вештини. Овој сет базични димензии кај овие професии се потврдил како сèопфатен, општ и временски стабилен (во шеесетгодишен период), на кој се додаваат специфичните како дополнителни, иако истиот треба да се земе само како база за минимални димензии при рутинска проценка на персоналот за секоја од позициите во овие професии.⁶⁶

Овие атрибути не се разликуваат многу од проектот OCC (Office of Strategic Service⁶⁷), кој е и прв формален обид за мерење на атрибутите кај овие професии во војската во САД, кон крајот на Втората светска војна, насочен кон детекција на значајните атрибути на психолошкото функционирање кое стои зад потенцијалот за извршување тајни воени операции, често длабоко зад линиите на непријателот, со оглед дека тогашните мерки за селекција (тестови на КС) се покажале неефективни за перформансата на терен. Се наишло на низа ограничувања, како непостоење достапни анализи на работа, високо варирање на работите, а често кандидатите биле преместувани по мерењата без знаење на оценувачите, па се одлучило секој да биде оценуван на неколку базични својства карактеристични за т.н. припадници на тајните операции, како: мотивација за задачата (енергија и иницијатива), ефективна интелигенција, емоционална стабилност, социјални релации, лидерство, безбедност, физичка спремност, опсервација и известување и пропагандни вештини.⁶⁸

Поединечно, кај воените специјални единици во САД утврдени се четири категории атрибути предиктори: когнитивни (просудување и донесување одлуки, планирање, адаптибилност, креативност и специфични КС – аудитивни, механички, спацијални, математички, перцептивна брзина и прецизност), комуникациски (читање, пишување, јазик - брзо учење странски јазик, комуникациски способности - вербални и

⁶⁶ Kenedy, C.H., Zillmer, E.A. (2006). *Military psychology: Clinical and Operational Applications*. Gilford Press, pp.353-71

⁶⁷ Канцеларија за стратешки услуги

⁶⁸ Mackinnon, D.W. *How Assessment Centers were strated in USA*. Development Dimensions International, Inc.

невербални), меѓучовечки, мотивациони и карактерни (дипломатија, културна адаптивност, емоционална стабилност, автономија, тимска игра, стручност, иницијативност, истрајност, морална храброст, мотивирање на другите и супервизија) и физички способности (пливање, флексибилност и баланс, сила и издржливост). Покрај високата хомогеност на примерокот, мотивационите атрибути (когнитивна флексибилност, работна мотивација и насоченост кон постигнувања) покажале најдобра предикција за перформансата на терен.⁶⁹ Многу порано, за мерки за критериумот во валидациона студија утврдени се задачите: примена на оружје, теренска комуникација, прва помош, знаење за користење опрема и спроведување рушење, навигација, преживување, герила тактики, воздушно задоволување на потребите и организирање и развој на герила сили.⁷⁰ Кај морнарицата, идеалните припадници се опишувале како „високо надарени, со надпросечна емоционална контрола, тестирање на реалноста и толерантност на стрес, кондиција, брзо совладување теоретско знаење и практични вештини, добро се справува со другите, успешно менаџира со стресот и нејаснотиите, формира разумни заклучоци без доволно докази, демонстрира кон целта насочено однесување базирано на реалистични просудувања и кохерентна когниција“.⁷¹ Гиродо укажува на непокриеност и методолошки недостатоци за откриените базични атрибути за полициските тајни агенти, давајќи пет атрибути: „нервни“, храбри, подвижни и имагинативни; способност за погрешно претставување и трговски занат; добри тимски меѓучовечки релации; придржување кон правила и одржување самодисциплина; и отпорност на стрес, ментално здравје и издржливост. Одговорот на ограничувањата го наоѓа во примената на центри за проценка, кој треба да опфаќаат три области: потенцијал за перформанса, ризик по психолошкото здравје и ризик од злоупотреба.⁷² Најновите концепти укажуваат на примена на такви центри за теренска перформанса (посебно кај овие професии), чија содржина се разликува кај различни професии и со валидноста се предмет на многу студии. Продолжено на Гиродо, формиран е центар за елитни воени единици, кој

⁶⁹ Kilcullen, R.N., Mael, F.A., Goodwin, G. F., Zazanis, M.M. (1999). **Predicting U.S. Army Special Forces files performance.** *Human Performance in Extreme Environments*, 4(1), 53-63

⁷⁰ Beckhouse, R.G., Mendelson, M.A., Cook, K.G. (1961). **Development of performance measures of individual proficiency in Special Forces.** US Army, Behavioral Evaluation Research Laboratory, Research memorandum 31-6

⁷¹ Hartmann, E., Sunde, T., Kristensen, W., Martinussen, M. (2003). **Psychological Measures as Predictors of Trainig Military Performance.** *Journal of Personality Assessment*, 80: 87-98

⁷² Girodo, M. (1997). **Undercover agent assessment center: Crafting vice and virtue for imposters.** *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (5), 237-60

укажува на повеќе фази на проценка. Тука, наспроти симулациите, интервјуто покажало дека објаснува повисока варијанса од КС и личноста во првата фаза.⁷³

4. Мерење на перформансата и конструкција на критериум

Пред да се пристапи кон подготовка на инструмент за проценка на перформансата, потребно е спроведување *анализа на работа*, со цел подготовка на критериумот, која може да биде 1. *насочена кон работата* (опис на природата и карактеристиките на задачите - што се работи и по што се разликува од останатите работи) и 2. *кон работникот* (опис на КСАО – знаење, вештни, способности и други карактеристики на личноста, потребни за спроведување на активностите за работното место - првите три се за перформансата, а другите за задоволството и прилагодувањето). Може да се спроведе со повеќе стратегии, групирани во три групи: 1. набљудување - кога работата е автоматска и контролирана, првенствено физичка и циклусот е прилично краток; 2. прашување - разговор со експерти (вршители или надзорници) - неопходно е да го врши стручен аналитичар, кој добро ќе ја постави базата на прашања, а од клучно значење е односот кој ќе се воспостави со интервјуираното лице и степенот на искривеност на сликата која треба да се корегира; и 3. вршење - директно или во симулирани услови - се добива увид во природата на работата, поврзаноста на задачите и разбирање на контекстот (скапа постапка која бара многу време, некогаш и невозможна или ризична). Но, повеќе извори даваат покомплетна анализа. Постојат и други методи, како опишување на работата од работникот со инвентари на задачи, разгледување на претходни описи на работата и сл., но покажале многу ниска релијабилност, со оглед на незнаењето на пополнувачот, без присуството на обученото лице и сл. Ова покажува дека сигурноста на анализата и нејзиното спроведување се базираат на стручноста на лицето кое ги спроведува, а помалку на самата постапка, бидејќи правило за тоа нема, сè зависи од самата работа која се проценува.

Следен чекор при планирањето селекција, распоредување, обука, разместување, унапредување и сл. е развивање фамилии на работи за утврдување поврзаност меѓу работите во една организација, а се подготвува со соодветни инструменти и постапки, статистички и концептуални. Ова треба да се земе предвид при профилирање во организацијата каде се вклучени сите работни места, што се случува и во примерокот.

⁷³ Picano, J.J., Roland, R.R. (2012). *Assessing Psychological Suitability for High-Risk Military Jobs*. *The Oxford Handbook of Military Psychology*, 1-13

Накратко, за да се измери перформансата потребно е утврдување критериум, кој ќе биде што поблизок до теоретскиот, што е посебно тешко кога е потребна процена на целата перформанса (наспроти поедините задачи) и се работи за сложена природа и динамичност на самата работа, каква што е полициската и виско-побарувачките професии. Со *сложеноста* на критериумот можеме да се занимаваме преку сумарен скор на индивидуалните критериуми или со мултидимензионалниот приод, но во кој случај тешко е докажувањето на прагматичната валидност на тестот (може да биде поврзан со некои делови, а со некои не). И покрај *динамичноста* на перформансата, која предизвикува потешкотии, сепак се смета дека можеме да зборуваме за извесна стабилност или правила на мерење со кои би ја контролирале нејзината варијабилност, која пак зависи од природата на работата и условите во кои се мери. Поточно, таа е стабилна зависно дали работната ситуација не се менува или не се случува учење, или поваријабилна доколку се работи за подолг период, стареење, унапредување и сл. Перформансата може да се мери со помош на:

1. објективни – количина или фреквенција на релевантни работни обноси (отсуства, задоцнувања, несреќни случаи, инциденти, или присуства) или завршена работа (продуктивност, чија природа и мерење варира кај различни работни места) и
2. субјективни мерки – процени од лица кои имаат знаење за работната перформанса на лицето, со помош на скали (графички, од тип на принуден избор, со означување на обносите и насочени кон специфични обноси).

Графичките скали се најчесто применливи како субјективни мерки, а се користат и во ова истржување. Истите можат да се однесуваат на неколку димензии на лицето или перформансата. Од клучно значење е јасноста на димензиите на перформансата, разните точки на мерење и одговорот, а оптималниот број опции се движи од 5 до 9.

Процената на перформансата ја вршат надредените или супервизори (непосредни и од повисок ред), другите работници или подредените, и самопроцена, или комбинирано. Посебно е важна разликата меѓу самопроцената и оцените од другите. Најопшта практика е состанок на оценувачите, и по независното оценување, модификација на состанокот, во што највисокиот присутен менаџер не треба да доминира (честата физичка дистанца од работниците). Самопроцената обично покажува послаби корелации со другите методи, а најповрзани се оцените на надредените со колегите. Некогаш самопроцените се и пообјективни, но се безначајни

ако се користат како единствена метода. Се покажала повисока поврзаност меѓу разни супервизори за исто лице, отколку меѓу оцените од разни колеги.

Иако објективните мерки се попрецизни, истите не се секогаш возможни, не е секогаш јасно кој број е задоволителна перформанса, кај сложените работи зафаќаат само дел од критериумот и не секогаш се под целосна контрола на лицето што се оценува. Но, независно на мерките, процената подлежи на грешки кои треба да се земат предвид, како: 1. *Хало грешки* – оценувачот за исто лице дава исти оценки на сите димензии, бидејќи општиот впечаток влијае на оценката; 2. *Грешки на дистрибуцијата* – оценувачот сите лица ги проценува на ист начин (благо, строго или просечно), што произлегува од различните стандарди кои оценувачите ги користат при оценувањето; 3. *Грешки на скорешност* – со оглед дека оценувањето се однесува на типично однесување за подолг период (најчесто шест месеци), често оцената се базира на она што најчесто се помни, а често тоа е најскорот однесување (ако оценуваните знаат, ќе го засилат темпото пред оценувањето); 4. *Грешки на сличност* – тенденција за повисока оцена на лица кои се како нив; 5. *Лична пристрасност* – неспособност за објективен суд, независен од нивните вредности и предрасуди или слични критериуми, кои немаат поврзаност со целите на оценувањето, како: физичка привлечност, религиска припадност, начин на облекување, социјална позиција или личните интереси на оценувачот; а може да делуваат свесно и несвесно.

За контрола или отстранување на грешките се користат две постапки: 1. примена на скали на процена насочени кон обносните наспроти цртите и 2. обука на оценувачите за избегнување, која може да биде на сметка на сигурноста (избегнувајќи шеми и кога е реална иста оцена). Се надминува со обука за набљудување на релевантното однесување и начинот на давање судови за перформансата, покрај грешките.⁷⁴

Со оглед на индивидуалните разлики во интересите, потребите, способностите, знаењата и вештините, цртите, телесните особини и сл. кај луѓето и ограничените капацитети на работни можности кои брзо се трошат ако нерационално се користат, поставувањето вистински луѓе на вистински места го продолжува работниот век на работникот и ја зголемува неговата ефикасност, за што од клучна важност е соодветна селекција на кадарот со цел успешна перформанса, посебно кога се работи за професии со специфични побарувања, како безбедносниот контекст. При тоа, од клучно значење

⁷⁴ Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*. Скопје: Универзитет св. Кирил и Методиј, стр.363-86

се процесите на селекција, распоредување и унапредување на човечките ресурси во рамки на една организација, посебно кај професии каде грешките имаат многу висока цена. Така, под *професионална селекција* се подразбира избор меѓу поголем број кандидати кои најдобро можат да одговорат на побарувањата на дадено работно место, а *професионална класификација* - распоредување на кандидатите на работни места кои најмногу одговараат на нивните способности и склоности, по вработувањето.⁷⁵

Така, при селекцијата, а посебно кај т.н. високо-ризични професии, постојат две фази кои треба успешно да се спроведат:

1. „*screening-out*“ - предикција на кандидати кои ќе бидат под просекот или не соодветствуваат за задачите, односно детекција на евентуална психопатологија и минимален ризик од разбување проблеми во иднина (со психодијагностички интервјуа, психолошки тестови, медицински и истражување на минатото) и
2. „*screening-in*“ - откривање кандидати кои ќе покажат перформанса над просечната вредност за критериумот кој ја одредува, односно насочена е кон евалуација на кандидатите за комплексни вештини и психолошки атрибути потребни за успешна перформанса, која воедно вклучува препорака за селекција и распоредување или најдобра искористеност на капацитетите. Оваа фаза е посèопфатна и поинтензивна, вклучувајќи повеќе методи и процедури, како биографски и врз перформансата базирани интервјуа, психолошки тестови, сценарија со играње улоги и симулациски задачи, со цел проценка на перформансата под стрес.⁷⁶

Селекцијата е поим или процес кој безбедносниот менаџмент го сместува во рамки на поширок процес т.н. управување со човечките ресурсите, каде спаѓаат процесите на планирање и вработување, регрутирањето, селекцијата и развојот на човечките ресурси. Управувањето со човечките ресурси се смета како најосетлив дел од менаџментот и кој претставува еден од најголемите предизвици, како резултат на неговата сложеност и одговорност, кои произлегуваат од неможноста за предвидување на човечкото однесување⁷⁷, што е основна цел на психологијата, која за разлика од другите науки располага со метриски проверени инструменти т.н. психолошки тестови.

⁷⁵ Arnautović, D., Kasagić, Lj., Pajević, D. (1988). *Vojna psihologija*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar, str. 243-4

⁷⁶ Fyfe, J.J. (1999). *Good policing*. In Stojkovic, S., Klofas, J., Kalinich, D. (Eds), *The Administration and Management of Criminal Justice Organizations*, 3rd ed., Waveland Press, Prospect Heights, IL, pp.113-33

⁷⁷ Малиш-Саздовска, М., Дујовски, Н. (2009). Безбедносен менаџмент. Скопје: Факултет за безбедност, стр.28-49

Примената на психолошките инструменти за проценка се нарекува постапка на психолошки скрининг, кој претставува дел од селекцијата (распоредувањето и унапредувањето) во една организација како поширок процес со повеќе фази, за што не е доволно само постоење и примена на психолошките инструменти, туку истите е неопходно да бидат валидизирани за таа намена. Со селекцијата како процес во рамки на психологијата доминантно се бави психологијата на трудот како поширока област на организациската психологија и менаџмент, конструкција и валидизација на инструментите за психолошки скрининг се главна задача на психометријата, додека нивната примена е задача на психологијата на проценка.

Поврзаност на психолошките тестови со перформансата кај високо-ризичните професии (обид за мерење на нивната критериумска валидност, но и чекор понатаму – објаснување или предикција на перформансата како крајна цел) е една од целите на овој труд, што побарува задоволување на одредени психометриски правила, за кои ќе стане збор. Едно од нив е конструкцијата на валиден критериум кој адекватно ќе ја преслика перформансата (во мера колку е тоа можно, бидејќи со оглед на нејзината природа ниту една мерка не може да биде совршена), а доколку се конструира инструмент потребно е да поседува соодветни метриски карактеристики. Ова е исклучително тешко кај сложените, мултидимензионални и динамични професии, меѓу кои и SWAT, со оглед на природата, ризикот и тајноста на професијата, како и високите трошоци за обука и евентуални грешки. Оттаму, тука се работи на симултана валидност како скратена верзија на предиктивната, при што влијанието на искуството врз резултатите и рестрикцијата на рангови треба да се имаат предвид, но тоа не ги намалува отежнувањата, како при конструкцијата на инструментот за мерење, така и за самото мерење на критериумот (перформансата).

Што ќе биде успешна перформанса всушност зависи од **критериумот**, дефиниран како глобален концепт кој се однесува на успешноста во некоја перформанса, наспроти мерките на критериумот како негова операционализација. Изработката на критериумот подразбира детално познавање на работата и активностите кои ги мери, а неговите метриски карактеристики се проверуваат исто како и кај психолошките тестови. Ако перформансата може да е варијабилна, адекватниот критериум не е. Конструкцијата на *валиден* критериум е посложена и од самиот тест кај дејности каде важните елементи и цели не може едноставно да се констатираат и не е можна примена на ултимативен критериум (близок со критериум кој ги мери специфичните активности – проценување на знаењето или самото изведување, за време на вршење на дејноста доколку се

разделливи или отпосле кога се разгледуваат како делови од поширока активност), туку непосреден или посреден (со пошироки сегменти на одредена дејност или т.н. „сумарна евалуација“, кое се базира на резултати во текот на подолг период). Посебно за последните не постои статистички пат за соодветен избор и утврдување, туку тоа се врши исклучиво со логичко-психолошка анализа и експертско знаење, за што не секогаш постои единствен и егзактен одговор. Кога се работи за *релијабилноста*, негативно влијаат внатрешни (самиот тест –должина и сеопфатност и активностите кои се проценуваат, субјективноста или арбитражата на оценувачот) и наворешни фактори (можност за контрола на релевантните варијабли). За *објективноста* е важно начинот на бележење и бодување соодветно да го отсликува однесувањето кое се оценува, а *дискриминативноста* главно се однесува на неговата моќ да разграничи најмалку две категории од испитаниците.⁷⁸

За утврдувањето на метриските карактеристики на критериумот и останатите инструменти во ова истражување ќе стане збор во првиот дел од резултатите на трудот.

⁷⁸ Fajgelj, S. (2009). *Psihometrija*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju

III. КОГНИТИВНИ СПОСОБНОСТИ

1. Дефинирање и теориски модели

Способностите се особини на личноста кои допринесуваат до разлики во успешноста на обавување одреден вид на дејност, кога искуството и мотивацијата се изедначени; не се стекнати знаења, навики и вештини, а доаѓаат до израз при работењето кај човекот, посебно во областа каде е најпродуктивен; се делат во три групи: интелектуални (општа способност за снаоѓање во нова непозната ситуација, преку мислење⁷⁹), сензорни и психомоторни. **Когнитивните способности** се синоним за класичните концепти на интелигенција, кои не опфаќаат емоционални, социјални и сл. аспекти, туку ги одредуваат индивидуалните разлики кај луѓето за менталните способности преку когнитивни задачи или тест. Тие се индикатори за квантитет и брзина на учење, но и способност за иновативно решавање проблеми за кои постоечкото знаење не обезбедува јасни насоки кои треба да се преземат.

Се смета дека првиот тест за мерење на општите КС потекнува од царинското испитување во Кина, со цел проценка на стручноста на кандидатите во цивилно право и фискалните политики, а потоа со цел забава и игри. Модерното ментално тестирање започнува во Франција, во 19-от век, со цел сепарирање на ментално ретардираните од ментално болните за намалување на тортурата, негрижата и потсмеот кај двете групи. Англичанецот Френсис Голтон го воведува поимот психометрија и развива метод за мерење на интелигенцијата, кој се базира на невербални сензо-моторни тестови, но подоцна е напуштен поради непостоење поврзаност со исходи како школскиот успех. Францускиот психолог Алфред Бине со Виктор Хенри и Теодора Симон по 15 години работа во 1905 г. го објавиле Бине-Симоновиот тест, фокусиран на вербалните способности, со цел идентификација на менталната ретардација кај децата во училиште. Американскиот психолог Хенри Годарт во 1910 г. го објавува преводот, а со оглед на слабостите кои сами ги увидоа, американскиот психолог Луис Терман во 1916 г. го ревидира, па станува најпопуларен тест во САД неколку децении.

За време на Првата светска војна во САД се појавило потреба од проценка на регрути, што придонело до развој на неколку когнитивни тестови. Се отвориле разни

⁷⁹ Milovanović, R. (1998). *Policiska psihologija*. Beograd: Policiska akademija, str.132-5

дебати, невербалните тестови се развиле за оние кои не разбираат англиски и симулираат, но по војната позитивниот публицитет од армиското тестирање придонело психолошката дејност да почне да се вреднува, шири и да се инвестира во неа.⁸⁰

Постојат повеќе *модел* кои ги објаснуваат КС, но за доминантни се издвојуваат:

1. *Спирмановиот модел (1904)*, каде интелигенцијата се објаснува со два фактора: **генерален фактор на когнитивни способности (g)** и **специфичен фактор (s)**. g е општ фактор добиен со факторска анализа, кој ги одредува индивидуалните разлики на сите когнитивни тестови, додека s само на поедини специфични способности. Кога се зборува за интелигенција или општи КС, се мисли на овој g фактор, чија релевантност има целосна истражувачка поддршка, а тест кој најчесто се користи за мерење на g се Равеновите прогресивни матрици.
2. *Кателов модел (1943)*, кој издвојува две компоненти на g факторот, кои високо меѓусебно корелираат: **кристализирана**, како способност за потпирање на претходни искуства и знаење за решавање проблеми; и **флуидна интелигенција** или способност за решавање нови проблеми преку резонирање. И овој модел е значајно истражувачки потврден.
3. *Теоријата на три стратуми на Карол (1993)*, која ги сублимира претходните два модела, така што на ниво 3 како најопшто го поставува g факторот на Спирман, на ниво 2 или средно Кателовата флуидна и кристализирана интелигенција и уште 6 останати, додека на најниско ниво 1 се најтесните 69 способности. Највисока корелација со g факторот имаат Кателовите два фактора, но важно е дека и останатите заземаат дел и имаат придонес.

Свои модели развија и: 1. *Терстон (1938)* - дава седум фактори (*вербален* – богат речник и течно изразување; *вербално сфаќање* – разбирање на идеи во вербално напишани содржини; *нумерички* – совладување броеви и математички проблеми; *просторен или спацијален* – претставување, замислување на просторни односи и промени; *перцептивен* – брзина на идентификување објекти и нивни карактеристики и разлики; *меморија* – задржување и обновување впечатоци од непосредно помнење; и *резонирање* – сфаќање на односите и пронаоѓање општи законитости), кој не е многу поддржан; 2. *Векселер* - во 1939 ја развива првата форма на неговиот тест, кој во 1960 г. го надминува Бине-овиот и останува најпопуларен во САД, вклучувајќи и невербални способности; 3. *Гилфордовиот модел на структура на интелектот (1967)*,

⁸⁰ Flanagan, D. P., Harrison, P. L. (2012). *Contemporary Intellectual Assessment: Theories, tests, and issues* (3rd ed.). New York (NY): Guilford Press. pp. 3–55

користи три димензии (операции, содржини, производи), кои комбинирани даваат вкупно 120 типа интелегенција, по 80-тите е напуштен поради практични и теоретски критики; 4. *Александар Лурија и ПАСС теоријата (1997)* - генералниот фактор не е доволен, објаснувајќи четири типа процеси за разни растројства (планирање, внимание/надразнување, симултано и сукцесивно процесирање); и 5. најновата *Кател-Хорн-Кароловата теорија (1999)*, сублимат на Кател и Хорн и Кароловата, па постојат три нивоа, највисоко g, 10 потесни, поделени на 70 најтесни способности.

Се покажало дека општите КС имаат силна генетска база, но се развиваат зависно од карактеристиките на средината и мотивацијата и активноста на единката. Наследноста расте со возраста и достигнува нивоа на .80 или повисоко кај постари особи. Доколку диспозициите се повисоки истата средина ќе биде поефикасно искористена, но и поповолна средина во комбинација со поголема активност ќе овозможи постигнување повисок степен способности и при поскупо диспозиции. Наспроти кристализираната која е стабилна, се утврдило дека флуидната расте до околу седумнаесеттата, а потоа постепено благо опаѓа до средните години кога опаѓањето се интензивира.⁸¹ Не се покажале разлики во КС помеѓу половите, што не е случај со расите (посебно меѓу бела и црна) и етничките групи, како резултат на генетските одредби, за која цел се предлага изземање на ајтемите кои мерат вербални, апстрактни и академски содржини, со што оваа разлика се неутрализира.

2. Когнитивните способности и перформансата кај цивилните и воени професии

Теоријата на индивидуални разлики кај работната перформанса препознава два вида предиктори – лични и контекстуални. Додека вторите произлегуваат од контекстот (меѓу кои лидерски стил и стрес на работа), личните се разликуваат меѓу индивидуите и можат да бидат когнитивни (КС, знаење и исуство) и не-некогнитивни (личност и мотивација). Овие разлики се покажале посебно високи кај високо сложените работи.

КС се високо релијабилни и задоволително валидни за повеќето клинички цели, а се најдобри предиктори за училишниот успех и перформансата. КС повисоко корелираат со резонирањето, а помалку со моторичките функции. Нивната предиктивна моќ се разликува кај разни професии, па за високо квалификувани

⁸¹ Milovanović, R. (1998). *Policiska psihologija*. Beograd: Policiska akademija, str.132-5

активности (како истражување и менаџмент) постои поголема веројатност ниските КС да органичуваат, а кај активности за кои се потребни минимални вештини поверојатно е атлетските снаги (мануелност, брзина, издржливост, координација) да влијаат на перформансата.

Истражувањата покажале дека општите КС се најдобри предиктори за *работната* (.55) и *тренинг* (.63) *перформанса* кај повеќето професии,⁸² која поврзаност е линеарна и стабилна со време, кај специфичните фамилии професии и војска. Предиктивната моќ на општите КС за работната перформанса се зголемува пропорционално на комплексноста (когнитивните побарувања) на работата и се движи од (.23) за ниска до (.56) за висока кај цивилните, кај професии на силите на правдата (.38), а кај војската долгогодишниот Проект А покажал највисока кај Опшатата војничка перформанса (.65), па за Општа војничка стручност (.63), пониско кај Напор и лидерство (.31), Физичка сперемност и воено лого (.20), најниско за Лична дисциплина (.16), а просечната кај авио сили изнесувала (.45). За тренинг перформансата моќта е повисока, па кај цивилните професии е над (.50), полиција и академија за останати сили на правдата (.76), кај војска (.63) и кај воени пилоти (.60).

Општите КС се и најдобар самостоен предиктор, но ако се користат *специфичните* согласно содржинската валидност, треба да се избераат така што повеќе да го покриваат општиот фактор, а како самостојни имаат многу ниска валидност (наспроти теоријата на специфични способности според која истите можат да ја оптимизираат предикцијата). Иако општиот фактор покажал пониска предиктивна моќ кај пониското ниво професии, отстапувајќи простор за останатите способности, се препорачува примена при селекција (како способност за учење и процесирање информации - важно за стекнување знаење), наспроти специфичните, кај повеќето, ако не кај сите професии.⁸³ Со оглед на етничките разлики кои ја намалуваат валидноста, најефикасна стратегија за балансирање е нивно надополнување со мерки кои помалку одразуваат такви разлики (тестови на личност и ситуациони судови).⁸⁴ Кај воените професии не се покажало поврзаност на специфичните фактори со тренинг перформансата.

⁸² Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). **Validity and utility of alternative predictors of job performance.** *Psychological Bulletin*, 96: 72–98

⁸³ Schmitt, N. (2014). **Personality and Cognitive Ability as Predictors of Effective Performance at Work.** *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1:45–65

⁸⁴ Scott, J.C., Reynolds, D.H. (2010). *Handbook of Workplace Assessment*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc., pp.61-80

Попречните и лонгитудинални студии покажале релативно силна поврзаност на општите КС со нивото и приход од работа, но не и со типот на работа која ќе се избере на тоа ниво (предиктори за тоа се интересите, кои понатаму немаат таква моќ врз успехот од перформансата на избраната професија). Просечните КС растат со нивото кај воените професии, а се намалуваат отстапувањата, оттаму што кај повисоките помала е веројатноста индивидуи со пониски КС да можат да ги работат. Додека горната граница за КС е скоро иста за сите, долната се зголемува со нивото на професијата. Лонгитудиналните студии покажале правопрпорционалност на КС во раното мерење со постигнатото ниво работна хиерархија и комплексност подоцна (мерките за последните две покажале висока корелација). Доколку комплексноста на работата го надминува нивото на КС, се покажало движење надолу кај поединците.⁸⁵

Повисока е поврзаноста на КС со *задачата поврзаната од контекстуалната*, од која неконзистентности се покажале за проактивната, а нема доволно податоци за поврзаноста со адаптивната перформанса. **Знаењето** е главен позитивен медијатор меѓу КС и перформансата од секој тип, но и специфичните типови перформанса го зголемуваат знаењето. Ситуационите тестови ја опишуваат варијансата над КС и знаењето. Влијанието на директните ефекти на општите КС врз перформансата е помало од неговите индиректни ефекти или делување преку знаењето. Разликите меѓу цивилните и воените професии се повеќе квантитативни од квалитативни (пониски се сите скорови за поврзаности во шемата на анализа кај воените од цивилните, освен влијанието на знаењето врз перформансата кои се повисоки (според Хантер и Шмит, 2004). Поврзаноста меѓу **искуството** и перформансата се намалува со возраста, а се разликува и зависно од комплексноста и начинот на мерење (повисока е при потешки мерки, вкупно искуството и искуство со задачата, а пониска кај полесни мерки, време на искуство и организациско искуство), што покажува дека поврзаноста е комплексна, т.е. годините искуство не секогаш се релевантни за перформансата. Најдена е слаба до средна поврзаност на искуството со задачата поврзаната, но слаба со контекстуалната и адаптивната (за оваа е важно искуство со промени), што значи суштинска улога играат модератор варијабли.⁸⁶ КС (кои се условувачи за учење) се тие кои го претвараат искуството во знаење за работата и овозможуваат повисока перформанса. Тоа значи индивидуалните разлики за КС се одредници за успехот и времето на учење при

⁸⁵ Schmidt, F.L., Hunter, J. (2004). **General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (1): 162–73

⁸⁶ Barling, J., Cooper, C. L. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior: Vol. 1 - micro approaches*. London: SAGE Publications Ltd., pp. 427-47

еднакво искуство. Поврзаноста меѓу КС и перформансата останува стабилна кај неконзистентните, а може да се намалува кај конзистентните задачи. Така, со годините искуство валидноста на КС за перформансата расте (или останува иста), но опаѓа на искуството, посебно во динамичноста на денешницата кога се побарува постојано учење нови методи во сè пократки интервали.⁸⁷ Накратко, КС и искуството влијаат врз критериумот само посредно или преку знаењето, при што доколку едната од двата предиктора е попомогена, валидноста на другата со искуството се зголемува.⁸⁸

3. Предиктивната моќ на тестовите за КС за полициската професија

Идентификувањето на КС потребни за успешен ПС претставува првиот тренд во полициската психологија. Започнал со Луис Терман, кој во 1916 ја користи Стенфорд-Бине-овата скала за тестирање на апликантите за пожарникари и полицајци за ЈРМ во Сан Хосе, Калифорнија, откривајќи дека мнозинството се подпросечно интелегентни, а само четворица имале дури ССС и од него останал скорот од 80 IQ за долна граница за прием. Паралелно на него, Терстон во 1922 го нормира Армискиот Алфа Тест (изготвен во ПСВ за брза класификација на регрутите на различни тренинг програми), на ПС во полицискиот оддел во Детроид и исто заклучува дека КС за сите рангови ПС се под просекот, се намалувале обратно на искуството во полиција, а оние со повисоки КС ја напуштале службата. Слични резултати се добиле и во Калифорнија, две години подоцна. Со ревидирање на верзијата на Алфа Тестот во периодот 1924-1927, резултатите се промениле, т.е. просекот се покажал 104, медијаната 136, а оние со работно искуство најмалку две години 143,5, а биле и посоодветно едуцирани, а ПС имале повисоки КС од студентите. Со годините, полициската професија станувала атрактивна за сè поинтелигентните апликанти. Што се однесува до ВСС како фактор, не се покажало како предност за полициската професија, иако истите имале повисоки комуникациски вештини и биле унапредувани „по повисока цена“. Накратко, КС се корисни предиктори за перформансата на полициската академија, но вредноста се намалува за теренската перформанса, за што е неопходно комбинирање со мерки од дополнителни психолошки аспекти или ситуациони тестови.⁸⁹

⁸⁷ Schmidt, F.L., Hunter, J. (2004). **General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (1): 162-73

⁸⁸ Schmidt, F.L., Hunter, J. (1993). **Tactic knowledge, practical intelligence, general mental ability, and job knowledge.** *Current Directions in Psychological Science*, 2 (1): 8-9

⁸⁹ Bartol, C.R., & A.M. (2004). *Introduction to forensic psychology.* California: Sage publication, pp.36-8

Предиктивната моќ на КС е од посебно значење кај комплексни професии, влезни позиции, како и работи кои побаруваат решавање проблеми, континуирано учење и просудување.⁹⁰ Со модерниот концепт на полициско работење, истата се смета за високо комплексна и варијабилна, побарувајќи низа карактеристики, вештини и способности услов за успешно спроведување на улогите, меѓу кои се истакнува способноста за планирање, адаптирање во нови ситуации, учење нови концепти и процеси, решавање проблеми, донесување одлуки, перцептивност и внимателност за добро просудување, кои се аспекти на менталните капацитети. Така, тестовите за општи КС се делат на *тестови за постигнувања* (го мерат досега наученото и се базираат на вербалното и нумеричко резонирање) и *тестови на склоности* (подразбираат капацитети за идно учење во специфични области, како механички, технички, музички, на кои индивидуата не била претходно изложена).⁹¹ Од низа тестови за КС, за селекција во безбедноста во литературата најчесто се сретнуваат:

- *Raven's Progressive Matrices (Standard, Coloured, Advanced)* (J.C. Raven, 1938)
- *Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS IV)* (David Wechsler, 1955, 2008)
- *Wonderlic Cognitive Ability Test* (Wonderlic, E.F., 1936, 2007)
- *Stanford - Binet Scale 5 (SB5)* (Binet-Simon 1905, Roid 2003)
- *Woodcock-Johnson Tests of Cognitive Abilities III (WJ III)* (Woodcock, R., Johnson, M.E.B, 1977, 2001)
- *D-48* (1964).

Поради сложеноста на оваа професија, денес сè повеќе се акцентира важноста на некогнитивните, бихејвиорални димензии (вештини на меѓучовечки односи) како услов за успех, а според други когнитивните и некогнитивните фактори имаат скоро еднакво значење за предикцијата, па во светот се работи на развивање центри за проценка наспроти тестовите за сите безбедносни професии посебно за оперативните тренски позиции⁹².

⁹⁰ Murphy, K.R. (2002) **Can Conflicting Perspectives on the Role of g in Personnel Selection be Resolved?** *Human Performance*, 15, 1/2, 173–86

⁹¹ACPR. Kaczmarek, A. Packer, J. (1997). *Determination of a job related test battery for the psychological screening of police applicants*. Report Series No. 124.2, pp.17-62

⁹² Lunenburg, F. C. (2011). **The Art and Science of Personnel Selection: The Use of Tests and Performance Simulations.** *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15 (1): 1-5

4. Досегашни релевантни истражувања во светот

а. кај припадници на полициските структури и специјалните единици

Како напоменавме, низа мета-анализи за валидноста на општите КС, ги потврдуваат за најдобри предиктори (заедно со останатите способности) за работната и тренинг перформанса⁹³. Додека поедини автори се занимааваат со пошироки фамилии професии, други опфаќаат поедини специфични, меѓу кои и професиите на силите на правдата. Кај повеќето се потврдува комплексноста како позитивен модератор за валидноста. Кај полициската (.22) се потврдува висока валидност за тренинг, наспроти средна за работната перформанса, а разликата се должи на ограничувањата при увид на однесувањето од оценувачите и потенцијалната улога на некогнитивните фактори врз перформансата⁹⁴. Додека поедини мета-анализи се однесуваат на американскиот⁹⁵, други се за **европски** примероци. Последната ја вклучува и полициската професија, која ја рангира како средно комплексна, но која овие тестови најслабо можат да ја предвидат (за работната .24, а .25 за тренинг перформансата). Валидноста на средно комплексните професии изнесува .52.⁹⁶ Во мета анализата за **германскиот примерок**, утврдени се пониски скорови од оние за САД и европскиот примерок (.47 за тренинг и .53 за работната), но утврдена е и негативна поврзаност со комплексноста на работата и годината на публикација на студијата.⁹⁷ Кај **британците** пак, се потврдува позитивната поврзаност со комплексноста како модератор, но и валидноста за општите и специфичните КС, иако полициската професија не е издвоена како засебна.⁹⁸

Во валидационата студија врз 1.987 ПС во САД, од сите предиктори (меѓу кои и претходно воено искуство, кредитен рејтинг, дисциплински проблеми на работа, број на апсења и сообраќајни наоди) само КС (речник и апстрактно мислење) и образованието значајно негативно корелирале со отпушањето од работа со причина (изостаноци, дисциплински проблеми и несоодветна примена на сила).⁹⁹ Тестовите за

⁹³ Ghiselli, E. E. (1966). *The validity of occupational aptitude tests*. New York: Wiley

⁹⁴ Hirsh, H. R., Northrop, L., Schmidt, F. (1986). **Validity generalization results for law enforcement occupations.** *Personnel Psychology*, 39, 399–420

⁹⁵ Hunter, J. E., Hunter, R. F. (1984). **Validity and utility of alternative predictors of job performance.** *Psychological Bulletin*, 96, 72–98

⁹⁶ Salgado, F. J., Moscoso, S., Fruyt, F., Anderson, N., Bertua, C., Rolland, J.P. (2003). **“A Meta-Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community”.** *Journal of Applied Psychology*, 88 (6): 1068-81

⁹⁷ Vrij, A., Mann, S., Robbins, E., Robinson, M. (2006). **Police officers ability to detect deception in high stakes situations and in repeated lie detection tests.** *Appl. Cognit. Psychol.*, 20: 741–55

⁹⁸ Bertua, C., Anderson, N., Salgado, J. F. (2005). **The Predictive Validity of Cognitive Ability Tests: A UK Meta-Analysis.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (3): 387–409

⁹⁹ Davis, R. D., Rostow, C. D. (2003). **„Relationship between Cognitive Ability and Background Variables and Disciplinary Problems in Law Enforcement.“** *Applied HRM Research*, 8 (2): 77-80

КС се потврдија за валидни предиктори на контрапродуктивното однесување на работа во полиција (оштетување на сопственост, физичко насилство) и на друг примерок ПС од САД, каде не се потврдиле и едукациските постигнувања.¹⁰⁰

Во друго истражување во САД, за утврдување на карактеристиките на полициските раководители од прва линија во Балтимор, кои биле за пример во однос на помалку ефективни, со фокус групи се конструирале категории за критериуми: карактер и интегритет, познавање на работата, менаџерски, комуникациски, способности за меѓучовечки односи, способност за развивање на влезните припадници, решавање проблеми и вештини за критично мислење, ефективност за дисциплина, модел за улога и способност за проактивност. Според оценките од колегите издвоени се две групи по 24 примерни (високи), наспроти 26 кои наместо просечни и подпросечни, добиле просечни и надпросечни резултати, меѓу кои се покажала голема разлика во моралните и/или КС, кои резултати се земаат со резерва заради методолошките недостатоци.¹⁰¹

Малку порано, исто во САД, се препорачало процесот на селекција на инспектори да оди засебно, а не како логично унапредување од патролен ПС. Со оглед дека нивните задачи главно се однесуваат на реконструкција на криминални сцени и изведување варијанти, потребно е утврдување и на апстрактна или креативна когниција, како адитивна компонента на конкретните КС, кои се мерат при селекција на патролните ПС, кои главно се одговорни за рутински задачи, патрола и контрола.¹⁰²

Со оглед дека тестовите за КС е неопходно да бидат дополнети со други мерки за некогнитивните аспекти на перформансата, во државите се воведени центри за проценка, за чиј степен на валидност при селекција на кадрите во полиција се спроведени низа истражувања и потоа споредени со валидноста добиена за когнитивните тестови како највисока до сега за овие цели.

Во САД на 275 полициски регрути е утврдено дека резултатите од центрите корелираат пониско со тренинг перформансата (.14), отколку со работната (.20). Пониската валидност на центрите во оваа студија, споредена со резултатите од мета-анализите за истите ги објаснува со причини: полициски примерок, потешкотии во мерењето на полициската перформанса, бројот на точки за мерење на скалите

¹⁰⁰ Dilchert, S. O., Deniz S. Davis, Robert D., Rostow, Cary, D. 2007 **Cognitive Ability Predicts Objectively Measured Counterproductive Work Behaviors.** *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 616 - 27

¹⁰¹ Johns Hopkins University (2001). **Identifying Characteristics of Exemplary Baltimore Police Department First Line Supervisors.** USA, Johns Hopkins University, Final Technical Report

¹⁰² Hancock, B. W., McClung, C. (1984). **Cognitive abilities in police selection and organization.** *Journal of Police Science and Administration*, 12 (1): 99-108

користени кај центрите и релативно малиот број на вежби применети во центарот. Исто се утврдило дека предиктивната моќ на центрите е пониска од тестовите за КС, која изнесува .31 за тренинг и .27 за работната перформанса, кои резултати не го оправдуваат постоењето на истите.¹⁰³ Подоцна истите автори утврдуваат дека тестовите за КС ја надминуваат предиктивната моќ на рејтинзите од центрите за тренингот, но обратна е со работната перформанса; со центрите се надминуваат и недостатоците при мерењето на КС за раси и етнички групи.¹⁰⁴

Во обид да се утврди во која мера Равеновите матрици како невербален културно рамноправен доминантно спацијален тест го избегнуваат варирањето кај расите при селекција во однос на GATB кој се состои од вербален, нумерички и спацијален дел, кај 770 апликанти за полициски раководители од два големи града во **Канада** (со 13% малцинска група), не се покажа дека истите е соодветна замена за GATB, ниту пак успева да ја неутрализира мерената разлика.¹⁰⁵

Во **Израел** тествани се 712 штотоуку примени кандидати во полиција, во селективната процедура во три фази: 1. батерија тестови за КС и личност (MMPI – подоцна исфрлен како дополнително незначаен предиктор), од каде отпаѓаат само кандидати со многу лоши резултати, 2. Оценки на симулации од двајца оценувачи, и 3. оценки на кандидатите меѓу себе. Се покажало дека и тестовите за КС и центрите се валидни инструменти за предикција за успешна тренинг (вкупниот тренинг скор и оценката на кандидатите за идниот успех) и работна перформанса (оценета од супервизори). Двата не се покажале валидни предиктори за оценките на кандидатите по останатите показатели за обука и периодичните оценки на работа. Сепак, центрите покажа значајна поединечна валидност над и преку онаа добиена од тестовите за КС, со што се оправдува нивната примена за селекција на ПС.¹⁰⁶

Неколку истражувања зборуваат за валидноста на центрите за влезни или средни менаџерски позиции, а една од ретките е студијата спроведена врз 700 машки ПС од средно менаџерско ниво во **Германија**, кои конкурирале за високо, и од вкупно 112 примени на академија за раководење во полиција само 91 ги поминале тестовите за КС.

¹⁰³ Pynes, J., Bernardin, H.J. (1989). **Predictive validity of an entry-level police officer assessment center.** *Journal of Applied Psychology*, 74 (5): 831-3

¹⁰⁴ Pynes, J., Bernardin, H.J. (1992). **Entry-level police selection: the assessment center is an alternative.** *Journal of Criminal Justice*, 20 (1), 1992: 41–52

¹⁰⁵ Hausdorf, P.A., LeBlanc, M.M., Chawla, A. (2003). **Cognitive Ability Testing and Employment Selection: Does Test Content Relate to Adverse Impact?** *Applied H.R.M. Research*, 7 (2): 41-8

¹⁰⁶ Dayan, K., Fox, S., Kasten, R. (2002). „**Entry-level police candidate assessment center: an efficient tool or a hammer to kill a fly?**“ *Personnel Psychology*, 55:827-49

Покрај значењето на резултатите од мета анализите врз вкупните скорови со критериумите, значајни се и поедините димензии и вежби мерени во центрите. Иако резултатите се разликуваат, повеќето истражувања во минатото зборуваат за повисока валидност на тестови за КС од онаа на центрите, но сепак се покажало дека центрите даваат уникатни податоци, кои не ги содржат тестовите за КС и затоа треба да одаат во прилог. Различните резултати се последица на комплексноста на перформансата и корелацијата меѓу тестовите за КС и центрите. Додека тестовите за КС предвидуваат аспекти на „може да направи“, центрите предвидуваат „ќе направи“ аспекти, кои се од посебно значење кај комплексни професии, кои покрај КС, побаруваат и менаџерски способности и се оценуваат со дадено однесување во дадени ситуации. Во оваа студија применети се тестовите за КС (вербално разбирање, нумерички способности, перцептивна брзина) и знаење (од политика, економија, општествено и литература). Центарот се користи како инструмент за прием на кандидатите на академијата за раководители. Според анализата на работа, четирите највисоки полициски нивоа се изедначуваат со истите чинови во германската војска и топ менаџментот на високо профитни организации, од кои се побарува донесување одлуки и способност за справување со стратешка формација. Се покажало дека КС и засебно и заедно со центарот се валидни предиктори за обуката на полицискиот топ менаџмент, со тоа што комбинацијата ја надминува варијансата на тестовите, што ја оправдува високата цена, иако центарот може да се користи само како дополнување, наспроти претходната студија во која препораките се обратни. Иако корелациите за сите КС, димензии (освен мотивација) и вежби се покажаа значајни предиктори, хиерархиската регресија како значајни ги издвојува само: брзина на перцепирање, вербално сфаќање, групна дискусија, презентација, толеранција на стрес, социјални компетенции, аргументирање со факти и комуникациските способности.¹⁰⁷

Во **Данска** спроведена е студија за критериумска валидност на мерките за селекција во полиција за предиктивната валидност на когнитивните наспроти некогнитивните мерки (тестови за личност, центрите за проценка и интервјутото) за тренинг перформансата, како и потенцијалните разлики во предиктивната валидност на двете мерки меѓу различните етнички групи, врз 3.117 практиканти на полициска обука во Полициската академија. Во фази се зададени тестови за познавање дански јазик, КС

¹⁰⁷ Krause, D. E., Kersting, M., Heggstad, E. D., Thornton, G. C. (2006). „Criterion validity of assessment centers and cognitive ability tests. An empirical study on the executive management level.“ *International Journal of Selection and Assessment*, 14 (4): 360-71

и личност; оценки во центрите за проценка и крајната препорака, во која се добиени три фактора: Агенција, Заедничење (социјални вештини и емпатија) и Социо-културна свесност (толерантност кон другите, интегритет и себе-разбирање). Потоа се споредени со критериумите од тренинг перформансата (оценети со задоволително и незадоволително, една година по негово завршување) на три димензии. Резултатите потврдуваат ниска предиктивна валидност на когнитивните тестови за полициската професија (дури и пониска од европскиот примерок), што се објаснува со потенцијалната улога на некогнитивните фактори за детерминирање на полициската перформанса; а посебно ниска за тестовите на личност (иако се прилагодени и конструирани за полициската професија, истите се покажа дека би биле покорисни за предикција на погенерална полициска перформанса која во студијата не беше во можност да се тестира); се покажаа мали разлики во валидноста на когнитивните и некогнитивните мерки меѓу етничките групи, но не и за тестовите на личност; когнитивните мерки се покажаа високи предиктори за малцинските групи (Вербалните когнитивни субтестови се покажаа попредиктивни за малцинските групи и покажаа разлики помеѓу етничките групи, што не е случај и со Нумеричкото резонирање и Специјалните способности) и повисоки од некогнитивните само кај малцинските групи; наспроти некогнитивните мерки (центри на проценка, интервју и крајна препорака) кои се покажаа високи предиктори само кај мнозинските, кај кои покажаа и повисока предиктивна моќ од малцинските (за Поставување ред разлики во валидноста се пронајдени кај факторот Заедничење, а за Помагање на жртви останатите два фактора). Регресивната анализа покажа диференцијална валидност меѓу групите, и тоа когнитивните тестови (посебно вербалните) покажаа поголема предиктивна моќ за малцинските, некогнитивните за мнозинските, додека за тестовите на личност не се покажаа разлики кај двете. Причината за тоа се јазичките разлики и етничкиот биас кај евалуаторите, па се потиснати некои поважни некогнитивни аспекти со нив, за што се препорачува вклучување евалуатори и од малцинските групи, како би се обрнало внимание на некои однесувања од претходно.¹⁰⁸

¹⁰⁸ De Meijer, L. A. L., Born, M. Ph., Terlouw, G., Van der Molen, H. T. (2008). **Criterion-Related Validity of Dutch Police-Selection Measures and Differences between Ethnic Groups.** *International Journal of Selection and Assessment*, 16 (4): 321-32

б. кај припадници на војската и специјалните единици

За да се одреди предиктивноста на когнитивната подготвеност (одговори преку афекти, сигурност, механизми на справување и димензии на личност) и перформансата на донесување одлуки при раководење, со помош на тренинг симулации на несигурни средини во борбени и не-борбени операции (со ситуации од искуства во мисиите во Ирак), на 32 воени офицери во САД (при курс за кариера за капетани на артилеријата на терен) зададени се тестови, некои пред, после, во текот на симулацијата или повеќе пати. Резултатите покажале дека негативни афекти позитивно корелираат со емоционалната несигурност и негативно со желбата за промени, наспроти позитивните афекти со оптимизмот; позитивните афекти како состојби опаѓаат при тешки одлуки пред распоредувањето и под временски притисок при борбените ситуации, во непознати пост-борбени операции, но и при способноста да се преземе улогата на главниот лик; хостилноста пак се јавува при несовпаѓање меѓу достапните и очекуваните одлуки, како и при фрустрации во пост-борбените операции; само-ефикасноста покажала влијание врз евалуацијата на индивидуалната варијабилност; толерантноста на промени и непознато е позитивен предиктор за соодветните одлуки при критични ситуации и непознато. Така, некои димензии на личност и мерки на когнитивна подготвеност (афекти и стилови на справување) ја објаснуваат повисоката перформанса при контексти на висока непознатост и непредвидливост кои побаруваат адаптивност при одлучувањето.¹⁰⁹

За да се испита како мотивацијата и општите КС се поврзани со способностите на едукантите за надминување на тешкотиите на почетокот на тренингот и на крајот да постигнат успешно завршување на обуката, спроведена е лонгитудинална студија на 508 припадници на армијата во САД, кои посетувале шест месечна обука на странски јазик. Се покажало дека КС се добри предиктори за високата почетна тренинг перформанса, но не и мотивацијата за учење; а двете варијабли се добри показатели за вештините покажани на крајот на обуката, иако интеракцијата за ова не е едноставна - истата е поврзана со почетната перформанса. Кај оние кои имаа послаба почетна перформанса, мотивацијата делумно ги надоместува штетните ефекти од ниските КС

¹⁰⁹ Dixon, M., Patton, D., Fatkin, L., Grynovicki, J., Hernandez, C. (2006). **Cognitive & Affective Predictors of Simulation Performance**. U.S. Army Research Laboratory, Human Research & Engineering Directorate Aberdeen Proving Ground, MD 21005-5425

врз перформансата; додека кај оние кои почнаа со висока перформанса, мотивацијата во недостаток на КС се јавува како попречувач за стекнување вештини.¹¹⁰

Со цел валидација на селективните мерки за воените сили во **Канада** - Скор за Воен потенцијал (ВП) (покрај академските постигнувања и КС, ги мери и димензиите на личност: Ниво на работна етика, Организациско сограѓанство (organizational citizenship), Отвореност кон нови искуства, Условеност, Стремеж кон постигнувања и Стрес Менаџмент; и вклопувањето на односот човек-околина: Вештини поврзани со работата, Знаење за целните занимања, Усогласеност на интересите и Реалистични очекувања) и ниво на едукација, наспроти CFAT за КС (вербални, спацијални и способности за решавање проблеми, чија моќ е потврдена со претходни истражувања), мерена е нивната поврзаност со иницијалната тренинг перформанса (мерена со академски скор) кај три подофицерски занимања како показатели на различните квалитети на регрути со оглед на разликите во условите на средините (морнарица, војска или воздухопловни сили) и потребното ниво на едукација. Се покажало дека: 1. кај Авио-техничарите (N=141) значаен предиктор се вербалните способности, за ВП се потврдува валидноста над нив само кај франкофоните (N=58), а нивото на едукација не ја предвидува перформансата над вербалните способности како предиктор; додека за приправничкото ниво на тренинг (N=126) кај франкофоните (N=37) вербалните способности се потврдуваат како предиктор, нивото на едукација е негативен предиктор, иако слабо изнад КС, наспроти англофоните (N=89) каде ниту една мерка не се потврди; 2. кај (N=51) Поморска единица, англофони, КС се значајни предиктори, а од подскалите само за способностите за решавање проблеми, иако гранично; 3. кај Воената полиција (N=142), англофони, предиктори се покажаа вербалните и способностите за решавање проблеми, со додавање на ВП во хиерархиската регресија значењето им се маргинализира, а нивото на едукација не покажа дополнителен придонес. Проектот покажал дека КС самостојно се добар предиктор за осипувањето и тренинг перформансата за сите три занимања; ВП е слаб предиктор за осипувањето, но добар за тренинг перформансата само кај воената полиција; обратен е случајот за едукацијата кај сите подофицери регрути.¹¹¹

Со цел детекција на соодветни предиктори за перформансата на два тренинг курса во армијата во САД (еден за офицери – инженерска бранша N=82, а друг не –

¹¹⁰ Watson, A. M. (2010). *Cognitive And Motivational Influences On Performance During Training: A Longitudinal Field Study*. Doctor Thesis. Raleigh, North Caroline State University

¹¹¹ Otis, N. *An Investigation of Canadian Forces Selection Measures as Potential Indices of Recruit Quality*, *Res Militaris*, vol.2, n°3, Summer/ Été 2012

напредна пешадиска обука за лидери N=74) за идна селекција кој да може да ги посетува секој од курсевите, за главни критериуми за двата курса се земени општите информации за моменталната воена позиција и должност, само-оценките на критериумското однесување и перформанса и тест за претходно знаење. Кај сите класи претходното искуство се покажало најсилен предиктор, а искуството влијае исклучиво преку знаењето (директно не е поврзано со перформансата на курсевите); кај офицерите овие поврзаности важат само за оние кои немале претходно искуство, што значи добро конструираниите тестови за знаење не функционираат исто кај сите кандидати.¹¹²

Кај 108 војници од **Јужна Африка** мерена е предиктивната моќ на КС, димензиите на личност и мотивацијата врз двата фактора на тренинг перформансата. Се покажало дека КС се предиктори за општата војничка тренинг стручност, а мотивацијата и О за основната техничка тренинг стручност; додавањето на мотивацијата и димензиите на личност дополнително ја опишуваат варијансата која ја објаснуваат КС (иако димензиите со маргинална значајност); мотивацијата се покажала значаен предиктор само кај оние војници со ниски КС.¹¹³

Мета анализата за периодот од 1940 до 1990 г. за предикторите кои ја одредуваат пилотската воена тренинг перформанса опфаќа примероци од воздухопловните сили, морнарицата, војската и цивилите, националности: САД, Велика Британија, Канада и останати, тип на воздухоплови: фиксно и ротационо крило и се опфатени 2 типа критериуми: дихотомни и континуирани; па најголем број корелации се утврдени во воздухопловните сили, во САД, со фиксно крило и критериум поминал-не поминал. Како предиктори се користени: општите КС, вербални, квантитативни, спацијални, механички способности, општа информираност, информираност за авијација, бруто и фини вештини, перцептивна брзина, време на реакција, биодата инвентар, возраст, едукација, дејност и димензии на личност. Најголем процент објаснуваат мерките на фините вештини, ниту една од студиите не е калсифицирана како показател за чиста предикција или воопшто непостоје поврзаност, што подразбира комплексност во односите. Валидноста е под влијание на модератор ефекти кај сите предиктори освен кај општите и вербалните способности, фините вештини, возраста едукацијата и личноста, кај кои валидноста не е генерализирачка. Додека кај способностите насоката

¹¹² Schaefer, P. S., Blankenbeckler, P. N. (2011). **Predicting Performance in Army Courses to Enable Tailored Training**, *U.S. Army Research Institute*

¹¹³ Dijkman, J. (2009). **Intelligence, Motivation And Personality As Predictors Of Training Performance In The South African Army Armour Corps**. Master Thesis. Stellenbosch: Stellenbosch University

на предикција е секогаш позитивна, кај димензиите на личност не мора да е случај, па заедно со конструктивната валидност останува да биде предмет на идни истражувања.¹¹⁴

Кај 91 до 230 кандидати за пилоти во периодот 1988-92 се мерени општите КС, личноста, англиски јазик, претходно знаење за работата и тренинг знаењето како предиктори за проодноста на базичната обука за пилоти во **Норвешка**. Личноста (одбрамбени механизми) е мерена од лиценциран психолог, наспроти другите хартија-молив тестови, а критериумот е оценет од инструктори по летање. Се покажа директно влијание на општите КС врз англиски јазик и претходното знаење од работата; индиректно на КС врз проодноста преку англиски јазик, претходно знаење и знаењето стекнато на обуката; личноста директно негативно влијае на стекнувањето претходно знаење и поминувањето на обуката, што значи позитивни оценки од психолозите на индикативна слаба тренинг перформанса. Утврден е синџир на каузалност - англиски јазик влијае на претходно знаење, а тоа на проодноста на обуката.¹¹⁵

Резултатите од мета анализите за предиктивната моќ за општиот g фактор во однос на специфичните КС за пилотската тренинг перформанса варираат, па спроведна е валидациона студија за влијанието на општите КС (Равен) и специфичните спацијални способности (спацијални релации, ориентација и визуелизација) врз пилотската тренинг перформанса (мерки: рејтинзи од инструкторите за практичната перформанса на летање, оценки од тренингот за земја и скорови за формациската обука на офицерите) на 108 воени пилоти во **Јужна Африка**, кои ја поминале обуката во периодот од 1997 до 2001 г. Се покажа дека флуидната интелигенција корелира со перформансата на летање и формациската обука, а спацијалните способности само со летањето. Регресијата потврдува значајна поедина предикција на спацијалните способности преку општите само во однос на летачката перформанса, додека тренингот на земја не покажа значајна поврзаност со останатите критериуми, што значи не е мерка значајно поврзана со задачите по летање.¹¹⁶

Со цел проценка на предиктивната моќ на резилиентноста и когнитивната рефлексивност (диспозиција за спротивставување да се изговори првиот одговор кој доаѓа на памет), како дополнителни психолошки атрибути (наспроти класичните - КС и

¹¹⁴ Hunter, D.R., Burke, E.F. (1994). **Predicting Aircraft Pilot – Training Success: A Meta-Analysis of Published Research.** *The International Journal of Aviation Psychology*, 4(4): 297-313

¹¹⁵ J.R. Steindl, M.J. Ree, **The role of cognitive ability and personality in the training success of Norwegian pilots,** <http://www.ijoa.org/imta-/2000/steindlpaper.htm>

¹¹⁶ De Kock, F., Schlechter, A. (2009). **Fluidintelligence and spatial reasoning as predictors of pilot training performance in the South African Air Force (SAAF).** *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 35(1), Art. #753, 8 pages.

личност, а во прилог на претходната студија), за исходот (помина - не помина) од селективната обука, тестирани се 82 припадници на **австралиската** војска, *кандидати за специјалните единици*. Резултатите се потврдуваат само за когнитивната рефлексивност и се покажува значајно повисока кај оние кандидати кои ја поминале обуката.¹¹⁷

Со цел утврдување во која мера КС (мерени со батерија тестови: одржување свесност, мислење, просудување, и адаптација), физичката спремност, способност за вршење перформанса при тешки настани на обуката и истрајноста се успешни предиктори за поминување на *селективната обука за воените специјални единици* во САД, тестирани се 824 кандидати. Се покажало дека сите мерки се валидни предиктори и можат да се користат како сет, иако нивниот придонес се разликува. Најсилна е моќта на настаните, па КС и на крајот истрајноста, иако сите се позитивно поврзани со позитивниот исход. Кај 15% кандидати кои ја поминале обуката се покажале дури и пониски КС и физичка спремност од оние кои се откажале, што е показател за постоење индивидуална истрајност која покрај важноста на двете варијабли, ја зголемува веројатноста за издржување на перформансата во екстремно тешки услови. Други истражувања покажале поголема предиктивност на истрајноста¹¹⁸ (по барање на воените раководители се конструира скала) од КС, а ова истражување укажува само на нејзино дополнително дејство со останатите варијабли и истата не корелира со општите КС.¹¹⁹

Еден од актуелните истражувачки трендови се однесува на ефикасноста на тренинг перформансата и интеракцијата со релевантните варијабли, нејзини одредници, како карактеристиките на посетителите, самата обука, контекстот и тренинг критериумите. Се покажало дека во изедначени останати варијабли ефектите се разликуваат зависно од психолошките предиктори кај поединците, односно нивната подготвеност за апликација на обуката, кои во основа се однесуваат на општите КС (влијанието на специфичните е минимално) и базичните вештини (читање, пишување и математика). Така, кај 1122 војници, *кандидати на селективниот курс за специјални единици* при армијата во САД (во почетната обука преминале само 275 припадника),

¹¹⁷ Moffitt, A. (2013). **The life individual resilience scale and cognitive reflection test: predictive utility in Special Forces selection**. BA. Edith Cowan University, Faculty Of Health, Engineering and Science

¹¹⁸ Како истрајни се дефинирани особи кои работат енергично за долгорочни цели, одржувајќи го напорот со години, и покрај разочарувањата или негативните знаци го задржуваат курсот. Скалата се состои од неколку подскали, меѓу кои и Конзистентност на интерес, Истрајност на напор и Амбиција.

¹¹⁹ Beal, S.A. (2010). **The Roles of Perseverance, Cognitive Ability, and Physical Fitness in U.S. Army Special Forces Assessment and Selection**. *Research report 1927*. U.S. Army Research Institute for the Behavioural and Social Sciences, Arlington, VA

мерено е во која мера КС и базичните вештини се предиктори на три критериуми на тренинг перформансата: когнитивни, афективни и мерки на вештини. Се покажало дека КС се значајно поврзани со сите тренинг критериуми, најсилно со когнитивната, а повеќето базичните вештини се поврзани со повеќето критериуми, освен нумеричките со афективната и читање и речник со перформансата на вештините; двата предиктори се значајно поврзани со поминувањето на курсот; КС има најголем релативен придонес кон предиктивната варијанса на когнитивната тренинг перформанса, а во перформансата на вештини сите базични вештини покажуваат повисок придонес од КС. Накратко, двата предиктора се значајни компоненти на спремноста за обука, но нивната релевантност варира од типот на тренинг критериумот. При проверката на соодветноста на моделот за природата на спремноста за обука, односот меѓу предикторите и критериумите не е секогаш директен, КС има комплексна улога - најчесто се медијатори меѓу базичните вештини (освен речник) и сите аспекти на тренинг перформансата.¹²⁰

Врз 85 припадници на *специјалните единици* – раководители на тимови во војската во САД се покажало дека симулациите за поуспешна обука се соодветен метод, каде важна улога игра адаптивното размислување за намалување на непознатото, со оглед на нивните специфични задачи поврзани со непознати и непредвидливи средини, заради што неопходно е унапредување на одредени вештини, во чија основа се менталните капацитети, со оглед на неконвенционалноста на обуката.¹²¹ За ефикасноста на безбедносните професии, посебно теренските позиции, од клучно значење е и критичкото мислење при решавањето проблеми.¹²²

¹²⁰ Dierdorff, E.C., Surface, E.A. (2004). **Trainability and Training Performance: Basic skills, Cognitive Ability, or Both?** *19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Chicago

¹²¹ Raybourn, E.M., Deagle, E., Mendini, K., Heneghan, J. (2005). **Adaptive Thinking & Leadership Simulation Game Training for Special Forces Officers.** *IITSEC 2005 Proceedings, Interservice/ Industry Training, Simulation and Education Conference Proceedings*, Nov. 28-Dec. 1, Orlando, Florida, USA

¹²² Angelevski, S., Hadzi-Janev, M., Popovski, O. (2012). **Developing Skills For Critical Thinking In The Process of Security Problem Solving.** *International Scientific Conference*, Ohrid, R. Macedonia

IV. ДИМЕНЗИИ НА ЛИЧНОСТ

1. Дефинирање на личноста и Петфакторскиот модел како најсѐопфатен

Личноста е предмет на една од најмладите психолошки дисциплини – *психологија на личноста*, во која може да се воочат најголем број теоретски пристапи. Тоа е показател за огромниот интерес за нејзиниот предмет во последните години, што е резултат на нејзината улога во решавањето важни практични општествени проблеми, посебно во институциите кои имаат моќ во општеството, како војската и полицијата, што рапидно го зголемува и бројот на истражувањата во оваа област. Проучувањето на личноста се одвивало низ неколку историски пристапи: психоаналитичкиот, бихејвиоризмот, хуманизмот, теории на црти и когнитивниот пристап и сл. Додека бихејвиоризмот и хуманизмот имаат само историско значење, а психоанализата е најчесто предмет на полемика околу нејзината валидност, најголемо значење во последните години се придава на последните две парадигми, посебно на психологијата на индивидуалните разлики, чиј предмет е тема на голем број емпириски истражувања, кои сè повеќе одат во насока на докажување на хипотезата дека стабилните индивидуални разлики во личноста се биолошки предиспонирани¹²³.

Оттаму, во психологијата не постои согласност за поставување единствена дефиниција на личност, тоа зависи од теоретската определба на авторите, или „личноста се состои од низа мерки и опишани изрази, кои се применуваат за опис на испитаниците според променливите или димензиите кои заземаат централно место во рамките на дадената теорија“.¹²⁴ Така, во литературата најчесто користени се дефинициите на Олпорт (1937), или личноста е „динамички конструкт од психофизичките системи кај поединецот кои го одредуваат неговото единствено прилагодување во средината“; на Ајзенк (1947) или „збир на вистински и можни обрасци на однесување на организмите детерминирани од наследството и околината; односно настанува и се развива низ функционална интеракција на четирите главни подрачја, во кои се организирани сите обрасци на однесувањето: когнитивното,

¹²³ Smederevac, S., Mitrović, D. (2009). *Ličnost-metodi i modeli*. Beograd: Centar za primenjenju psihologiju

¹²⁴ Hol, K.S., Lindzi, G. (1983). *Teorije ličnosti*. Beograd: Nolit: 36-38

конативното (карактерот), афективното (темпераментот) и соматското (конституцијата); или Кател (1950) „она што овозможува предвидување на тоа како особата ќе постапи во дадени околности, тоа е сложен и диференциран склоп на црти, со мотивација која зависи од подгрупите на динамичките црти“.

Како пример за еклектички пристап доминантно е прифатен Петфакторскиот модел на личност на Коста и МекКри, кој се базира на резултатите од лексичката парадигма, но се смета и за рационален пристап. Истиот, станува и еден од најприфатените модели во современата психологија во поново време, од аспект на теоретско, истражувачко и практично значење, интегрирајќи повеќе методски пристапи кои порано биле присутни во теориите на личност, како: идеите за модел со хиерархиска организација на личноста, лексичката хипотеза, како и употребата на факторската анализа во проучувањето на индивидуалните разлики.

Петфакторскиот модел на личност е од областа од психологијата на личност која се бави со нејзината базичната структура¹²⁵ и одредувањето на *базичните црти на личност* или „некогнитивни, временски стабилни и во однос на карактеристиките на примерокот, инваријантни диспозициони конструкти кои можат да објаснат најголем дел од варијансата на индивидуалните разлики“. Според овој модел, „личносниот хиперпростор“ се дефинира преку пет базични димензии или фактори на личност¹²⁶, како *поопшти* (се помалку на број, се наоѓаат во основата на личноста и го одредуваат целокупното однесување на луѓето), составени од *помалку општи* (се однесуваат на површинските домени на личноста и се поврзани со помал број животни ситуации). Сите фактори, по општост се хиерархиски распоредени, што го прави хиерархиски модел со мултипло ниво, односно со редуцирање на нивниот голем број и нивно припојување, се добиваат помал број базични фактори или димензии, кои се предмет на интерес на психолозите кои се обидувале да ги објаснат основните конструкти на

¹²⁵ Автори од важност за испитување на базичната структура на личноста се: Гилфорд, Кател, Ајзенк, Телеган, Клониингер, Тајпс и Кристал, Норман, Коста и МекКри, Закерман и сл., а чии истражувачки пристапи се делат на: 1. *класичен научен пристап*, на кој припаѓаат Гилфорд, Ајзенк, Закерман, како и Коста и МекКри со Петфакторскиот модел; наспроти 2. *лексичката хипотеза*, која се бави со сѐопфатност и исцрпност на човечкото однесување во предложените црти, а тука спаѓаат авторите на моделот Големата петка.

¹²⁶ Олпорт за тоа го користи терминот *црта*, дефинирајќи ја како „невропсихичка структура, чија одлика е многу дразби да ги прави функционално еквивалентни и да иницира и регулира доследни адаптивни и експресивни поведенија“

личноста долго време низ историјата.¹²⁷ Истиот претствува и каузален модел каде петте фактори се биолошки предиспонирани, дефинирани како:

1. Невротизицизам (N) се разликува од поимот “невротичност” и претставува генерална тенденција да се доживеат негативни афекти, да се дестабилизира и отежнато да се адаптира на новините и стресот, чии поддимензии се: *1. Анксиозност (N1)* - степен на напнатост, возбуденост и страв; *2. Хостилност (N2)* - тенденција, спремност да се доживее бес, фрустрираност и лутење, а начинот на покажување зависи од скалата А; *3. Депресивност (N3)* - тенденција да се доживеат депресивните афекти, при што се мерат нормалните индивидуални разлики кај луѓето; *4. Социјална нелагодност (N4)* - тенденција да се доживува срам, збунетост и нелагодност во друштво, осетливост на потсмев и чувство на инфериорност; *5. Импулсивност (N5)* - неможност да се контролираат потребите и импулсите, како пушење, храна, алкохол и сл.; и *6. Вулнерабилност (N6)* - осетливост на стрес.

2. Екстраверзијата (E) - квантитет и интензитет на социјалните реакции, потребата за стимулација и капацитет за радување, што вклучува два квалитета: степен на уживање во друштво на другите и општо ниво на енергија кое го поседува, со потдимензии: *1. Топлина (E1)* - способност за интерперсонална интимност, топли и пријателски чувства и брзина на воспоставување блискост; *2. Дружељубивост (E2)* - преференција особата да биде во друштво, да ужива во веселбата со другите луѓе; *3. Асертивност (E3)* - ниво на доминантност, сила, социјална надмоќ и способност за лидерство; *4. Активитет (E4)* - брзина на темпото на живеење и ниво на потребата особата да биде работно ангажирана; *5. Потрага по возбудувања (E5)* - ниво на потреба за возбудувања и потрага по сензации; и *6. Позитивни емоции (E6)* - тенденција да се почувствуваат позитивни емоции, што е и предиктор за општото задоволство од животот на особата.

3. Отвореност за искуства (O) - активна потреба за искуство само по себе, како и толеранција на особата кон она што не ѝ е блиско, со потдимензии: *1. Фантазија (O1)* - имагинација и активен фантазмички живот, што не подразбира и бегство од реалноста, туку начин особата да креира поинтересен внатрешен свет; *2. Естетика (O2)* - степен во кој особата ја цени, познава и разбира уметноста и убавината, што не подразбира поседување уметнички талент; *3. Чувствање (O3)* - ниво на рецептивност за сопствените чувства и вреднување на емоциите како важен сегмент од животот; *4.*

¹²⁷ Smederevac, S., Mitrović, D. (2009). *Ličnost-metodi i modeli*. Beograd: Centar za primenjenju psihologiju:169-75

Акција (O4) – аспект, бихејвиорално видлив како спремност за преземање разни активности, одење на нови места, јадење невообичаена храна, интерес за разни хобија, или степен на преферирање новини наспроти познатото и рутинското; 5. *Идеи (O5)* - интелектуална љубопитност, не само како просто занимање со интелектуални содржини, но и отвореност во мислењето со намера откривање нови, неконвенционални идеи; и 6. *Вредности (O6)* - спремност за преиспитување на социјалните, политичките и религиозните уверувања, или степен на конвенционалност и толеранција на различното, што е индикатор и за степен на прифаќање авторитет.

4. Соработка (A) - степен во кој особата ужива да биде во друштво или став/индивидуален однос кон другите луѓе, со потдимензии: 1. *Доверба (A1)* - општо верување дека луѓето се чесни и добронамерни; 2. *Искреност (A2)* - степен на искреност на особата кон другите, како и степен на склоност кон манипулација со другите луѓе или воздржаност во експресијата на автентичните доживувања; 3. *Алтруизам (A3)* - активна грижа за доброто на другите, манифестирана како великодушност, грижа и помош кон другите; 4. *Попустливост (A4)* - реакцијата на интерперсонални конфликти: степен на попуштање, инхибирање на агесијата, простување и заборавање; 5. *Скромност (A5)* - степен на склоност кон понижување и самопоништувачко однесување, не нужно без себепочитување, како и степен на верба за супериорност, суетност и ароганција кон другите; и 6. *Благ нарав (A6)* - став на симпатија и грижа за другите, степен на однесување складно на потребите на другите.

5. Совесноста (C) - индивидуален степен на организираност, перзистентност и мотивираност при однесувањето насочено кон целта, со поддимензии: 1. *Компетентност (C1)* - доживување на особата за себе дека е способна, борбена, разумна и ефикасна, т.е. степен на спремност за соочување со животот; 2. *Ред (C2)* - степен на уредност, јасност, организираност, методичност, темелност и ефикасност; 3. *Одговорност (C3)* - степен на стриктна доследност кон етичките принципи и скрупулозно извршување на моралните должности; 4. *Постигнувања (C4)* - ниво на аспирација, свест и спремност да се работи на постигнување на своите цели; 5. *Самодисциплина (C5)* - спремност да се започне нова работа и да се истрае до целосното исполнување на целта; и 6. *Промисленост (C6)* - тенденција грижливо да се размисли пред да се спроведе акција.¹²⁸

¹²⁸ Đurić-Jočić, D., Đamonja-Ignjatović, T., Knežević, G. (2004). *Petofaktorski model ličnosti*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju

2. Димензиите на личност и перформансата

Кога се зборува за димензии на личност по ова прашање во литературата најчесто се земени петте фактори, што е случај и кај истражувањата од безбедносните професии. Оттаму, низа истражувања и мета анализи покажале дека димензиите на личност објаснуваат дел од варијансата на перформансата независно од КС, па се сметаат за значајни предиктори кај низа професии. Нивната предиктивна моќ се разликува во рамки на самите димензии, интензитет и за различни професии, при што најконзистентна е поврзаноста на перформансата со С (работна .31 и тренинг .30), а во комбинација со КС (.65), од која (.56) отпаѓаат на КС самостојно. Корелацијата меѓу димензиите е слаба (пониска од .40), посоодветни како предиктори се во комбинација, отколку како независни. Не се покажало постоење на еден фактор на личност изнад петте во хиерархиски модел како кај КС и некои базични истражувања за личноста, туку најголем дел од варијансата објаснуваат петте, доколку постојат во таква форма во реалноста. Низа истражувања зборуваат за анализа на поддимензиите како најуспешен пристап за поедини задачи, наспроти примена на големите фактори во предикцијата. Со оглед дека петте фактори се во слаба корелација со КС (освен О кое корелира нешто повисоко), во комбинација се сметаат за валидни предиктори кај повеќето професии. Но, од друга страна поврзаноста меѓу димензиите и перформансата често немаат линеарен туку комплексен однос (резултат на што е нивната послаба предиктивна моќ од КС, доколку се земат независно), па често се зголемува со разбирањето на улогата на медијаторските и модераторски ефекти. Тоа се варијабли како разни карактеристики на работата, контекстот, други психолошки предиктори (како на пр. КС), дури и самите димензии меѓу себе. Така, кај вработените во јавниот сектор од разни професии, високите нивоа на повеќето димензии биле поврзани со пад на перформансата под модераторство на комплексноста на работата, а N била модерирана од контекстуалната перформанса, во истражувањето на Ле и сор (2010). Еден од поновите истражувачки исходи, за кои нема доволно студии, е анализа на предиктивната моќ на личноста за тимската наспроти индивидуална перформанса, каде резултатите се разликуваат. Се покажало и зголемување на валидноста (најмалку кај С, а најмногу кај О и Е) доколку ајтемите се трансферираат во контекстни. Најпосле, изборот на тестови и нивната валидност ќе зависи од контекстот за кој е селекцијата (вид и должина на работни часа, значењето кое го има селекцијата во државата или институцијата – колку влијае на платата, обуката и останати менаџерски одлуки).

Повалидни се покажале обсервациските од себе-оцените кај димензиите на личност, кои се клучен проблем за валидноста во организациските евалуации.¹²⁹

Иако незамисливо, некои студии покажале негативни корелации на С со перформансата. Така, во мета-анализата на Моунт и Барик се покажало дека за полициската професија за дадени видови перформанса, услови или мерки да се биде со високо С, на специфичен начин, може да биде одговорност, односно во итни случаи нема простор за внимателно планирање; С се меша со перформансата кај работи кои бараат експедитивно вршење на многу задачи (не кај сите работи е поважно да се биде темелен од експедитивен, или е важно да се биде внимателен, но и одлучувачки, посебно во менаџерски ситуации каде се бара брзо одлучување без целосни информации) и/или креативни или уметнички тенденции (кај некои професии каде се бара инвентивно решавање проблеми, стратешка визија кај искусни изведувачи и сл. почитувањето правила најчесто не значи продуктивност); накратко високото С може да кочи со премногу детали за сметка на единица време.¹³⁰

Се покажало дека три од димензиите мерени во детството го одредуваат нивото и исходот од занимањето кај возрасните, а тоа биле С, О и N. С функционира како мотивациски придонесувач кон работната перформанса, имајќи директно и индиректно дејство (поставува мотивациски скалила и стимулира кон целта насочени подесувања и заложби). Оттаму, С е повисоко за менаџери на високо-автономни работи, од пониско автономните. Е и А се спорадично валидни – тие се предиктори за перформансата за одредени видови професии под одредени услови, но не се поврзани со повеќето професии. А, Е и N, комбинирани со С се важни за тимската перформанса. Тестот на интегритет кој покажал валидност за сите професии се покажал за мерка на личноста, бидејќи ги мери приоритетно С, а потоа А и N. Но, иако димензиите на личност се важни, се смета дека способностите се поважни во работниот контекст.¹³¹

Теоријата на индивидуалните разлики наспроти КС, знаењето, вештините и искуството како подобри предиктори од личноста за кон задачата насочената и вкупната (од тука и искусствената и тренинг перформанса е посилено поврзана со кон задачата насочената), поставила дека за контекстуалната е обратно (контекстуалното однесување повеќе зависи од личноста отколку од искуството, тренинг перформансата

¹²⁹ Schmitt, N. (2014). **Personality and Cognitive Ability as Predictors of Effective Performance at Work.** *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1:45–65

¹³⁰ Tett, R. P. (1998). **Is Conscientiousness Always Positively Related To Job Performance?** *TIP*, 36 (1)

¹³¹ Schmidt, F.L., Hunter, J. (2004). **General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (1): 162–73

или способностите). Ова и емпириски се потврдило, но некои истражувања покажале дека двата предиктора имаат еднакво силна поврзаност за перформансата кон задачата, посебно КС и димензијата С.¹³² За контекстуалната најсилни се корелациите со С, А и N, поврзаност постои и со адаптивната, а проактивната личност е предиктор за проактивната перформанса, но покажала и корелација со онаа насочена кон задачата. Глобалните не се секогаш подобри предиктори од поддимензиите, кои објаснувале дополнителни 25% од варијансата за заложување, но помалку за вкупната и кон задачата насочената перформанса.¹³³

Во низа истражувања двата предиктора се земаат како комбинација или компетенциски потенцијал кон дефинирање на нивната предиктивна моќ за компетенциските фактори или перформансата како критериум. Се очекува КС да бидат посилено поврзани со аспекти на перформансата кои се потпираат на знаење и вештини за работата (како најмногу Анализа и интерпретација, па Презентирање и интеракција, Креирање и концептуализација, и евентуално Организација и извршување, дефинирани во Големата осмица), додека поврзаноста на факторите со личноста не е егзактна. Ова произлегува од поддимензиите на поедините домени, кои различно се значајни за различни аспекти на перформансата, како и во рамки на самиот домен. Така, се очекува С1 и вкупното С да корелира најмногу со Организирање и извршување, а С4 со Претприемништво и изведба; социјабилноста од Е (Е2, Е1, Е6, па и Е5) со Интеракција и претставување, додека Е3 и Е4 (како доминација и потенцијал од Е) со Лидерство и одлучување, како и со Интеракција и претставување; N како домен со Адаптирање и справување; О со Креирање и концептуализација и Анализа и интерпретација; А позитивно со Поддржување и кооперативност, но негативно со Претприемништво и извршување. Мета-анализата од 29 валидациски студии (доминантно симултани наспроти предиктивни 21/7, најмногу спроведени во Велика Британија со 38%, врз 10 типа на работи од кои доминантно менаџери со 67% и тренери со 11%, најголем дел во производниот сектор со 18%, само во 13 се вршело евалуација на перформансата со еден вкупен скор) ги потврди очекуваните корелации како најсилни, па така самостојно со КС се поврзани четири, а со димензиите на личност сите осум фактори; а од комбинацијата во најголема мера е објаснет факторот Анализа и интерпретација, кој е доминантно когнитивен (КС и личноста и засебно и во комбинација се добри

¹³² Van Scotter, J.R., Motowildo, S.J. (1996). **Interpersonal facilitation and job dedication, as separate facets of contextual performance.** *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-31

¹³³ Barling, J., Cooper, C. L. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior: Vol. 1 - micro approaches.* London: SAGE Publications Ltd., pp. 427-47

предиктори на перформансата). Вкупниот скор на перформансата е посилно поврзан со кон задачите насочената, во однос на факторите од контекстуалната перформанса, и тоа факторите Лидерство и Орагнизација покажале најсилна просечна поврзаност, но слаба генерализабилност, додека кај Анализа е обратно, а негативна е со Поддршка; но се покажала послаба поврзаност меѓу предикторите и вкупниот скор, во однос на предикторите и критериумите. Се покажал 3x2 модел на предиктори (КС, личност и мотивација) наспроти критериуми (со задачата поврзана и контекстуална).¹³⁴

Се утврдило дека двата предиктора имаат различно значење и за варијабилноста на перформансата, односно КС главно се важни во првата - фаза на транзиција кога вештините треба да се научат, додека некогнитивните (мотивацијата и личноста) во фазата на одржување. Ова се потврдило со падот на поврзаноста КС и перформансата на задачата или КС ја намалува предиктивната моќ со зголемување на искуството.¹³⁵

2.1. Димензиите на личност и полициската професија

Проценката на димензиите на личноста претставува вториот тренд во полициската психологија, инициран со Извештајот на Претседателот на Комисијата за спроведување на законот во САД¹³⁶ во 1967 г., со кој се препорачувало широка употреба на психолошки тестови за идентификација на емоционално стабилни ПС без предрасуди. При тоа, се издвоиле две истражувачки гранки:

1. *истражување на личноста и потрага по идеалниот профил на ПС* – изнаоѓање особини кои ја идентификуваат успешната перформанса – резултатите се разликуваат и се движат од група особини до одредено конформистичко однесување кое се наметнува од службата;
2. *изнаоѓање адекватен психолошки инструмент за селекција на ПС* - обидите траат последните 30 години, но сèуште не е пронајден универзален тест кој ќе може да ја предвиди успешна перформанса на терен, иако корелација е утврдена, па како најкомпетентни и најчесто користени литературата ги наведува: ММПИ-II, IPI,

¹³⁴ Bartram, D. (2005). **The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation.** *Journal of Applied Psychology*, 90 (6): 1185–203

¹³⁵ Murphy, K. R. (1989). 'Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time?', *Human Performance*, 2: 183-200

¹³⁶ The President's Commission on Law Enforcement and the Administration of Justice. (1967). *Task Force Report*: Washington, DC: USGPO. (Reprinted in 1990 by Ayer Company, Publishers, Inc., Salem, NH)

CPI, PAI, NEO PI-R и 16-PF, кои најчесто се користат во комбинација, заедно со други селективни техники¹³⁷.

Во однос на последното, високи корелации за оваа професија се реткост, иако предиктивна моќ е потврдена, која е најниска кога се работи за полициската професија, со оглед на ограничувањата од нејзината природа при самите истражувања:

- непрактичност при спроведување на истражување за предиктивна валидност што предизвикува огромни трошоци и негативни последици од евентуални грешки со оглед на овластувањата, како и нарушување на правилото за тајност; наспроти влијанието на полициската средина при формирањето на однесувањето на ПС покрај димензиите на личност како диспозиции, кај симултаната валидност¹³⁸
- академската перформанса иако полесно се мери, се покажало дека не го предвидува и успехот на терен¹³⁹
- потешкотии и невоедначени ставови околу начинот на евалуација на критериумот и поврзувањето со димензиите на личност, со оглед на сложеноста и мултиаспектната природа, посебно кај оперативците - покрај недостапноста и тајноста, спецификата е во тоа што тука повеќе се работи за занает отколу за број на поднесени кривични пријави што често се користи како критериум, што наведува на субјективност и тешкотии во релијабилноста на мерките¹⁴⁰.

Од друга страна пак, по отстранување на несоодветните (детекција на патологија кај личноста)¹⁴¹, останува дилемата околу прашањето за димензиите кои можат да ги идентификуваат најдобрите кандидати, што е и најтешка задача која се однесува за повеќето професии¹⁴². Во таа насока се движат и истражувачките трендови на психологијата денес, чија главна цел е конструкција на соодветна скрининг програма која ќе може да ја детектира идната успешна полициската перформанса на терен, за што клучно прашањата е нејзината валидност.

¹³⁷ Bartol, M.A., Bartol, M.C. (2004). *Introduction to forensic psychology*. California:Sage publication, Inc, pp.35-66

¹³⁸ Sanders, B.A. (2003). **Maybe there's no such thing as a "good cop": Organizational challenges in selecting quality officers.***Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*,26(2):313- 28

¹³⁹ Bartol, M.A., & M.C. (2006). *Current perspective in forensic psychology and criminal justice*. California: Sage publication

¹⁴⁰ Fyfe, J.J. (1999). *Good policing*. In Stojkovic, S., Klofas, J., Kalinich, D. (Eds), *The Administration and Management of Criminal Justice Organizations*, 3rd ed., Waveland Press, Prospect Heights, IL, pp.113-33

¹⁴¹ Bartol, C.R. (1991). **Predictive validation of the MMPI for small-town police officers who fail.** *Professional Psychology: Research and Practice*, 22(2), 127-132

¹⁴² Burbeck, E., Furnham, A. (1984). **Personality and police selection: trait differences in successful and non-successful applicants to the metropolitan police.** *Journal of Personality and Individual Differences*, 5 (3): 257-63

2.2. Димензиите на личност кај високо-побарувачките оперативни професии

Хоган и Лесер (1996) уврдиле дека N, C и O се рамка за димензии на личност успешни предиктори за хазардните професии. Низа студии биле спроведени со цел споредба на разни групи високо-побарувачки оперативни професии со нормативните примероци, со цел издвојување уникатна личност, и покажале хомогеност кај персоналот, од кои најчести се студиите кај воените пилоти. Кај пилотите се покажало пониско N и повисоки E, E3, E4, C1 и C4 од соодветните не-пилоти во општата популација. Кај морнарицата во САД успешните во однос на неуспешните имаат повисоко E и A и пониско N; а во Норвешка било обратно, варијансата ја објаснувале пониски E и N. Со оглед на овие разлики, Пикано и сор. успеале да направат сумарен профил според кој високо-побарувачките професии, споредени со општата популација се конзистентно со пониско N и повисоко C, E и A варираат зависно од популацијата на студијата, додека O не се покажа релевантно за овие професии. Но, покрај главните димензии, кои повеќе се користат како генерални сличности и разлики кои ги издвојува овие од останатите професии, со цел доаѓање до базичниот сет или специфичните психолошки атрибути за различни позиции, повеќе може да се извлече од поддимензиите. Така, авторите 1.198 машки студенти по летање од USAF и 340 машки елитни војници во САД, како два независни примерока ги споредиле со општата популација. Се покажало дека војниците се разликуваат по повеќе поддимензии на N и C, наспроти студентите по повеќе поддимензии на E и A од општата популација. Така, војниците се покажаа пониски сите поддимензии на N, наспроти само N6 кај студентите; повисоки сите поддимензии на C освен C2, наспроти само C1, C4 и C6; повисоки само на E3, E4 и E5, наспроти сите освен E1 кај студентите; повисоки на A1 и пониски на A2, A4 и A6, наспроти пониски на сите освен A3; и повисоки на O4 и пониски на O1, O2 и O3, наспроти повисоки на O1, O3, O4 и O5 и пониски на O6.¹⁴³

2.3. Димензиите на личност и тимската перформанса

Тимската работа претставува дел од процесот на модернизација на полициската организација, наспроти класичниот хиерахиски пристап на односи во безбедносните институции, иако за разлика од јавниот и приватниот сектор во безбедносниот тимовите делуваат по точно утврдени правила, секој од членовите има дефинирана

¹⁴³ Kenedy, C.H., Zillmer, E.A. (2006). *Military psychology: Clinical and Operational Applications*. Gilford Press, pp.353-71

улога и задача, начин на нејзино извршување и комуникација со останатите, со оглед дека лидерот е формално назначен. Но тоа не подразбира однапред успешна тимска реализација, која зависи од повеќе менаџерски моменти. Тимот се дефинира како група „составена од двајца или повеќе луѓе кои работат самостојно, но чии активности се насочени кон остварување заедничка цел“. Целите ќе бидат постигнати само со колективен напор, но со успешна координација на лидерот, при што треба да се постигне синергија како услов за успех. За таа цел се врши познатата постапка на тим билдинг, а предуслов за тоа е соодветната селекција, композиција на тимот, како и негова одржливост,¹⁴⁴ за што клучни одговори се добиваат со примена на психолошкиот скрининг. Со оглед дека тимовите претставуваат социјални микросистеми, во психологијата тимовите и процесите во нив се предмет на интерес на социјалната психологија.¹⁴⁵

Но, за разлика од останатите служби кај специјалните единици тимската работа претставува основа за нивното функционирање согласно концептот за кои се формирани, па литературата укажува дека во најново време нивната успешност се мери преку тимската перформанса, а со оглед на намената на SWAT постапките за формирање на тимовите побаруваат повисока одговорност и прецизност. Се покажало дека тимската композиција позитивно корелира со групната ефикасност, па најмногу истражувања се фокусирани на димензиите од Големата петка, а најчесто користени се С па О како кон задачите ориентирани, и Е, А и N за кон односите ориентирани предиктори (кои се во поголемо изобилство и многу повеќе варираат од претходните), со кои се пронајдени и повеќе значајни односи. Како почест критериум за групната ефективност е користена групната перформанса, од кон односите ориентирани критериуми. Поврзаноста меѓу димензиите (кон задачите и кон односите) и групната ефективност постои само за перформансата, не и за кон односите ориентирани критериуми. Во овие односи е важен и контекстот, т.е. во теренски услови сите комбинации предиктори и критериуми се скоро еднакво и високо застапени, кон односите ориентирани критериуми се позначајни на терен (услужни, производни,

¹⁴⁴ Малиш-Саздовска, М., Дујовски, Н. (2009). Безбедносен менаџмент. Скопје: Факултет за безбедност, стр.83-96

¹⁴⁵ Rot, N. (1999). *Psihologija grupe*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva

менаџерски и тимови за акција или изведба) од лабораториските (тимови на решавање проблеми и брејнсторминг), каде корелациите со односите скоро и да не постојат.¹⁴⁶

Во мета-анализата за односот личност - тимска перформанса во лабораториски и теренски услови, во првиот случај се покажало висока поврзаност со ефективната перформанса на минимум и максимум скорови за КС и просечен скор за емоционална интелигенција, додека односите со димензиите на личност и вредностите се покажале слаби; на терен се покажало силна позитивна поврзаност на тимската ефективност со С како просечен скор, најсилен со А како минимален (дури и еден член со ниско А ќе ја намали ефикасноста) и О. Како модератори на овој однос, се јавуваат меѓузависноста во однос на задачата и наградата.¹⁴⁷

Работниот тим се дефинира како меѓусебно зависен состав од индивидуи кои ги делат одговорностите во насока на специфичните исходи на организацијата. Тимската ефективност вклучува групна перформанса како прифатливост на тимскиот аутпут за оние кои го добиваат или надгледуваат резултатот на тимот, и одрживост на тимот, како степен во кој групата има можности да продолжи ефективно да функционира во иднина, зависно дали нивните потреби се повеќе задоволени од што се фрустрирани од групното искуство.¹⁴⁸ Односот меѓу групната композиција и групната ефективност денес сè повеќе се разгледува како релевантен за мерење на успешноста на работењето, кој се разликува зависно од спецификите на тимовите. Во тој однос се смета дека модератор варијабли се: интра групните конфликти - кон задачите ориентирани и конфликти на односите, и групните норми - норми за задачите и норми за односите.

Додека групната перформанса може да се дефинира во услови на квалитет, квантитет, време или продуктивност, мерките на успех кај SWAT како специфичен вид тим не се однесуваат толку на позитивен аутпут колку на избегнување негативен исход, како и мерката навременост каде тимот составен од високо специјализирани улоги треба да работи брзо, ефективно и заедно во критични ситуации. Како мерки за операционализација на тимската композиција се земаат: средната вредност, варијабилноста, минималниот и максималниот скор во тимот. Специфично за SWAT е дека максималните скорови на димензиите на личност не гарантираат успех, но

¹⁴⁶ Halfhill, T. R., Sundstrom, E., Lahner, J., Calderone, W., & Nielsen, T. M. (2005). **Group personality composition and group effectiveness: An integrative review of empirical research.** *Small Group Research*, 36 (1), 83-105

¹⁴⁷ Bell, S. T. (2007). **Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis.** *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615

¹⁴⁸ Sundstrom, E., DeMeuse, K., and Futrell, D. (1990). „**Work teams: Applications and effectiveness.**“ *American Psychologist*, 45(2): 120-33

„најслабиот линк“ може да предизвика критични недостатоци во перформансата, а „еден силен линк“ не може значително да ја подобри ефективноста на тимот. Од димензиите релевантни се покажале А и С, па согласно теориите се очекува средното и минимално С позитивно да корелира со групната перформанса, а варијансата негативно; минимално и средно А позитивно корелира со групната одржливост и перформанса, варијансата позитивно со перформансата, а максималното А позитивно со одржливоста и негативно со перформансата; ако се високи просечните скорови на двете димензии тимот ќе покаже поголема перформанса од останатите групи.

Конфликтите во рамки на групите се однесуваат на нивната хомогеност или хетерогеност по основ на интересите и КС, па хомогените се со помал ризик од конфликти од хетерогените и ја зголемуваат соработката при вршење на комплексни физички задачи, додека хетерогените покажале поголем квалитет при тимско решавање проблеми и тимска рецептивност на индивидуалниот придонес од членовите. Така, се очекува конфликтот поврзан со задачите да корелира негативно со просечното и минимално С, а позитивно со варијансата на С; интерпероналните конфликти негативно корелираат со просечното и минимално А, а позитивно со варијансата на А; тимовите кои имаат пониски интерперонални конфликти, а повисоки со задачите, покажуваат повисока перформанса и одржливост од останатите.

Во однос на групните норми секој од членовите согласно нивните лични карактеристики се само-групираат во групи зависно од специфичната субкултура поставена од нив. Така, С позитивно корелира со организациски средини детални и ориентирани кон исходот, а негативно со иновативни и кон тимот ориентирани, додека А позитивно со поддржувачки и кон тимот ориентирани, а негативно со кон исходот ориентирани и агресивни. Нормите и однесувањето имаат реципрочен двосмерен однос, кои пак се одредени од композицијата на тимот. Така, со задачите поврзаните норми позитивно корелираат со просечното и минимално С, а социјалните со просечното, минимално и максимално А; тимовите со високи групни норми од двата типа се поефективни од другите. Кон задачите насочените конфликти и норми се медијатори меѓу средното С и групната перформанса, а социјалните норми и интерпероналните конфликти меѓу средното А и одржливоста на тимот.¹⁴⁹

Што се однесува до истражувањата, мета анализата за поврзаноста на композицијата на тимот (преку димензиите на личност кај членовите – висина и

¹⁴⁹ Putney, D. M. (2003). SWAT team composition and effectiveness. PhD. The University of Tennessee, USA

варијабилност) и тимската перформанса покажува позитивни ефекти на димензиите А и С врз висината, наспроти негативни врз варијабилноста кај истите. Иако резултатите за А и С се потврдија за целиот примерок, се покажа разлика меѓу професионалните тимови наспроти студентите во ефектите на N и O.¹⁵⁰ При утврдување на можноста да се креира идеален тим со комбинирање на диспозициите на личност кај припадниците, или влијанието на компетенциите на тимот (комуникацијата и кооперацијата меѓу припадниците) врз неговата перформанса, се покажува дека А и Е најмногу влијаат врз компетенциите, но не и врз перформансата на тимот.¹⁵¹ Друго истражување го потврди С како предиктор за тимската перформанса, O покажа сиромашна негативна поврзаност, додека останатите не покажаа поврзаност.¹⁵² Во студија за ефективноста на тимската перформанса како фактор за развој на производниот процес, утврдено е дека членовите на тимови со високо С покажуваат зголемена перформанса, оние со минимум Е се високо успешни во менаџирање на процесот на дизајнирање на производи, а O не влијае на тимската ефикасност. Успешните тимови за дизајн на производи сочинети од 3 члена се карактеризираат со повисоки општи КС, Е и А, а пониско N од неуспешните, а и хетерогеноста на С покажа негативна поврзаност со зголемувањата на производната перформанса кај успешните тимови.¹⁵³ Во обид да се одреди влијанието на димензиите на личност врз способноста за дипломирање и тимската перформанса кај студентите со оценувања на припадниците, колегите и инструкторите за вештини, перформанса и искуство, се покажа дека Е позитивно корелира со оценките на инструкторите за тимската перформанса во орални и пишани презентации, што ги потврдува претходните истражувања.¹⁵⁴

Во истражување во САД за димензиите на личност А и С кај 34 SWAT и поврзаноста со тимската перформанса, нормите и конфликтите, оценети од припадниците, лидерите и судии, утврдени се корелациите: максималното С позитивно со тимската перформанса оценета од членовите; просечното и минимум С со одрживост на тимот оценета од лидерите; просечната, максимум, минимум и варијансата на А

¹⁵⁰ Peeters, M. A. G., Van Tuijl, H. F. J. M., Rutte, C. G., Reymen, I. M. M. J. (2006). **Personality and team performance: a meta-analysis.** *European Journal of Personality*, 20: 377–96. doi: 10.1002/per.588

¹⁵¹ Seelheim, F. T., Witte, E. H. (2007). **Teamfähigkeit und performance.** *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 38 (1): 73-95

¹⁵² O'Neill, T. A., Allen, N. J. (2011). **Personality and the prediction of team performance.** *European Journal of Personality*, 25: 31–42

¹⁵³ Kichuk, S. L., Weisner, W.H. (1997). **The big five personality factors and team performance: implications for selecting successful product design teams.** *Journal of Engineering and Technology Management*, 14 (3–4): 195–221

¹⁵⁴ Rhee, J. Parent, D., Basu, A. (2013). „**The influence of personality and ability on undergraduate teamwork and team performance.**“ *SpringerPlus*, 2:16

негативно со одрживоста оценета од лидерите; просечната, максимум и минимум А позитивно со перформансата; оние SWAT со високо групно А и С покажале повисока перформанса оценета само од членовите; ниту една од димензиите на личност не корелира со критериумите на судиите; додека конфликтите на задачи и односи се потврдија како медијатори само за односот меѓу А и перформансата.¹⁵⁵

Кај воените тимови се потврдила теоријата, односно групното просечно и минимално А и С корелира позитивно, а варијансата на А негативно со оценките на групната перформанса; оние групи со повисоки А и С покажуваат повисоки оценки за перформансата од останатите, како форма на комплементарност.¹⁵⁶ Друго истражување ја потврдува поврзаноста во воените тимови, каде минималните и просечните групни скорови за А и С позитивно корелираат со групната перформанса оценета од супервизорите, минималните повеќе варираат од просечните скорови на димензиите, варирањето на С негативно корелира со перформансата и тимовите со повисоки А и С добиваат и повисоки оценки од супервизорите.¹⁵⁷

Со мета-анализата е утврдено дека квантитативниот стрес, изедначен со претрупаност на улогата, целосно негативно влијае врз тимската перформанса, а регресивната анализа покажува дека стресот како модератор на тимските процеси ја објаснува скоро целата варијанса на негативната перформанса.¹⁵⁸ Исто така, се покажа дека десет потесни процеси на тимска работа се товарат на три димензии од прв ред на процесот на тимска работа (т.е. транзиција, акција, меѓучовечки односи), кои за возврат одразуваат една поопшта димензија. Процесот на тимска работа има позитивен однос со ефикасноста на тимот и задоволството на членовите, како и тоа дека односите се слични низ димензиите на тимската работа и нивоата на процесот на специфичност. Дополнителните анализи покажаа дека трите процеси од тимската работа од средно ниво се позитивно и силно поврзана со кохезијата и потенцијата. Модератор анализите

¹⁵⁵ Putney, D. M. (2003). SWAT team composition and effectiveness. PhD. The University of Tennessee, USA

¹⁵⁶ Halfhill, T., Nielsen, T., Sundstrom, E., Weilbaecher, A. (2005). **Group Personality Composition and Performance in Military Service Teams.** *Journal of Military Psychology*, 17 (1): 41-54

¹⁵⁷ Halfhill T.R., Nielsen T.M., Sundstrom E. (2008). **The ASA framework: A field study of group personality composition and group performance in military action teams.** *Small Group Research*, 39 (5): 616-35

¹⁵⁸ Brown, B.A. (2011). **Teams and stress: a meta-analysis and process analysis.** Thesys (PhD). Clemson University

сугерираат дека односите меѓу процесите на тимската работа и ефикасноста на тимот донекаде зависат од зависноста на задачата и големината на тимот.¹⁵⁹

Важно е да се нагласи дека композицијата на тимовите влијае врз тимската перформанса, тоа влијание е сложено, овој однос се разликува зависно од намената, видот и големината на тимот, а SWAT се карактеризира со високо специјализирани улоги кои треба соодветно да се селектираат при нивната конструкција согласно конкретната задача, како би се постигнал успех во истата. Истиот тим за една, не е успешен и за друга задача, па познавањето на композитните карактеристики на припадниците ќе бидат од корист на раководителите при распоредување и конструкцијата на тимовите за секоја од задачите.

3. Досегашни релевантни истражувања

а. кај припадници на полициски структури и специјални единици

Со мета-анализа на американски примерок проверувана е предиктивната моќ на димензиите на личност за пет групи професии (од кои една е полициската), за три критериуми на перформансата (владеење на работата, обуката и лични податоци). Се покажало С за валиден предиктор на сите групи професии и критериуми; N слабо негативно корелира со перформансата (по постигнување на солиден негативен скор, валидноста на N кон разликите во перформансата се минимизира), наспроти професионалците, кај кои поврзаноста е позитивна (кај одредени професии притисокот од перформансата предизвикува манифестирање невротични симптоми, што не се потврдило и за полициската професија); O се покажал валиден предиктор само при обука за сите професии, со оглед дека е во највисока корелација од димензиите со KC¹⁶⁰ (ја мери способноста и мотивацијата за учење, како отвореност кон прифаќање новини); E се покажа валиден предиктор само за менаџерите и продавачите, како и перформансата при обука за сите професии, што се поврзува со генералното ниво на активност и социјабилност, но не и за професии кои не вклучуваат социјална интеракција; 5. A не се покажа валиден предиктор на работната перформанса, дури ни за професии кои вклучуваат висока социјална компонента.¹⁶¹

¹⁵⁹ LePine J, Piccolo R, Jackson C, Mathieu J, Saul J. (2008). A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria. *Personnel Psychology*, 61: 273-307

¹⁶⁰ Costa, P.T. Jr., McCrae, R.R. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality & Social Psychology*, 52:81-90

¹⁶¹ Barrick, M.R., Mount, M.K (1991). „The big five personality dimensions and job performance. A-meta analysis“. *Personnel Psychology*, 44, 1-26

Во обид да обезбеди поврзаност на димензиите на личност со полициската професија, авторите на инструментот NEO PI-R спроведоа студија на 219 полициски апликанти. Најпрво група полициски психолози со интервју оценуваат кои од апликантите ги препорачуваат за полициската професија (N=181), а паралелно на нив други полициски психолози и супервизори оценуваат кои од димензиите на инструментот се пожелни за полициската професија (се покажало дека идеалните ПС треба да имаат високи Е3, С1 и С5, а ниски N2, N5, N6, А6). Потоа се покажало дека препорачаните апликанти се поклопуваат со пожелните димензии, освен за Е3, но исто така се покажале и разлики кои не се очекувале: димензијата А не била препорачана како пожелна, но кај препорачаните апликанти се покажале значајно повисоки скоровите кај пет од поддимензиите; како и повисоки на сите поддимензии на С и пониски на сите поддимензии на N, што било за очекување. Иако оваа студија не е валидациона за аспекти на полициската перформанса, сепак покажува дека истиот има дистинктивна моќ за кандидатите за оваа професија.¹⁶²

Во валидациона студија за NEO PI-R и КС кај 284 полициски регрути во **Нов Зеланд**, покрај КС значаен предиктор за успешна перформанса се покажале и димензиите С, Е и N (последната негативна), а од поддимензиите негативна е поврзаноста со N5 и N6, а позитивна со Е3, Е4, О5, А1 и сите поддимензии на С. Примерокот се опишува како високо екстравертен, другите димензии се просечни, а најсилна е поврзаноста со С.¹⁶³

Во **Кентаки, САД** на 96 ПС од девет неурбани полициски оддели со цел оценување на моќта на NEO PI-R за втората цел на селекцијата и поврзаноста на димензиите со осум критериуми на перформанса, се покажале високо С, А и Е и ниско N, не се покажало поврзаност на перформансата со ниту една од димензиите, наспроти возраста и годините работен стаж (се покажале значајни предиктори, иако во комплексен однос во форма на превртено U). Се поставило прашање за веродостојноста на оценувањето со оглед на чувството на загрозеност во случај на негативна перформансата кај нивните тимови, показател за што е просечна оценка за сите испитаници, а ниска била и варијабилноста на скоровите за С. Ова се потврдува и со заклучокот на Хоган според кој „конвенционалните и традиционални ПС се

¹⁶² Costa, P. T., McCrae, R. R., Kay, G. G. (1995). **Persons, places, and personality: Career assessment using the revised NEO Personality Inventory.** *Journal of Career Assessment*, 3, 123-39

¹⁶³ Black, J. (2000). **Personality testing and police selection: Utility of the “Big Five”.** *New Zealand Journal of Psychology*, 29 (1): 2-9

повисоко оценети“,¹⁶⁴ т.е. за посоодветни се сметаат оние кои поуспешно се инкорпорирале во средината, отколку оние кои поседувале адекватни димензии на личност.¹⁶⁵

Во САД, димензиите на личност се потврдиле како предиктори за перформансата. Најпрво 100 ПС обучувачи за терен ги оцениле димензиите кои ги бараат како идеален профил на личност на ПС и се карактеризирал со ниско N и високо E и C. Потоа, во споредбата кај нововработените ПС со висока и ниска перформанса, вторите се покажале со високо N и ниско C, а првите обратно, што ги потврдило параметрите од обучувачите.¹⁶⁶ Тоа се потврдува со уште едно истражување на истите автори подоцна, каде се испитува разликата во димензиите на личност, кои се бараат за повисоко и пониско поставени критериуми кај ПС. Промените во профилот кој се бара за повисоките критериуми рефлектира намалување на скорот на N и акцентирање на особините врзани со моралната пристрасност (A и C).¹⁶⁷

Во истражувањето на 35 ПС во **Чикаго**, со цел откривање на димензиите на личност на ПС во однос на нормативен примерок, се покажало дека мажите имаат пониско N и O, а жените пониско A, N и E споредени со нормативниот примерок.¹⁶⁸

За утврдување на две цели: 1. предиктивната моќ на психолошките инструменти при донесувањето одлука за распоредување по ПС во одредена фамилија полициски улоги (тактичка, општествена, разузнавачка, истражна и логистичка), преку вклопување во предвидениот модел, и 2. за идентификација на високо потенцијални ПС за лидери, тествани се ПС во **Велика Британија** за КС, личност, интереси за кариера, мотивација, потенцијал за иновации, временски и потенцијал за лидерство, при што перформансата и лидерските капацитети се оценувани и од супервизори, а во понатамошна анализа влегоа само оние со задоволителна перформанса (N=184). Не се покажаа разлика меѓу улогите за КС, но се покажаа во однос на личноста, мотивацијата, интересите и времето. Тактичките ПС се покажаа најмногу конвенционални, рационални за податоци, нестрпливи и со интерес за контролна

¹⁶⁴ Hogan, P. (1971). **Personality characteristics of highly rated policeman.** *Personnel Psychology*, 39:210-19

¹⁶⁵ Sanders, B.A. (2008). „Using personality traits to predict police officer performance“. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 31(1): 129-47

¹⁶⁶ Chibnall, J.T., Detrick, P. (2006). **NEO PI-R personality Characteristics of High-Performing Entry-Level Police Officers.** *Psychological services*, 3 (4): 274-85

¹⁶⁷ Call, C., Chibnall, J. T., Detrick, P. (2010). **Demand Effects on Positive Response Distortion by Police Officer Applicants on the Revised NEO Personality Inventory.** *Journal of Personality Assessment*, 92 (5): 410-5

¹⁶⁸ Chatman, A.D. (2001). **Personality style of Chicago police officers: “A big five” study.** Unpublished master’s thesis, Chicago, IL.: Roosevelt University

работа, а најмалку релаксирани, иновативни, убедливи, оптимистични, полихронични; истражните со најголем интерес за информации, истражувачка и правна работа; разузнавачките најмногу релаксирани, полихронични, а со најмала социјална доверба, грижа, рационални за податоци и интереси за социјална, контролна и административна работа; Општествените најмногу грижливи, со потреба за структура и интереси за едукативна, социјална и административна работа, а најмалку афилијативни, свесни за детали, емоционално контролирани, тешки, конвенционални, нестрпливи и со најмал интерес за истражувачка работа; додека Логистиката е за се останато што не е спомнато, со оглед дека најмногу се разликува од останатите, но со можност за невалидност со оглед на малкуте сличности во рамки на самата улога. Потенцијалите покажаа висока корелација на само-оценките и оние од супервизорите, со тоа што вторите имаат тенденција кон повисоки скорови. Лидерскиот потенцијал пак, позитивно корелира со КС, барање за разновидност, контролирање, постигнување, енергичност, оптимизам, одлучност, интерес за промени и предизвик, мотивација за постигнување, лична моќ и општа ориентираност, точност и нестрпливост, а негативна со конвенционалност, скромност, следење правила, совесност, интереси за адаптивност и конзистентен работен стил и мотивација за структура.¹⁶⁹

За откривање како димензиите на личност кај 43 безбедносни професионалци (истражувачи и практичари) влијаат врз ефективната заштита на безбедноста, се покажало неочекувано високи на С, Е4, А2 и А4, високи А, С3, С4 и С6 и ниски О, О1 и Е5, а само скорот за Е3 е просечен, споредени со општата популација. Ова опишува висока моралност, одговорност, планирање и внимателно донесување одлуки, но тешкотии во изнаоѓањето нови безбедносни методи на одбрана и предвидување нови форми на напад, посебно при организирање акции, што значи дека стратегиите против заканите по безбедноста се повеќе реактивни од проактивни.¹⁷⁰

Во **Питсбург, САД**, за потребите на силите на правдата и националната безбедност, утврдено е дека димензиите на личноста корелираат со способноста на откривање измами во изјавите, со оглед дека луѓето се многу понеуспешни во тоа од машините. Се покажале индивидуални разлики за оваа способност - најниско биле рангирани офицерите за помилување (40,41%), а највисоко агентите на тајните служби,

¹⁶⁹ Francis-Smythe, J., Tinline, G., Allender, C. (2002) **Identifying High Potential Police Officers and Role Characteristics**. In: *British Psychological Society's 2002 Occupational Psychology Conference*, Blackpool, England

¹⁷⁰ Gates, C., Whalen, T. (2007). **A Psychological Profile of Defender Personality Traits**. *Journal of computers*, 2 (2): 84-93

учителите и криминалците (64-70%). Резултатите покажуваат поточна проценка на локално од глобално ниво (каде се покажуваат и поголеми индивидуални разлики) и позитивна корелација на успешната детекција со О и А, а негативна со N.¹⁷¹

Кај 55 обезбедувачи од корпоративна компанија за обезбедување во САД, перформансата е поврзана со С, С2, С3 и С5, не и со останатите димензии и полот.¹⁷²

Во валидационата студија за NEO PI-R за Полициската академија во Мисури, САД, се покажало негативна корелација со N3, N5 и N6, а позитивна со С1; дисциплината и отсуството се поврзани со повеќе поддимензии, а N6 се покажал значаен предиктор за незавршувањето на академијата. Се потврдила предиктивна валидност за академската перформанса, додека поврзаноста со теренската останува непозната.¹⁷³

Предиктивната моќ на NEO PI-R се потврдува и во Полициската Академија во САД, каде 74 студенти се тествани пред почетокот на 26 неделна обука. Не се покажале демографски разлики кај дипломираните од останатите, академските резултати позитивно корелираат со Об, а негативно со Е5; ракувањето со огнено оружје позитивно со N1; додека физичката спремност негативно со С6 и О1, а позитивно со Е4. Регресивна анализа покажала дека Е5, О5 и Об се предиктори за дисциплина, N4, А3, О3, С2, Е6 и N6 за отсуство, а само N6 за дипломирањето.¹⁷⁴

Кај 350 федерални агенти во Канада кои активно вршеле тајни операции димензиите на личност биле индиректно поврзани со менталното здравје преку искуството на прикриеност, односно комбинација на ниско Е и високо N е поврзана со посиромашно ментално здравје од комбинацијата Е и ниско N, а и незадоволството од кариерата се покажала проследена од посиромашно ментално здравје.¹⁷⁵

Со цел откривање на димензиите на личност предиктори за анксиозноста тествани се 259 штотуку примени ПС во Јужна Африка, па се покажало дека N и Надворешниот локус на контрола позитивно корелирале со анксиозноста, а А, Е и С

¹⁷¹ Benus, S, Cautin, R.L., Enos, F., Graciarena, M., Hirschberg, J, Shriberg, E. (2006). *Personality Factors in Human Deception Detection: Comparing Human to Machine Performance*. Proc. ICSLP, pp. 813-816, Pittsburgh

¹⁷² Abraham, J. D., Morrison, J. D. (2003). *Relationship between the Performance Perspectives Inventory's Conscientiousness scale and job performance of corporate security guards*. *Applied H.R.M. Research*, 8 (1):45-8

¹⁷³ Chibnall, J.T., Detrick, P., Luebbert, M.C. (2005). *Validity Study: Relationship between Personality and Academy Performance*. *Applied HRM Research*, 10 (2): 99-102

¹⁷⁴ Chibnall, J.T., Detrick, P., Luebbert M.C. (2004). *The Revised NEO Personality Inventory as Predictor of Police Academy Performance*. *Criminal Justice and Behavior* 31: 676-94

¹⁷⁵ Girodo, M. (1991). *Personality, job stress, and mental health in undercover agents: a structural equation analysis*. *Journal of social behavior and personality*, (6), 375-90

негативно; Африканците се покажале поанксиозни од белците, а разлика меѓу половите не се покажала; и единствен фактор, главен предиктор на анксиозноста било N. Сето ова е од посебно значење за селекција на оперативците.¹⁷⁶

За утврдување на разликите во димензиите на личност и психофизиолошките реакции под гласни тонови кај ПС и пожарникарите во САД, се покажале повисоки E2, C3 и C6 кај ПС од пожарникарите, и повисоко E5 кај двете групи од нормативниот примерок.¹⁷⁷

За откривање дали агесијата е инхерентна диспозиција или последица на високиот стрес во полициската професија, кај 162 мажи ПС од Филипините полициските дневни оптеретувања позитивно корелирале со агесијата, т.е. стресните ситуации ја зголемуваат вулнерабилноста на агесијата, која постои како диспозиција.¹⁷⁸

Кај 289 машки припадници на полициските специјални единици во Италија (ПС, раководители и останатите технички персонал) се покажаа скорови во просечна категорија, A на граница кон високо, освен N кое е ниско и L високо (мерени со верзија на NEO PI-R) од нормите за машка нормална популација, додека сите димензии се покажале повисоки од нормите за професионални војници во Италија, кај кои пак сите димензии се во просечната група. Добиени се два кластери: „Добри полицајци“ од 1/3 (со високи скорови на сите димензии, N во многу ниско и A на граница кон многу високо, кои треба да се користат за најделикатни задачи) и Под контрола или „општи“ од 2/3, со сите димензии во нормалната категорија, освен N ниско; „Добрите“ покажаа значајно повисоки на сите димензии и поддимензии од „Општиот“ кластер, како и понизок за патолошките тестови (депресивност и анксиозност) и согорување, освен за поддимензијата Лична исполнетост и Перцепирана организациска отпорност кои се значајно пониски; додека „Добрите“ покажаа повисоки скорови од општата популација и војниците, „Под контрола“ покажа разлика само за повисоко L и пониски N и O. Не се менуваат во однос на стабилноста на расположението, со што „Добрите“ покажале пониски фактори на негативно расположение и повисок Виталност-Активност, од

¹⁷⁶ Schepers, J.M., Van Jaarsveld, B. (2007). **The personality profile of police recruits who are high of anxiety.** *Journal of Human Resource Management*, 5 (2): 51-9

¹⁷⁷ Orrb, S.P., Ruef, A. M., Salters-Pedneault, K. (2010). **Personality and psychophysiological profiles of police officer and firefighter recruits.** *Personality and Individual Differences*, 49 (3): 210-15

¹⁷⁸ Chu, R.T., Domingo,V.M.S., Untalan, J.H.C. (2009). 46th Annual Convention of the Psychological Association of the Philippines (PAP): Basic Anxieties and Daily Hassles as Vulnerabilities of Aggression among Male Police Officers, www.pap.org.phPAP%20Convention6_PAP_Program_09.pdf

„Општите“ и општата машка популација. Високото L кај „Добрите“ се смета за резултат на нарцистичката личност во воената професија.¹⁷⁹

Во Република Македонија тестирани се 160 ПС од Единицата за брзо распоредување и Посебната единица мобилна единица за борба против криминалот т.н. Алфи, како дел од униформираната полиција, со цел поставување глобален теоретски модел за распоредување на припадниците во оперативно-тактичките формации, преку антропометриски, биомоторни и психолошки показатели. Во однос на последното се покажа дека ПС од двете единици имаат профили согласно стандардите (високо просечни КС, високо Е, ниско N, ниско Р, но висок скор на L скалата (што ја намалува валидноста на резултатите); немаат значајни проблеми поврзани со настани кои им предизвикуваат стрес од секојдневното живеење, ниту пак од трауматските настани од работата (ниту на интрузивно, ниту на избегнувачко ниво. Компаративната анализа пак, укажала дека ПС од АЛФИ имаат повисоко N и кај нив поинтензивно влијаат трауматските настани од работата на двете нивоа, што може да е резултат на пониските стандарди за селекција кај оваа единица или повисокиот степен на изложеност на стресни настани, со оглед на пристапот во нивното работење.¹⁸⁰

Војска. Во мета анализата за NEO PI-R на европски примерок составен од воени и цивилни позиции, се покажало дека покрај општите КС, димензиите С и N се значајни предиктори кај двата типа работни окружувања.¹⁸¹

Кај 99 австралиски воени припадници се потврди важноста на димензиите на личност како предиктори на тренинг перформансата преку КС.¹⁸²

Интеракциското дејство на С и А врз перформансата е мерено кај седум примероци од разни занимања од кои висока кооперативна интеракција не било потребно само кај два од нив, од кои еден составен од 146 цивилни менаџери партиципанти во воената менаџерска обука во САД. Кај сите се покажало поврзаност меѓу С и перформансата, а само кај петте со А, а се потврдило и интеракциското влијание врз перформансата. Кај оние примероци каде А се покажало медијатор, најголем ефект врз перформансата се постигнало кога биле високи двете димензии;

¹⁷⁹ Garbarino, S., Chiorri, C., Magnavita, N., Piattino, S., Cuomo, G. (2011). **Personality Profiles of Special Force Police Officers.** *Journal of Police and Criminal Psychology*, 1

¹⁸⁰ Ивановски, J. (2013). Структурирање на полициски формации за извршување на оперативно-тактички дејствија од аспект на психосоматски показатели на униформираните полициски службеници. Необјавен докторски труд. Скопје: Факултет за безбедност

¹⁸¹ Salgado, F. J. (1998). **Big Five Personality Dimensions and Job Performance in Army and Civil Occupations: A European Perspective.** *Human Performance*, 11 (2, 3): 271 - 88

¹⁸² McCormack, L. M. (2004). **Cognitive ability and FFM personality predictors of military training performance.** M.A. thesis, School of Psychology, Deakin University

при ниско С, А воопшто не делувало на перформансата, слабо делувало ако С е високо, но при повисоко С перформансата била пониска кај оние со ниско А од оние со повисоко. Интеракцијата на С и А нема значајно влијание врз перформансата во работни контексти каде честата интеракција не е важен дел од работата или нејзината природа подразбира лидерство, супервизија или тренирање на други и каде најдобрите имаат ниска потреба да им се допаѓаат и да бидат прифатени од другите.¹⁸³

Кај воените пилоти во САД, моќта на димензиите на личност како предиктори на тренинг перформансата е послаба од КС, но сепак се користи во студиите. Се покажува значајна дополнителна предикција на С покрај општите КС¹⁸⁴, важни се во однос на толерантноста на стрес и мотивацијата¹⁸⁵, се покажуваат специфики кај пилотите во однос на не-пилотите (повеќе се кон постигнување ориентирани, активни, појдовни, компетитивни, доминантни и послабо интроспективни, емоционални, осетливи и самоефикасни)¹⁸⁶, додека со тренинг перформансата се покажа поврзаност со Хостилност, Самодоверба и Флексибилност на вредности, иако личноста не се покажа како значаен самостоен предиктор¹⁸⁷. Кај воените пилоти во Велика Британија се покажа дека оние кои ја поминале обуката се емоционално постабилни, екстровеертни, одлучни и понезависни од оние кои паднале.¹⁸⁸ Во истражување на НАСА врз 93 комерцијални пилоти, утврдено е постоење „пилотски“ профил на личност, кој опишува високо С (сите поддимензии, посебно С1 и С4), ниско N (посебно N6), благо високо Е (посебно високо е Е3) и просечни кон ниски О и А (највисоко е А1). Се покажува дека профилот на личност дистинктивен за пилотите може да се генерализира независно од позицијата или работното искуство, потврдувајќи ги претходните резултати за воените пилоти.¹⁸⁹ Кај 50 воени пилоти, мажи, во Индија, мерено е влијанието на димензиите на личност врз благосостојбата (преку задоволство од живот, општа благосостојба и позитивните и негативни афекти). Се покажале со

¹⁸³ Witt, L.A., Burke, L.A., Barrick, M.R., Mount, M.K. (2002). **The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance.** *Journal of Applied Psychology*, 87 (1): 164-9

¹⁸⁴ Carretta, T.R. (2000). **U.S. Air Force pilot selection and training methods.** *Aviation, Space and Environmental Medicine*, 71(9), 950–6

¹⁸⁵ Hilton, T.F., Dolgin, D.L. (1991). **Pilot selection in the military of the free world.** In R. Gal & A.D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of military psychology* (pp. 81–101). New York: Wiley

¹⁸⁶ Ashman, A., Telfer, R. (1983). **Personality profiles of pilots.** *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 54 (10), 940–343

¹⁸⁷ Siem, F.M. (1992). **Predictive validity of an automated personality inventory for air force pilot selection.** *International Journal of Aviation Psychology*, 2(4), 261–270

¹⁸⁸ Bartram, D. (1995). **Personality factors in pilot selection: Validation of the Cathay Pacific Airways selection procedures.** In R.S. Jensen (Ed.) *Proceedings of the Eight International Symposium on Aviation Psychology* (pp. 1330-11335). Columbus, OH: The Ohio State University.

¹⁸⁹ NASA (2004). **Pilot Personality Profile Using the NEO-PI-R.** Davis, D., Fitzgibbons, A, Schutte, P.C. Hampton: NASA/TM-2004-213237

високо N, многу високо E, релативно ниски A и C, високи позитивни, ниски негативни емоции и висока социјална пожелност на одговорите; значајни се покажаа само корелациите N негативно, а E позитивно со благосостојбата; демографските варијабли (возраст, СС, искуство, брачен статус, часови летање, тип авијатика, присуство на професионален стрес или инциденти) не покажале поврзаност со димензиите ни со благосостојбата, освен A кое е повисоко кај средните од ниските и највисоките воени рангови пилоти, додека благосостојбата била највисока кај хеликоптерите наспроти борбените и најпосле транспортните пилоти; социјално пожените одговори покажале позитивна поврзаност со E, A, C, позитивните афекти и задоволството.¹⁹⁰

Во Воената академија **Вест Поинт, САД**, истражувано е со цел имплементација на високо веродостојно однесување на човекот во симулации, со оглед дека се покажале посебни потешкотии при предвидувањето на човечкото однесување и првичната реакција во високо ризични ситуации, посебно земајќи го предвид постоењето неограничен број индивидуални разлики кај луѓето. Се покажало дека: 1. На намалување на времето позитивно влијаат N5, E3, E4, E5, O4, A1, A3, A4 и сите поддимензии на C, а негативно O3 и сите поддимензии на N, освен N5. 2. На брзината позитивно влијаат: N1, N2, N5, E3, E4, E5, A1, A3, A6, C1, C3, C4 и C5; негативно: N3, N4, N6, A4 и C6; 3. На времето за примање/испраќање пораки позитивно влијаат: N5, E3, A1, A2, A4, C1, C3 и C5; негативно само поддимензиите: N1, N2 и N3; и 4. На веројатноста за испраќање и примање порака (треба да биде што повисока) позитивно влијаат: сите поддимензии на E и C, како и O4, O5, A1, A2 и A3; а негативно: сите поддимензии на N, како и O1, O6, A4, A5 и A6.¹⁹¹

На 482 апликанти на воен колеџ во **Норвешка** направен е обид за утврдување во која мера димензиите на личност, општите КС и социјалната интелигенција (Процесирање на социјални информации, Социјални вештини и Социјална свесност) е поврзана со отпорноста на стресот. Се покажа позитивна поврзаност на сите димензии на личност (земајќи ја N како емоционална стабилност), со сите скали на отпорност и социјална интелигенција: N најмногу корелира со Личните снаги (посебно со Себе-перцепција); C најмногу со Структурираниот стил и Перцепција кон иднината (како подскала на Личните снаги); A најмногу со Социјални ресурси; Социјални

¹⁹⁰ Chaturvedula, S., Joseph, C. (2007). **Dimensions of psychological well-being and personality in military aircrew: A preliminary study.** *Ind J Aerospace Med*, 51(2): 17-27

¹⁹¹ Edwards, D.J., Grodevant, N.W., Lee, P.J., Peralta, J.B. (2007). DNA-MAN: Dynamic Natural Attributes for Synthetic Military Forces. *Systems and Information Engineering Design Symposium, 2007. SIEDS 2007. IEEE*: 1-5

компетенции најмногу со А и Е, а Семејната кохезија скоро еднакво со А, С и N. Од сите, незначјни се само О со Социјална кохезија и Структурираниот стил. Социјалната свесност најмногу корелира со N, Социјалните вештини со Е, додека Процесирањето на информации најмногу со Е, но близу еднакво и со О и А. Изненадувачки, но ниту една од подскалите на отпорноста не се покажа значајно поврзана со општите КС.¹⁹²

За утврдување на ефектите на КС и N врз воената перформансата, на 607 припадници на *морнарицата* и 62 војници во **Велика Британија** се потврдило дека оние со ниски КС и високо N ќе покажат послаба перформанса во двете групи. При тоа негативна корелација на перформансата со N била утврдена само кај оние со послаби КС, што покажува однос меѓу двете варијабли - предиктор за „нетолерантност на стрес“.¹⁹³

Кај 370 *маринци* регрути, се испитувала поврзаноста на КС и димензиите на личност со тренинг перформансата, па се покажала предиктивна моќ на димензиите Е, О и С за критериуми базирани на симулации, но не и за тренинг перформансата на тестовите со лист и пенкало, што е од големо значење за соодветно учење во средината за обука.¹⁹⁴

За откривање релевантна скрининг процедура кај 25 **канадски** воени снајперисти од *специјалните единици* (исклучиво машки пол), мерени се димензиите на личност како показатели за успешна перформанса. Се покажало дека предиктори за успешен снајперист се ниско N, високо С и ниско А6 (резултат на потребата од немотивност и ниско ниво на чувство на вина кај оваа професија); HPSI и NEO PI-R се покажале соодветни инструменти, а процедурата за скрининг потребно е да биде мулти-методска.¹⁹⁵ Во повторена постапка за проверка на подобноста на новата програма за психолошки скрининг, на 29 веќе вработени снајперисти зададени се истите тестови. Не се покажала ни една мерка како самостоен предиктор, туку потреба од целокупната процедура. Потоа апликантите биле споредени со веќе вработените снајперисти, при што не се покажале разлики кај поедините потскали на С, N, А6, HPSI, ниту КС, но се

¹⁹² Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J.H., Hjemdal, O. (2005). **Resilience in relation to personality and intelligence.** *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14 (1): 29-42

¹⁹³ Corr, P.J., Perkins, A.M. (2006). **Cognitive ability as a buffer to neuroticism: Churchill's secret weapon?** *Personality and Individual Differences*, 40 (1): 39-51

¹⁹⁴ Dean, M.A., Conte, J.M., Blankenhorn, T. R. (2006). **Examination of The Predictive Validity of Big Five Personality Dimensions Across Training Performance Criteria.** *Personality and Individual Differences*, 41(7): 1229-39

¹⁹⁵ Girard, M.L., Scholtz, D.C., Vanderpool, M.A.M. (2004). *The Development of a Psychological Screening Program for Sniper Selection.*

покажало повисоко С. Резултатите од апликантите споредени со перформансата од базичната обука кај оние кои ја поминале селекцијата, покажуваат негативна корелација за N1, N4 и N5, и позитивна со C5 и C6 кај повеќе од вештините при практичните вежби на обуката. Треба да се земе предвид малиот примерок.¹⁹⁶

За детекција на демографските карактеристики (возраста, чинот и работното искуство во службата) и димензиите на личност, кои ќе можат да се користат како предиктори при селекција и обука во SEAL (Sea-Air-Land) морнарицата од САД, на 139 припадници зададен е NEO PI-R. Резултатите покажуваат дека SEAL се карактеризираат со ниско N и A, високо E и просечно O и C; работното искуство е позитивно поврзано со C и a негативно со E, но како причина за ова се зема и возраста; рангот позитивно е поврзан со E и C; во однос на машките норми за општ примерок SEAL покажале значајно пониски N и A, просечно кон ниско O и значајно повисоки C и E, а за поддимензиите пониски N1, N3, N4, N6, E1 и O2, а повисоки E2-E6, O1, O4 и O5.¹⁹⁷

Во воените специјалните единици во САД тестирани се предикторите – општи КС, димензии на личност и демографските карактеристики, за успешна перформанса, во првата фаза од селективниот курс за општа обука. Значајна се покажала поврзаноста со КС со вкупната перформанса и критериумите мапирање, навигација на земјиште и патролирање, засебно; на 4 од 16 димензии на личност: позитивна на Ниво на енергија, и Преземање ризици, а негативна на Анксиозност и Нефрекфентност со вкупната перформанса; а регресијата покажува модел од КС и димензиите Ниво на енергија и Преземање ризици како предиктори, кој се покажа успешен во 71,3% предикции.¹⁹⁸

Наспроти студијата за соодветна скрининг програма за снајперистите, како најелитен дел од воените специјални единици, спроведена е студија за факторот тим и неговата ефикасност врз перформансата, во Сингапур. Како стресори се наведени: долги часови на немобилност и чекање, мал простор за грешка, неизвесност, потреба да се одржи вигилноста, борбената готовност и притаеност долги часови, страв да не се биде погоден, депривација од спиење и мала големина на тимот (парови). Со оглед на спецификите на работата, како важен фактор треба да е земен деноноќниот ритам - перформансата не е константна во текот на сите 24 часа, ниту часовите кога е

¹⁹⁶ Girard, M.L., Scholtz, D.C. (2005). *Trial of the Psychological Screening Program for Sniper Selection in the Canadian Forces*

¹⁹⁷ Braun, D.E., Goforth, H.W., Pratt, N.C., Prusaczyk, W.K. (1994). **Personality profiles of U.S. Navy Sea-Air-Land (SEAL) Personnel.** *Report No.* 94-8

¹⁹⁸ Pleban, R.J., Allentoff, H.L., Thompson, T.J. (1989). **Preliminary Assessment of Selected Predictors of Special Forces Qualification Course Success.** Alexandria: *U.S.Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*, Research Report No.1539

опимална се исти кај секој поединец. Се покажало дека показател за тие часови е телесната температура, која е во висока корелација со ефикасната перформанса, а од работната преференција произлегува „утринскиот“ и „вечерниот“ тип. Резултатите покажале дека работните типови се поврзани со личноста, т.е. Интровертот е утрински, а Екстрровертот вечерен, што треба да се земе предвид при спарувањето снајперски тимови, за поефективна 24 часовна перформанса (поефективниот во 12 часовната смена ќе има активна улога и обратно) со оглед дека треба да се спроведат операциите со малку, спиење, храна и вода.¹⁹⁹

V. ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС

1. Дефинирање и теории на стрес

Во обидот за дефинирање на стресот, литературата располага со повеќе дефиниции, со оглед дека во научната јавност сè уште не е постигнат консензус дали треба да биде дефиниран од човечка (индивидуална), срединска (макро) перспектива или двете (интегративна). Ова ја загрозува конструктивната валидност при мерењето, а не постои ниту званична теорија, основа за сигурна предикција на реакциите на луѓето во посебни услови на срединскиот стрес, иако литературата е богата со истражувања.

Според Николоски (2000), поимот стрес прв пат бил употребен многу пред да стане тренд, од доктор сер Вилијам Ослер во 1910 г., кога забележал дека некои пациенти се под стрес, а потоа од физиологот Кенон, кој тврдел дека некои лица се под стрес кога ќе се затекнат во екстремни физички услови. Овие употреби на терминот биле неопределени и не правеле разлика меѓу субјективното искуство на лицето и условите во средината кои го предизвикувале.²⁰⁰ Други автори, наведуваат дека стресот прв пат бил употребен во физиката за да се одговори како човекот треба да ги дизајнира структурите за да издржат товар без да се деформираат, каде стресот означува надворешен притисок, а затегнувањето внатрешна дисторзија на објектот. Во биолошките науки, во обид да се дефинира стресот, Крон ги сумира гледиштата на повеќе автори, групирајќи ги во три групи теории: 1. пристапи на *систематски стрес*,

¹⁹⁹ National University of Singapore, *Efficient teaming and scheduling of snipers*. Zheng, K.Y., Undergraduate Research Opportunities Program, EG260

²⁰⁰ Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*. Скопје: Универзитет св. Кирил и Методиј, стр.348

базирани на физиологија и психобиологија (главен претставник е Сели, а на него се базираат и истражувањата за критичните животни настани на Холмс и Рахе), 2. пристапи на *психолошки стрес*, развиен во рамки на когнитивната психологија (од Лазарус и Фолкман, доработен од МекГрат), и 3. *теории на ресурси за стрес*, како поврзување на двата (Хофбол и сор.).²⁰¹

1. Теории на систематски стрес

Ендокринологот Сели, стресот пионерски го проучувал уште од 1936 г, дефинирајќи го како „неспецифични промени во биолошкиот систем на било кое барање за прилагодување на изменетите услови во надворешната средина“, кои можат да бидат различни: емотивно возбудување, напор, замор, болка, страв, концентрација, понижување, губење крв, ладно, топлина, инфекција, траума, голем изненаден успех, и сл. дразби, под услов да бидат доволно интензивни, кои предизвикуваат специфична шема како одговор, т.н. систематски стрес²⁰². Ваквиот пристап опфаќа сфаќање за стресот, како позитивен или „*еустрес*“ (продуктивен, креативен стрес при обавување на работата) и негативен облик или „*дистрес*“ (штетен стимулус, кој прети на нормалното функционирање на единката, како преоптеретување на капацитетите при совладувањето на стимулусите од надворешната средина), а односот меѓу двата и способностите за справување е параболичен.²⁰³

Барањата кои Сели ги наведува, можат да бидат сфатени како колекција на аверзивни стимулуси, кои со време се акумулираат и водат до емоционален стрес и когнитивни адаптации кои ги придружуваат стесорите. Аверзивната дразба е синоним за *стресор*, кој е средински фактор и перцепиран од некогo предизвикува психолошко затегнување, т.н. стрес. Тоа подетално го објаснува со прецизното одредување на *Оптиот адаптациски синдром*, кој како процес на онеспособување на индивидуата за успешна борба со стресот, содржи три фази: *аларм*, *отпор* и *исцрпување*. Првата започнува од моментот на делувањето на дразбата на која организмот не е адаптиран (аверзивната), па особата во психолошката сфера се соочува со закана или високо напната ситуација, а на физиолошко ниво ова се изразува со зголемување на адреналинот во крвта и кардио-васкуларните активност, што подразбира психофизиолошка подготвеност за опасност. При престанување организмот се враќа во првобитната состојба, а во спротивно оптималните ресурси се мобилизираат и

²⁰¹ Според Krohne, H.W. Stress and Coping Theories, Germany, Available from: userpage.fuberlin.de/~Krohne/Stress.pd... [2002]

²⁰² Selye, H. (1976). The Stress of Life (rev.edn.). New York: McGraw-Hill

²⁰³ Milovanović, R. (1998). *Policiska psihologija*. Beograd: Policiska akademija, str.221-6

настанува втората фаза, кога телото се адаптира на новите услови. На крајот, доколку индивидуата не е способна да ја совлада или управува со опасноста, може да дава отпор до третата фаза, кога нема повеќе ресурси за справување, станувајќи неспособна за нормално функционирање, што може да доведе до болест, па и смрт.

Теоријата наишла на критики: 1. општиот пристап предизвикал фатална мешаница во концептот, поимот почнал да се користи за најразни настани во секојдневниот живот, па станувајќи синоним за многу слични поими, бил во опасност да го изгуби специфичното значење. 2. Не биле земени предвид прихолошките варијабли како медијатори т.е. когнитивните механизми кои објективните случувања ги претвараат во субјективни доживувања на дистрес.

2. Теории на психолошки стрес

Наспроти стресот како надворешна дразба или психо-билошка реакција, Лазарус дава сосем нов релационен концепт, или „динамичен однос на особата со околината, кој како специфична интеракција или трансакција настанува во ситуации кои индивидуата ги проценува како важни за неа или нејзината благосостојба и во која срединските и/или внатрешните барања ги надминуваат нејзините адаптивни способности“.²⁰⁴ Во трансакцијата централно место заземаат процесите како медијатори: *когнитивната проценка и справувањето*, па стресот е резултат на проценка на особата дека нејзиниот однос со околината е променет. Додека *стресорот* означува настан-и кој го загрозува животот на единката или блиските, имотот и сл. или може да го измени досегашниот живот (најчесто надворешен настан или внатрешно побарување), *стресот* е внатрешна состојба или доживување. Лазарус стресот го објаснува во рамки на својот т.н. трансакциски модел, кој содржи три елементи:

Шема 1. Лазарусов модел на стрес

ЛИЧНИ ФАКТОРИ:	особини, цели, способности, вредности, очекувања, и сл.
СИТУАЦИОНИ ПАРАМЕТРИ:	предвидливост, можност за контрола и неизбежноста на потенцијалниот стресен настан
КОГНИТИВНА ОЦЕНКА	Примарна
	Секундарна
СПРАВУВАЊЕ	Механизми (стилови) на справување
ПОСЛЕДИЦИ	Краткорочни и/или долгорочни

Когнитивна проценка подразбира евалуација на индивидуата за значењето на тоа што се случува со нејзината благосостојба. Се базира на идејата дека емоционалните процеси (и стресот) се одредени од актуелните очекувања на особата, кои зависат од

²⁰⁴ Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York

значењето на исходот од заканата за особата. Се става акцент на индивидуалните разлики во однос на квалитетот, интензитетот и траењето на емоциите за објективно еднакви случувања, што зависи од тоа како ситуацијата е специфично проценета – какво значење има за особата. Проценката е одредена од лични и ситуациони параметри, па настанува стресна состојба специфично одредена за разни индивидуи. Когнитивната оценка се одвива во две фази: *примарна* (се прави проценка дали во случувањето е застапено нешто што е релевантно за благосостојбата на индивидуата и во која мера); и *секундарна оценка* (се утврдуваат можностите за справување – дали индивидуата поседува доволно соодветни ресурси за справување или треба да се откаже од справување со настанот). Накратко, во првата фаза особата идентификува дали има проблем, а во втората наоѓа ресурси за справување. Во двата процеси се прави разлика меѓу *три компоненти* - при примарната оценка: 1. *значење за целта* - степен во кој заканата се однесува на прашање кое за особата е од значење, 2. *усогласеност со целта* - степен во кој епизодата се одвива согласно целите на особата, и 3. *тип на его-инволвираност* - аспекти на заложбите на личноста, како самодоверба, морални вредности, его-идеали или его-идентитет; а при секундарната: 1. *обвинување или кредитирање* на резултатите од настанот според индивидуалната проценка, 2. *потенцијал за справување* – лична евалуација на изгледите за генерирање конкретни бихејвиорални или когнитивни операции, кои позитивно ќе влијаат на заканата, и 3. *идни очекувања* – проценка дали заканата ќе се одвива согласно со целите или не. Специфичните модели на примарната и секундарната проценка водат кон разни *типови стрес* - се издвојуваат три типа: 1. *штета* - психолошка повреда или загуба која веќе се случила, 2. *закана* - антиципација на штетата која може да се случи, и 3. *предизвик* - произлегува од барањата особата да се чувствува способна за справување. Различните типови стрес се вградени во специфични типови емоционални реакции, што ја објаснува тесната поврзаност меѓу стресот и емоциите. Така, Лазарус разграничува *15 базични емоции*, од кои девет се негативни (бес, страв, анксиозност, вина, срам, тага, завист, љубомора и гадење), четири позитивни (радост, гордост, олеснување и љубов), а две се мешани (надеж и сочувство). Ваквата поврзаност на аспектите на оценката со типовите стрес или емоционалните реакции, ја нарекуваат *јадро на релационата тема*.

По когнитивната обработка, следува фазата на спроведување чекори на *справување* со заканата, или „постојано променливи когнитивни и бихејвиорални напори, насочени кон зголемување, толерирање или редуцирање (совладување) на

специфичните внатрешни и надворешни барања и конфликти помеѓу нив, кои особата ги проценува како преголеми за сопствените снаги.²⁰⁵ При тоа, постојано доаѓа до примена на разни *стратегии за справување*, со кои се настојува да се реши стресната ситуација или да се ублажат штетните последици. Специфично е дека истите не се дефинираат исклучиво врз база на ситуацијата, туку и зависно од степенот на развој на конфликтот меѓу субјектот и средината.²⁰⁶

Според Лазарус и Фолкман стратегиите се динамичен процес. Се менуваат зависно од односот меѓу особата и околината, а секоја промена на односот води до нова проценка. Промената пак, е резултат на примената на стратегиите кои го променуваат степенот на стресност. При тоа, околината може да се јави како поддршка, но и како извор на стрес, а долгорочните последици како нови извори на стрес. Не постојат добри и лоши стратегии, тоа е резултат на проценката на особата. Последиците можат да бидат *краткорочни* – емоционални реакции, и *долгорочни* – квалитет на живот и здравје.

3. Теории на ресурси

За разлика од досегашните, не се главно насочени на факторите кои го креираат стресот, туку на ресурсите кои ја заштитуваат благосостојбата при соочувањето со стресните закани. Предложени биле неколку социјални и личносни конструкти од разни автори, како: *самоефикасност* на Бандура (1977) и *оптимизам* на Шеир и Карвер (1992), како единечни протективни фактори, и неколку трипартитни пристапи, како *издржливоста* на Кобаса (1979) - сочинето од внатрешна контрола, посветеност и чувство на предизвик наспроти закана, *чувство на кохерентност* на Антоновски (1979) - верувања дека светот има значење, е предвидлив и во основа добронамерен, и *социјална поддршка* на Шварцер и Лепин (1991) - инструментална, информациска, проценка и емоционална поддршка.

Според теоријата на заштита на ресурсите на Хобфол и сор. (1989, 1996) стресот се јавува во три контексти: 1. кога луѓето искусуваат загуба на ресурсите, 2. ресурсите се загрозени и 3. луѓето ги инвестираат своите ресурси без последователна добивка; а наведени се четири категории ресурси: објективни (дом, облека, превоз), условни (вработување, лични врски), лични (вештини, себе-ефикасност) и енергија за постигнување на останати ресурси (пари, знаење, и сл.).

²⁰⁵ Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York

²⁰⁶ За стратегиите на справување повеќе во следниот дел

Базичните принципи на овие теории се: 1. загубата на ресурси е примарен извор на стрес, кој се коси со пристапот за критични животни настани на Холмс и Рахе, според кои стресот се јавува секогаш кога индивидуата е приморана да се прилагоди на последиците од ситуацијата, независно дали се позитивни или негативни; 2. ресурсите делуваат на заштеда и заштита на другите ресурси; и 3. по стресните последици, индивидуата има високо намален капацитет на ресурси за справување во иднина, што се одвива во форма на спирала и покажува реципрочност меѓу ресурсите и производот.

2. Клиничко одредување на стресот

Според меѓународната класификација на ментални растројства и растројства во однесувањето (МКБ-10), посериозните последиците од стресот како одредена симптоматологија се сместени во категоријата Реакции на тежок стрес и растројства во прилагодувањето (F43), како дел од групата Невротски, со стрес поврзани и соматоморфни растројства (F40-F48). Така МКБ-10, реакциите на стресот според интензитетот на последиците ги дели на:

- 1. акуен стрес**, или акутно транзиторно растројство кое е реакција на некој исклучително силен физички или ментален стрес, трае неколку часа или дена, а стресорот може да биде поразително трауматско искуство кое вклучува сериозна закана за сигурноста или физичкиот интегритет на субјектот или саканото лице (како терористички акт, воени дејствија, насилство, природна катастрофа, несреќа, силување) или невообичаена промена на социјалната положба и/или начинот на живот на лицето (повеќе смртни случаи, пожар и сл.).
- 2. Пострауматско стресно растројство (PTSD)** кое почнува како одложен или продолжен одговор на стресната ситуација која силно ја загрозува личноста или е од катастрофална природа и за која може да се претпостави дека предизвикува страдање кај сите луѓе, започнува неколку недели по таа ситуација и трае одредено време, а во мал процент може да развие хроничен облик со трајни промени на личноста. Се карактеризира со епизоди на флешбекови, ноќни мори, анксиозност, депресивност, вегетативни феномени и сл.; и
- 3. Растројство во прилагодувањето**, или состојба на емоционално страдање кое го нарушува социјалното прилагодување на субјектот, настанува при прилагодување на некои значајни животни промени или како последица на стресна ситуација која ја погодува личноста (смртен случај, сепарација, брачни проблеми), семејството

или поширокиот систем на социјални вредности (миграција, избеглиштво, природни катастрофи), и може да биде акутно и хронично.²⁰⁷

Според американската класификација на ментални растројства (DSM-IV) пак, која се базира врз етиологијата на болестите, Стресот и стресните состојби, заедно со кризните состојби и реактивните психози се дел од категоријата Реактивни (психогени) состојби, и е дефиниран како реакција на стресна ситуација, која доаѓа од надвор и се карактеризира со ненадејност, неочекуваност, неможност за избегнување или побегнување по почетокот на делувањето, губење на можностите за активирање на одбрамбените механизми и масовна зафатеност на повеќе лица од кои може да се очекува помош. Стресната состојба се манифестира како чувство на немир, страв, напнатост, агресивност, дезориентираност, трае неколку часа или дена и зад себе остава делумна или целосна амнезија.²⁰⁸

Наспроти крупните настани кои се смета дека предизвикуваат акутен стрес или ПТСД, за работната околина посебно во полициската професија е карактеристичен т.н. *хроничен стрес* или кумулативна реакција на наталожувањето на притисоците во подолг временски период, кој како тип на одговор има тенденција да почне постепено и да продолжи полека, и најдобро се дефинира како тековна внатрешна реакција на надворешните околности кога способноста за справување со нив е попречена (Evoу, 1998). За разлика од акутниот стрес, каде се очекува враќање кон нормала во прилично краток период, хроничниот стрес обично се манифестира во разни тековни физички и/или психолошки симптоми како хипертензија, нарушувања на спиењето, коронарна срцева болест, мозочен удар, сиромашна концентрација, повлекување и депресија, а со тек на време може да доведе и до слабеење на имунолошкиот систем и сл. Иако не е невообичаено да се доживеат продолжени симптоми на болест, проблемот е во тоа што најчесто не постои свесност дека причината е хроничниот стрес и состојбата може да се подобри само со прекинување (целосно или трајно) на стресорите. Па, се поставува прашање што повеќе го нарушува менталното здравје, трауматските настани или секојдневните притисоци кои ги намалуваат или целосно совладуваат ресурсите на справување. Важноста на хроничниот стрес се потврдува и во научната сфера, но бидејќи не е јасно дефиниран како трауматски стрес, создава значителни проблеми при

²⁰⁷ Чадловски, Г. (2000). *Психијатриско – дијагностички терапевтски прирачник*. Скопје: Просветно дело, стр.144-89

²⁰⁸ Чадловски, Г., Мицев, В. (1994). *Психијатрија 2*. Скопје: Просветно дело, стр.7-25

менаџирањето и научните истражувања.²⁰⁹ Истиот се смета и за повисока цена платена долгорочно за здравјето и благосостојбата на ПС, на што малку се става акцент во литературата, која главно е насочена на 1. клиничките интервенции од критични инциденти или 2. техниките на справување преку тренинг програми, изоставајќи ја важноста од нејасните очекувања, несоодветната комуникација, несоодветна награда или практики на автократски менаџмент, како клучни извори чија динамика и стратегија треба да биде една од целите на модерниот полициски менаџмент во насока на најсоодветно справување со овој вид стрес на денешницата.²¹⁰

3. Дефинирање и модели на професионалниот стрес

Со оглед дека не постои консензус околу дефинирањето на природата на стресот, повеќе автори истакнуваат дека дефинициите за професионалниот или стресот на работа можат да се поделат на три пристапи: 1. „Инженерски“ - се гледа како дразба или степен на барања од средината, 2. Психолошки - состојба на психо-биолошки промени резултат на стресот, и 3. Како динамичен процес, кој зависи од интеракцијата на личноста и средината. Саутер и сор. го дефинираат како „штетни физички и емоционални одговори кои се јавуваат кога побарувањата на работа не се поклопуваат со способностите, ресурсите и потребите на работникот“²¹¹, а Бехр и Њуман како „состојба резултат на интеракција меѓу луѓето и работата и се карактеризира со промена кај луѓето која ги тера да отстапат од нормалното функционирање“²¹². Николовски сумарна ја смета дефиницијата на Бир, која ја акцентира интеракцијата лице-околина и под *стрес* подразбира „процес при кој карактеристиките на работата или работното место чинат работниците да доживуваат неудобност или болест“.²¹³

Разни студии ги класификуваат професионалните стресори во разни категории, како интринзички фактори на работата, менаџерската улога и професионалните постигнувања, и сл. поделби, но со оглед на нивната комплексност се делат на две главни групи: *со работата поврзани* и *индивидуални* стресори. Не се изедначени

²⁰⁹ Workcover (2000). *Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management: A Report to the Workers' Compensation and Rehabilitation Commission*. Western Australia: Workcover

²¹⁰ Stinchcomb, J.B. (2004). **Searching For Stress In All The Wrong Places: Combating Chronic Organizational Stressors In Policing.** *Police Practice and Research: An International Journal*, 5 (3): 259-77

²¹¹ Sauter, S. L., Lim, S.-Y., Murphy, L. R. (1996). **Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH.** *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4, 248-54

²¹² Beehr, T. A., Newman, J. E. (1978). **Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis model and literature review.** *Personnel Psychology*, 31(4), 665-99

²¹³ Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*. Скопје: Универзитет св. Кирил и Методиј, стр.348-50

резултатите од истражувањата за степенот на стрес во државниот наспроти приватниот сектор, кој се покажало дека пред сè зависи од контекстот.²¹⁴

Низ литературата се наведуваат неколку теории и модели за стресот и благосостојбата на работа, при што Кокс и Грифитс разликуваат два: 1. *структурни или интеракциски пристапи* - се базираат на структуралните карактеристики на стресот како процес, т.е. кои стресори водат до какви исходи и кај кои популации; и 2. *трансакциски пристапи* - повеќе когнитивни и фокусирани на динамичната врска меѓу индивидуата и средината во услови на ментални и емоционални процеси, ставајќи акцент на улогата на субјективната перцепција на средината и можното влијание на индивидуалните разлики, како модератори.

1. Моделот Лице - Околина (French, 1973)

Психолошкиот притисок може да произлезе од недоволната усогласеност меѓу индивидуата и околината за димензии важни за благосостојбата на особата, а која се случува кога барањата на околината се премали или преголеми (задачата е прелесна - монотонија или пресложена за лицето). Накратко, за здрава благосостојба важно е ставовите, вештините и ресурсите на работникот да одговорат на побарувањата на работата, но и работната средина да одговори на потребите, знаењата и потенцијалот на способностите кај работникот. Односот меѓу недоволната усогласеност и притисокот е во форма (U), а оптималното ниво средински барања е резултат на индивидуалните разлики меѓу луѓето. При тоа, *стресори* се карактеристиките или условите на работната средина кои предизвикуваат стрес или дразби кои лицето ги перцепира како закана и предизвикуваат негативни чувства, а *притисокот* е одговор на особата на таа дразба, кој се движи од неудобност до болест, како исход на стресот.

2. Модел на карактеристики на работата (Hackman & Oldham, 1980)

Се фокусира на карактеристиките на работата (вариетет на вештини, опис и значајност на задачи, автономија и фидбек), кои позитивни или негативни развиваат ментални состојби кои доведуваат до соодветни когнитивни и бихејвиорални исходи (мотивација, задоволство, отсуства..). Според него е и Прашалникот за анализа на работно место.

3. Витамински модел (Warr, 1987)

²¹⁴ Bano, B., Jha, R.K. (2012). **Organizational Role Stress Among Public and Private Sector Employees: A Comparative Study.** *The Lahore Journal of Business* 1:1: pp. 23–36

Одредени карактеристики на работата влијаат на менталното здравје аналогно на работата на витамините во човечкото тело – поедини имаат линеарно константно правопрпорционално дејство до одреден праг, по кој не влијаат повеќе (плата, сигурност, значење на задачите и сл.), а други делуваат нелинеарно или имаат дополнително дејство, односно најкорисни се во умерена доза (работни побарувања, автономија, социјална поддршка, искористеност и спектар на вештини и фидбек), а индивидуалните карактеристики се модератори во односот.

4. Мичигенски модел, поставен од Френч и Кан (French & Kahn) на Универзитетот во Мичиген во 1962

Истиот се нарекува и модел на социјалната средина или пристап на стрес од улогата, кој става акцент на субјективната перцепција на срединските стресори, а варијаблите на личност, демографските карактеристики и социјалната поддршка ја модерираат кон здрави исходи. Доработен е од Хурел и МекЛани (Hurrell & McLaney, 1988) од Националниот институт за работен стрес и здравје на САД, кои покрај горните моменти ставаат акцент и на улогата на објективните работни фактори врз етиологијата на работниот стрес. Се смета дека нема доволна емпириска поддршка.

5. Потреба – Контрола - Поддршка Модел (Karasek, 1979)

Како највлијателен модел за професионален стрес, оригиналниот модел се фокусира на две психосоцијални карактеристики на работата - барања на работата и контрола на работата, од кои вториот е составен од под-фактори - овластување за одлучување (контрола над работната ситуација) и вештини за дискреција (можност за користење научени вештини и компетенции). Истражувањата покажале дека високите барања и ниската можност за контрола се поврзани со зголемени нарушувања на менталното здравје, додека најниско ниво на болест се јавило при изедначување на двата фактора кога се на високо ниво, со тоа што контролата го амортизира затегнувањето, како и поддршката која подоцна била вклучена. Иако се покажало добра предиктивна валидност на макро ниво, главна забелешка е изоставањето на субјективната перцепција, заради што недостасува објаснување за постоењето на индивидуални разлики во случаи на исти односи на потребите и контролата.

6. Напор - Награда Дисбаланс (Siegrist, 1996)

Се базира на реципроцитетот, каде напорот на работа (составен од две компоненти: интринзички напор – мотивација и потреба за контрола, наспроти екстринзичка мотивација или притисок) треба да биде компензиран со соодветна награда (пари, почитување, можности за кариера и сигурност), па во случај на дисбаланс ќе дојде до

стрес, со фокус на кардиоваскуларните заболувања. Се базира на претходниот модел, а со оглед на тоа што не се бави со степенот на „актуелниот“ дисбаланс туку со перцепираниот, се смета дека за разлика од него е трансакциски модел кој става акцент на индивидуалните разлики. Иако покажал солидна предиктивна валидност, му се забележува дека перцептивниот момент не е доволно разработен.

7. Трансакциски модел на професионален стрес на Кокс (Cox, 1978)

Се базира на когнитивната теорија за стрес на Фолкман и Лазарус, со акцент на стресот на работа, во пет фази: 1. Побарувањата или карактеристиките на работното место; 2. Нивна субјактивна перцепција; 3. Ментални и физички промени кај особата, резултат на препознавањето на стресот (психолошка состојба последица на неусогласеноста помеѓу перцепцијата за значајноста на побарувањата и верувањата на особата за справување), што иницираат одредено однесување, чиј неуспех води до негативни последици врз здравјето; 4. Последиците од справувањето и 5. Фидбек од претходните фази. Првите две се однесуваат на примарната проценка која означува континуиран мониторинг процес, додека третата на секундарната проценка (процес на донесување одлука) и справувањето, а стресот се базира на контекстот на решавање проблеми (кој вклучува препознавање на проблемот, дијагноза, предлози за можни решенија, евалуација на предлозите, имплементација, фидбек и учење), и може да се користи за интервенции на организацијата. Појасната структура, вклучувањето на петтата фаза и акцентот на индивидуалните разлики се важни отскокнувања од другите модели, но се забележува на тешкотијата за емпириско доловување поради комплексноста.

8. Потребни - Вештини - Поддршка Модел (van Veldhoven, Taris, de Jonge & Broersen, 2005)

Се базира на Потребни-Контрола-Поддршка Моделот, со цел дизајнирање на што поедноставен (со најмал број фактори), кој ќе може да го предвиди стресот во најширок спектар ситуации и дејности. Со истражување во индустријата на неколку фактори врз исходите (замор, задоволство од работата и посветеност во работата) утврдиле модел од четири фактори кои покажале значајна поврзаност, и тоа квантитативните и квалитативните работни побарувања со здравјето и затегнувањата, а примената на вештините и поддршката со промените во ставовите и благосостојбата. И покрај целта за едноставност се забележува дека се изоставени низа важни работни карактеристики, но и субјективните проценки, што оневозможува негово сместување во трансакциските модели.

9. Компензациски модел на од потребите индуцираниот вирус (De Jong, 2000)

Како комбинација на моделите Потребни - Контрола – Поддршка и Напор-Награда-Дисбаланс, ги користи нивните фактори, фокусирајќи се на стресот во услужните дејности. Главната претпоставка гласи дека постојат различни типови побарувања и ресурси и дел од нив се совпаѓаат, па емоционалните побарувања на работа најмногу се компензирани со емоционалните ресурси, когнитивните барања со когнитивни ресурси, а физичките со физички. Најсилните интеракции меѓу побарувањата и ресурсите исто квалитативно се совпаѓаат и секоја интеракција е поврзана со соодветен тип емоционален исход, па моделот се нарекува и принцип на трипартитно совпаѓање. Сепак потребни се повеќе истражување за негово докажување.

10. Модел на Работни побарувања - Ресурси (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001)

Ги категоризира психосоцијалните фактори во глобални категории на работни побарувања (физички или социјални аспекти на работата кои побаруваат напори, па се создаваат физички и ментални трошоци) и работни ресурси (организациски аспекти кои го помагаат постигнувањето на работните цели, ги намалуваат побарувањата или го стимулираат растот и развојот) со цел увидување како можат да влијаат на болеста и заложбата на работа. Побарувањето и ресурсите обезбедувајќи работни услови влијаат на клучните процеси на нарушување на здравјето и мотивацијата. Согорувањето и работниот ангажман се одредени од психолошки состојби спротивни на здравјето, односно посветеноста може да биде уништена од согорувањето преку процесот на оштетување на здравјето, или засилено од заложувањето преку мотивациониот процес. Се смета за хевристички и сèопфатен, кој може да се применува во секаков работен контекст, се потврдил и емпириски, но се замерува на недостатокот на личните ресурси (карактеристики кои придонесуваат кон резилентност) за медијатори, иако забелешката емпириски не се потврдила.

Постоењето толку модели говори за комплексноста на оваа појава. Иако трансакцискиот пристап е најсèопфатен и теориски најиздржан, премногу е комплексен и емпириски тешко проверлив, па истражувањата најчесто се базирани на теориите за стресорите од средината, запоставувајќи ги индивидуалните разлики кај луѓето кога се зборува за стресот. Истражувањето на последните е важно за утврдување на нивниот ефект врз предикција на стресот и имплементација на интервенциите за справување кај индивидуата и средината. Поточно, стресорите нема да бидат стресори, доколку индивидуата не ги перцепира како такви. Варијаблите кои ги одредуваат индивидуалните разлики се: личност, самодоверба, локус на контрола,

стилови на справување со стресот, издржливост, демографски карактеристики, здравје, способности, вештини и сл. кои во литературата се сметаат за медијатори (дел се предмет и на ова истражување).

Марк и Смит предлагаат нов модел т.н. *Модел на Побарувања-Ресурси-Индивидуални ефекти* како комбинација на неколку претходно образложени во обид да ги интегрира со два пристапа: поедноставна и покомплексна варијанта. Првиот претпоставува дека работните побарувања (побарувања од работата и екстринзичкиот напор), индивидуалните разлики (позитивните стилови на справување и ставовите како личните ресурси, наспроти негативните стилови на справување и интринзичкиот напор како лични побарувања, и демографските карактеристики) и работните ресурси (контрола над работата, социјалната поддршка и наградата) имаат главен ефект врз односот со здравствените исходи (анксиозност, депресивност, задоволство од работа и сл.). Исто, работните ресурси и индивидуалните разлики можат да влијаат на врската меѓу работните побарувања и здравствените исходи. Со овој модел се овозможува предикција за „важноста“ на секоја од варијаблите врз предвидувањето на исходите. Во посложениот се вклучува и перцепираниот стрес, кој е медијатор на односот меѓу работните побарувања/ресурси и здравствените исходи, т.е. индивидуалните разлики не го одредуваат само односот меѓу срединските фактори и перцепираниот стрес, но и меѓу перцепираниот стрес и здравствените исходи. Со тоа се претставува кои варијабли и фактори корелелираат, но не и како и зошто, претставувајќи дванаесет релации, од кои осум покажаа и емпириска поддршка.²¹⁵

Моделот за процесот на професионален стрес Николоски го опишува во три фази: 1. надворешните стресори го напаѓаат лицето 2. кое доживува стрес на карактеристичен начин и 3. бихејвиорални промени, каде битен аспект е како го оценува стресорот. За надворешни стресори се наведуваат: *физички фактори* (температура, осветлување, галама и сл.), *поврзани со работата* (конфликт и двосмисленост на улогата, преоптовареност со работа, одговорност, временски притисок), *со работната група* (норма, отсуство на кохезивност и поддршка од групата), *организациски* (бирократски однос, отсуство на поддршка од наредениот, структурата на групата, стил на раководење), *фактори поврзани со кариерата* (мал стаж, возраст и сл.), и *поврзани со животот вон организацијата* (семејство,

²¹⁵ Mark, G.M., Smith, A.P. (2008). Stress models: A review and suggested new direction. In J. Hudmont and S. Leka (eds.) *Occupational Health Psychology. European Perspectives on research, education and practice* (pp. 111-144). Nottingham University Press

финансиски проблеми и сл.) и од *личните фактори* (личност, потреби, вредности, цели, возраст, здравје, образование и сл.).

Сите фактори предизвикуваат доживување стрес, на за поединецот карактеристичен начин и специфични бихејвиорални реакции, на физиолошко (од тахикардија до болест), психолошко (анксиозност, незадоволство од работа, замор, досада, намалено самопочитување, депресија) и организациско ниво (отсуства, намалена перформанса, саботажа, зголемена можност за несрекен случај, деградација на останатите животни улоги, самоуништувачко однесување како дрога, алкохол и сл.). При тоа важна улога игра и бројот на стресорите, фреквенцијата и траењето на изложеноста, интензитетот на физичките и емоционалните реакции и личните предиспозиции (како перцепција и оценка на стресорите, степен на толеранција, интензитет на реакција и сл.). Постојат и модератори на влијанието на стресорот врз степенот на притисок, кои можат да бидат: личност (тип А кој е склон на коронарни болести (и стрес) и тип Б, кој не е склон, локус на контрола, издржливост и сл.) и организациски варијабли (најголемо внимание се дава на социјалната поддршка).²¹⁶

4. Инструменти кои најчесто се користат за професионалниот стрес

Со цел проценка на степенот на стрес кај една особа неизбежно е да се разгледуваат како стресорите поврзани со работата така и оние вон неа, земајќи предвид дека тие се неразделни категории кога предмет на интерес е една особа, која е во улога на ПС. Затоа, како најчесто користени инструменти АПА ги набројува:

1. Објективни организациски мерки за стресот
2. Прашалник на квалитет на животот на работа
3. Скрининг инструмент за организациски стрес (ASSET)
4. Ревидиран инвентар за стрес на работа (OSI-R)
5. Скала за стрес на работа (JSS)
6. Прашалник за содржина на работата
7. Генерички прашалник за стресот на работа
8. Ревидирана чек листа за животни стресори (LSC-R)
9. Организациска проценка
10. Краток инвентар за стрес и справување
11. Скали за нервози и поместувања

²¹⁶ Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*. Скопје: Универзитет св. Кирил и Методиј, стр.348-50

12. Скала на работна средина и согледана организациска поддршка (WES).

5. Стресот во полициската професија

Стресот станува носечка тема во средината на 70-тите кон почетокот на 80-тите години, претставувајќи трет тренд во полициската психологија. Се утврдило дека ПС се соочуваат со многу повеќе стрес од персоналот во останатите ризични професии, а според некои истиот денес се зголемува од минатите години, резултат на сложеноста на улогата на ПС во структурите на полициските организации во демократските општества. Оттаму, стресот игра главна улога во животот на ПС, независно од организациското ниво во полициската организација.²¹⁷

5.1. Извори на стрес во полициската професија

Иако некои професии се сметаат за поризични, кај полициската е карактеристично постоењето широк спектар стресори. Мултидимензионалноста и комплексноста на полициската професија, како и нејзината оперативна природа во рамки на полициската организација како дел од државниот сектор со свои специфики и овластувања, овозможуваат низа стресори, што ја карактеризира како високо стресна, иако некои автори тоа го негираат, сметајќи дека не се разликува во голема мера од останатите професии. Сепак, со оглед на улогата на полицијата во рамки на општеството, притисоците од политиката и јавноста, полициската професија има специфики кои зависат од општествениот систем во кој се разгледуваат, а кои укажуваат на една динамична материја во насока на имплементација на модерните структурни концепти и развој на новите форми на криминал во светот. Оттаму, разбирањето на контекстот во кој се одвива полициското работење, како сложеноста и спецификите на полициската организација, така и самата полициска работа, се услов во насока на извлекување на доминантните стресори и воопшто вистинско разбирање на стресот карактеристичен за оваа професија. При тоа важно е да се напомене дека се работи за многу сложен концепт на фактори, медијатор варијабли, предиктори и исходи кои се повторно фактори во некои други синџири, па би се обиделе да извлечеме само генерални насоки, кои понатаму би ги користеле како почетни

²¹⁷ Bartol, C.R., & A.M. (2004). *Introduction to forensic psychology*. California: Sage publication, pp. 48-50

сознанија. Треба да се земе предвид дека доминантните стресори можно е да се разликуваат и зависно од нивото на поставеност на кадарот (извршен или раководен, но и согласно нивото на раководење), но и од описот на работата во која се доминантно вклучени (оперативна, логистичка, менаџерска и сл.), и сл.

Разни автори даваат повеќе поделби во полициската професија, па Бурке ги дели на стресори во физичка средина, улогата, организациската структура, карактеристиките на работа, професионални релации, развој на кариера и конфликти работа-семејство.²¹⁸

Веб и Сит (1982), пак ги групираат во рамки на:

1. *Организационите и административни служби* - хиерархиска и бирократска структура: прекумерна канцелариска работа и формализам, недоволно учество во одлучување кои се однесуваат на ПС, застарен начин на промоција на полицијата, сменска работа, дисциплински режим кој бара повисоко морално функционирање од цивилите, пристрасно или неодговорно раководење од претпоставениот и министерството, неадекватни прилики за напредување, погрешни дирекции од супервизорот, несоодветство на очекувањата и критериумите за проценка и сл.
2. *Кривично правниот систем* - проблеми врзани со судовите: судските одлуки ги ограничуваат полициските процедури, застој во постапката, ублажување на казните на сторителите, потреба да се појават на суд за време на вршење на должноста, недоволно почитување од правосудните органи, тешкотии при ресоцијализацијата, предвремено пуштање на слобода на осудените лица, и сл.
3. *Јавноста* - наспроти традиционално сфаќање за неповолноста на полицијата и нејзиното работење, поддршката и прифаќањето на јавноста е услов за повеќето активности на полицијата, што дополнително ја отежнува работата.
4. *Полициската работа* - како таква бара донесување одлуки кои можат да имаат сериозни последици по животот и имотот на другите. Додека се приморани да се занимаваат со решавање на најголемите проблеми на општеството, од ПС се очекува позитивен однос кон сите луѓе со кои доаѓаат во контакт. Емоционалната цена за тоа се високо напнати ситуации, што наметнува животни важни одлуки да ги донесуваат моментално, во кои ПС може емотивно да се парализираат.²¹⁹

Фин и Томз (1977) пак, исто наведуваат четири категории стресори, и тоа:

²¹⁸ Burke, R. J. (1993). **Toward an understanding of psychological burnout among police officers.** *Journal of Social Behavior and Personality*, 8(3), 425–38

²¹⁹ Milovanović, R. (1998). *Policijska psihologija*. Beograd: Policijska akademija

1. *Организациски* - емоционалните и стресни последици кои ПС ги доживуваат од работењето во полициската организација, како: ниски плати, прекумерна „папирологија“, недоволна обука, неадекватна опрема, обврски за време на викенд, работа во смени, неконзистентна дисциплина и спроведување на улогите, ограничени можности за напредување, слаба супервизија и административна поддршка, слаби меѓучовечки односи со надредните или колегите, а во главните оддели и антагонистичка субкултура (силен натпревар меѓу специјализираните единици, граници, дури и смени) или организациска структура која промовира одредена политика, недостаток на ефективна консултација, непартicipација при одлучувањето и ограничувања во однесувањето (согласно овластувањата и строгата хиерархиска структура и субординација).
2. *Со задачите поврзани* - генерирани од задачите на полициската работа, како неактивност и досада, ситуациските барања за употреба на сила, одговорност за заштита на други, употреба на дискреција, страв од опасност кон себе и колегите, справување со насилни и агресивни лица, критичност при одлучувањето, честа изложеност на смрт, луѓе со болка или дистрес, постојана потреба од контрола на нечии емоции, конфликт на улога, (истовремено повеќе улоги: службеник на правото, социјален работник, советник, државен службеник), а специјалните задачи како undercover (прикриени агенти) или рации на дрога се дополнителни стресори. Ова се интензивира со скратувања на буџетот, карактеристично за новото време.
3. *Надворешни* - секојдневни фрустрации со судии, јавни обвинители, кривично-правен процес (отфрлени пријави, залудно потрошено време, неефикасност и „неправедни“ одлуки), затворски систем и ставовите на јавноста.
4. *Лични* - брачен статус, здравствени проблеми, зависности, притисоци од пријатели, чувство на беспомошност, депресија, сексуално малтретирање, недостаток на себе-реализација и сл.²²⁰

Во литературата постои сложување дека за полициската професија се карактеристични две генерални категории на стресори, а тоа се: операцискиот и организациски стрес, на кои ќе се задржиме и во рамки на истражувањето и така би ги објасниле подетално.

²²⁰ Finn, P., & Tomz, J. E. (1997). Developing a law enforcement stress program for officers and their families (NCJ 163175). National Institute of Justice.

Операцискиот стрес произлегува од природата на полициската работа или специфичноста на полициските задачи, како изложеност на трауматски настани, справување со жртви и сторители на кривични дела, кривично-правниот систем, работа во смени, прекувремена работа и сл., комбинирано со мултидимензионалноста на полициската работа, што предизвикува конфликт на улога, преклопувањето на мноштвото принципи при одлучувањето (кое треба да биде брзо и најрационално), континуирно постоење потенцијален ризик од повреда или губење на живот/животот на колегите и сл. Може да биде акутен, предизвикан од силен трауматски настан и хроничен, кој може со тек на време да доведе до болест, согорување, самоубиство, или непоправливи штети од работењето.

Организацискиот стрес пак, произлегува од работниот контекст или самата полициска организација, нејзините специфики и однесувањето на луѓето во неа, и тоа од аспект на *организациската структура* (бирократија, менаџмент, организациски капацитети и сл.) и аспекти на *организацискиот живот* (односи со колегите, обука, ресурси, раководење и супервизија и внатрешни истраги и сл.). Повеќе истражувања покажуваат дека организацискиот предизвикува повеќе стрес од операцискиот и воедно се најкарактеристични стресори за полициската професија.

Бирократија, се карактеризира со прекумерна формалност и рутина, потребна пред да може да се преземе официјална акција или донесе одлука, и се смета за пречка за организациската ефективност. Бирократскиот модел карактеристичен за полициската организација означува специјализација, хиерархија, овластувања, принципи и позиции. Од неа произлегуваат стресори како: дискрепанца меѓу професионалната автономија, вештините и целите за кариерата, или на особата се смета според неговата позиција во хиерархијата, што негативно влије на мотивацијата; социјална дистанца меѓу ранговите и принцип на „ланец на команди“ при комуникацијата, што подразбира дисперсонализирана атмосфера, комуникација преку низа посредници со можно филтрирање и непостоење фидбек, кој е база за морал и успешна перформанса; автократски лидерски стил, типичен за полициската како квазивоена структура, што значи моќта на организацијата е на врвот, а како се симнува надолу се намалува партиципацијата при одлуките, што го намалува моралот и задоволството од работа.

Што се однесува до *организациските капацитети*, поголема организацијата потешко да се води, што не подразбира дека повеќе работа може да биде завршена. Со оглед на поделбата на работата и високата специјализација во бирократската

структура, најчесто недостасува оној персонал кој треба да ја заврши работата, по разни основи (одмор, слободен ден, боледување и сл.). Од друга страна, колку е поголем бројот на оперативни работници (кои секогаш недостасуваат), расте и административниот дел, како супервизори, логистика и сл. кои не се директни извршители на полициската работа. Така, покрај големиот број вработени, секогаш има недостиг од соодветен персонал, заради што доаѓа до согорување.²²¹

Според Кан и Биосиери стресорите на организацискиот живот се делат на две групи: стрес поврзан со содржината на задачата и својствата на улогата. *Стресот поврзан со содржината на задачата* се однесува на физичките услови во кои се спроведува полициската работа (температура и временски услови од кои независно се вршат работите на терен често без возило, а често во комбинација објекти и опрема под стандардите), како и физичките аспекти на задачите: комплексност, едноставност (и покрај обидот сè да е законски прецизирано и допрецизирано во рамки на обуките, постапувањето на ПС при спроведувањето на задачите и донесувањето на одлуките се судира со низа нејаснотии, резултат на недихотомизираност на прашањата во законската регулатива за „да“ или „не“ и нејзина постојана измена или надополнување, што често резултира со тешкотии да се пратат промените и незадоволните граѓани кои бесот го истураат врз ПС, а слично може да биде и со надредените при спроведување на наредбите) и монотонија (често при ноќните смени, а пасивноста со кратки периоди на возбуда предизвикува замор, лоша проценка, бавна реакција и можност за несоодветно реагирање на ПС).

Стресот поврзан со својствата на улогата или т.н. психосоцијални аспекти на работната средина, ги вклучува релациите меѓу вработените и надредните, и опфаќа три момента. *Конфликтот на улогата* означуваа перцептивни разлики за содржината на улогата или важноста на нејзините елементи, која се појавува во односите меѓу ПС и останатите припадници, (пр. е нивната задача да работат истовремено за заштита на законот и правата на граѓаните што со цел успешна перформанса се решава со воведување стандарди, или парадоксот помеѓу обуката и реалноста, со оглед дека поголем дел од времето се троши на вршење работи кои немаат врска со криминалот за кој според нив е нивна работа, а особите од типот А тоа го интерпретираат како конфликт на улога. Ова често е обременто и со нереалните барања од надредените, што резултира во *преоптовареност на улогата*, кој е вид конфликт на улогата кој се

²²¹ Shane, J.M. (2010). „Organizational stressors and police performance“. *Journal of criminal Justice*, doi:10.1016/j.jcrimjus.2010.05.008

доживува како неопходност да се усогласат квантитетот, временски распоред или/и квалитетот, а според некои истата се дефинира како многу работа (резултат на недоволен капацитет на соодветни работници) или работа која е тешка (всушност е резултат на несоодветен тренинг или недоволно искуство). *Нејасноста на улогата* пак, е резултат на неконзистентност која произлегува од конкурентните идеологии на практичното постапување на полицијата и принципите на демократијата, изведена од симболиката и реториката од полициските одделенија за озаконување на аспектите на однесувањето на ПС. Недоследностите меѓу артикулираните политики и вистински практики често бараат полициските администратори да играат лицемерна улога, така што наредбите ги формулираат нејасно, создавајќи дилеми кај ПС што треба да направат и како, а често резултат на тоа е прекумерната примена на физичка сила. Резултат е асимилација со неформалната полициска субкултура која ги обликуваат стандардите на однесување и перформансата на ПС, кои може но не мора да бидат усогласени со официјалните. На крајот, откако постапиле согласно неформалниот оперативен код на дискреција потврден од менаџментот очекувајќи да бидат поддржани и рационализирани од истите, ПС дневно се казнуваат според формалните правила дека постапиле нелегално или неетички.²²²

Резултат на спецификите и стресот ПС градат сопствена супкултура и норми, кои им служат како заштита, но и сами по себе претставуваат стресори или средина на кој секој од нив треба да се адаптира. Во основа оваа субкултура во голема мера се коси со она што од полицијата се очекува, па поедини истражувања укажуваат дека истиот е во поголема мера застапен кај патроланата служба и оние без ВСС, или спаѓа во типична субкултура на мажите, која од друга страна покрај ставовите создава одредени трајни црти кај ПС,²²³ кои всушност се одразуваат при тестирањето по долгото искуство во службите, и кое во најмала рака треба да се контролира со повремени разговори со психолог.

Во литературата дополнително се сретнуваат уште два конструкта или концепти на социјалната размена како нови видувања за стресорите во полициската професија, од кои се очекува можно влијание (дополнително на класичните стресори) врз стресот и перформансата кај ПС, а тоа се прекршување на:

²²² Kahn, R.L. Byosiere, P.B. (1992). Stress in organizations. In M.D. Dunnette and L.M Hugh (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp.571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

²²³ Ignjatović, Đ. (2008). Kriminologija. Beograd: Pravni fakultet, str. 192-212

1. **психолошкиот договор** („сет напишани правила кои едната страна очекува да даде и прими од другата“, и може да вклучува разни аспекти како: можности за унапредување, обука и развој и ниво на одговорност при одлучувањето кое единката ќе ја добие), и
2. **организациската правичност или правда** (или концепт на „неправда како стресор“) – мултидимензионална перцепција или субјективната евалуација на персоналот за степенот на правичноста во организацијата, која опфаќа:
 - дистрибутивна правда – степен во кој исходите како плата, унапредување, правила и обем на работа се праведно распоредени
 - процедурална правда – перцепирана праведност за процедурите кои авторитетите ги користат при одлучување и доведуваат до овие исходи
 - интерперсонална – ниво на почитување и достоинство кои луѓето чувствуваат дека ги добиваат за време и по донесувањето на одлуката поврзана со правичност
 - информациска – степен во кој вработеното лице добива навремена и точна информација за процесите на одлучување или исходите од истите.

Во врска со овој концепт, на **австралиски** полициски примерок (N=504) се потврди постоење значајна негативна корелација на двата конструкта со професионалниот дисстрес, но регресијата не ги потврди за значајни пропорциите на варијансата кои дополнително ја објаснуваат од класичните стресори, а како предиктор се потврди само интерперсоналната правда за дисстресот. Во однос на перформансата се потврди само негативна корелација со дистрибутивната, позитивна со информациската правда, но регресијата се покажа целосно невалидна. Истиот е во фаза на истражувања со оглед на ограничувањата и студии кои даваат потврди, и се препорачува да биде земен предвид при согледувањето на стресот во оваа област и програми за справување.²²⁴

5.2. Последници од стресот, карактеристични за полициската професија

Како најизразени се наведуваат:

1. **Здравствени проблеми**, резултат на работата во смени, нередовно земање храна, спиење и промени во навиките. При тоа, *физиолошките ефекти* вклучуваат: висок крвен притисок, срцеви напади, пад на имуниот ситем, гасто-интестинални проблеми, замор и проблеми со спиењето; додека *психолошките* опфаќаат: пад на

²²⁴ Noblet, A., Rodwell, J., Allisey, A. (2009). **Police stress: the role of psychological contract and perceptions of fairness.** *Policing: an international journal of police strategies and management*, 32 (4): 613-30

концентрација, незадоволство од работа, анксиозност, депресивност, бес, согорување, а дури и самоубиство.

2. **Проблеми во семејството**, кои се позастапени кај полициската од другите професии, а фактори се:

- *Промена на распоредот на работа*, што го спречува планирањето на семејните активности, комуникациски проблеми и чувство на изолација.
- *Емоционално исцрпување*. Константните негативни ситуации и воглавно, нерешливи проблеми, по доаѓањето дома завршуваат со фрустрации, психолошка исцрпеност, повлекување во себе и изолација од семејството. Тоа, членовите на семејството го проценуваат како отфрлување, кај нив предизвикува гнев, по што следат конфронтации и завршува со сериозен конфликт.
- *Негативна општествена слика*. ПС тешко формираат пријателства со лица кои не работат во полиција, бидејќи јавноста во основа смета дека „полицијата не може да реши ниеден тежок случај“. Ваквата бариера влијае на семејниот живот, така што ПС ги одбиваат дружењата со пријателите на членовите на семејството, на што тие се незадоволни, а социјалните проблеми доведува до поголем стрес.
- *Претеран заштитнички однос кон сопругата и семејството*. Полициската работа бара од ПС висока внимателност и следење на сите случувања околу нив, кој пристап се пренесува и на семејните проблеми. Тоа за членовите на семејството е несфатливо и го доживуваат како рестриктивно, на што следат конфликти.
- *Оцврстување на емоциите*. Со стресниот карактер на полициската дејност, ПС примарно се бранат со навикнување или оцврстување на емоциите, така што се обидуваат колку е можно да ги изолираат емоциите од влијанието на негативните настани. Но, по сериозните настани тоа е тешко, па дома се враќаат рамнодушни, безлични и безволни да учествуваат во семејните активности, на што реакциите се негативни, а што за ПС е дополнителен напор.
- *Сексуални проблеми*. Како резултат на намалената интимност и краткото време поминато во семејството и сл., се јавува емоционална оттуѓеност. Заради потребата од ослободување на наталожените фрустрации и стресови се случуваат прељуби, по што следува зголемено дистанцирање и разводи.
- *Проблеми на идентитет*. Како резултат на промена на традиционалната улога на жената во семејството последните години, сопругите на ПС се зафатени со своите кариери, па ПС се принудени да решаваат и дел од домашните проблеми, но и да

се движат во круговите кои ги создава сопругата, што претставува дополнителен напор. Посебен проблем имаат жените-ПС, чии сопрузи тешко ја прифаќаат нивната професија, традиционално несвојствена за жена.

- *Проблеми со децата.* Примената на законот во рамки на професијата, влијае и во оценувањето на однесувањето и на деца, што ги прави построги од родителите на другите деца. Децата се постојано под контрола и преиспитување, а конфликтите поради тоа се интензивираат во адолесценцијата, што го зголемува проблемот.

3. Проблеми врзани со употребата на оружје и трауматските настани.

Случаите на употребено оружје, повреда или смрт на партнер се меѓу најтрауматските за ПС, по што многу добри ПС се случува да ја напуштат службата. Траумите можат да имаат долготрајно дејство врз нив, но за среќа вакви реакции не доживува секој ПС. Реакција на тоа е психолошка укоченост и умртвеност, која се одвива во пет фази: *одбивање* дека се случил таков настан; *гнев и омраза кон себе*; *конфликт* поради желбата да го врати куршумот во пиштолот и страв од репресијата од одделот; *депресија*, како најдолга фаза и *прифаќање* - кога настанот целосно ќе се интегрира во неговиот живот или ќе се случи директен преод од тотална преокупираност до едноставно признавање. Симптомите траат 48-72 часа по настанот: изолираност, депресивност, неочекувано остро однесување, страв за иднината, бес, ноќни мори, тешкотии во спиењето, чувство на вина, емоционална тапост, повлекување од другите, сексуални проблеми, физиолошки проблеми, флеш-бекови од настанот, алкохолизам, преиспитување, одлука да се промени професијата, а во најлош случај самоубиство.²²⁵

4. Последици врз перформансата

Како што може да се заклучи стресот на работа посредува меѓу личните предиктори и перформансата како исход, а некои го категоризираат во контекстна варијабла предиктор на перформансата. Иако на прв поглед неговото влијание е негативно, се покажале и спротивни резултати во дадени околности. Ле Пине (2005) во мета-анализата ги сумира односите на професионалниот стрес и перформансата, класифицирајќи ги во стресори пречки (пр. стрес на улога и работни ограничувања) и предизвици (пр. притисок со време и работни побарувања). Се покажало дека предизвиците се позитивно поврзани со вкупната, кон задачата насочената и проактивната перформанса, додека пречките негативно со перформансата на задачата,

²²⁵ Milovanović, R. (1998). *Policiska psihologija*. Beograd: Policiska akademija

но можеби позитивно со проактивното однесување.²²⁶ Се покажало и дека може да биде позитивен до одредена точка кога преминува во негативен.

Пролонгираниот висок негативен професионален стрес доведува до т.н. *согорување (burnout)*, кое Шауфели и Ензман го дефинираат како „перзистентна негативна ментална состојба поврзана со работата, придружена со дистрес, чувство на редуцирана ефективност, пад на мотивација, развој на дисфункционални ставови и однесување на работа“²²⁷, а Маслач и сор. пак, како криза во нечиј општ однос кон работата, што не подразбира постоење кризи во професионалните односи со луѓето; а димензиите на согорувањето карактеристични за професии кои не се помагачки (каде спаѓа и полициската) се исцрпеност, цинизам и ниска професионална ефикасност, и се карактеризира со: 1. деперсонализација – чувство дека се повлекува и не се грижи за туѓото присуство, 2. редуцирано чувство на лично самостварување и можности во иднина, и 3. емоционално исцрпување.²²⁸ При тоа, кај ПС може да се јави губење контрола, злоупотреба на овластувањата, одбивање да се преземе одговорност, индиферентност во професионалниот и приватен живот, депресија, па и самоубиство.

Сето ова директно или индиректно влијае на зачестени отсуства или напуштање на организацијата, како и негативно врз работната ефикасност и организациската благосостојба, предизвикувајќи прогрешни проценки, скапи грешки во случај на погрешни одлуки, повреди, лоша слика пред јавноста за работењето на полицијата, загуби и штети, од кои причини полицискиот менаџмент, како и самиот поединец, е потребно да заземат ефикасни стратегии за негово намалување или амортизирање. При тоа, важен фактор е селекција која се однесува на психолошките диспозиции, предуслови за зголемена отпорност на стресот, но и континуираната професионална психолошка поддршка од психолозите во рамки на полициската организација, со посебно подготвени програми за редукција на стресот.

6. Стресот кај воените специјални единици

Овој стрес е поврзан со неколку области, како со самото војување, присуството на теренот или последици од истото. Така, **борбениот стрес** опфаќа стресори присутни во борбената средина, кои можат да бидат: *физички*: дехидратација, болест и сл.;

²²⁶ Barling, J., Cooper, C. L. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior: Vol. 1 - micro approaches*. London: SAGE Publications Ltd., pp. 427-47

²²⁷ Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis

²²⁸ Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

средински: недостаток на приватност, екстремни температури, импровизирана експлозивна направа, вооружени престрелки или артилерија; *когнитивни*: несигурност, непредвидливост или променливи правила на ангажман; и *емоционални* или страв за безбедноста, тага, вина, фрустрации и грижа за семејството), наспроти **операцискиот стрес** кој опфаќа стресори присутни во оперативната средина заради кумулираното оперативно темпо (очекувањата од силен тренинг и долги часови, гарнизонските правила и регулативи, како и сознанието дека повеќе пријатели и познаници се во опасност), а кој можат да го доживеат и членови на семејството.²²⁹ Според друга група автори²³⁰, *борбени стресори* покрај убивањето, се и мислите од борбени искуства со подлабока природа: гледање уништување домови и села, мртви тела или останки, вклученост во оган или под пиштол, борба „рака на рака“, да се биде нападнат или во заседа, познавање особа сериозно повредена или убиена, директна одговорност за смртта на непријателски војник, несигурност за датата на враќање, непозната должина на мисијата или присуството во непријателското подрачје, недостаток на приватност или личен простор, или да се биде повреден или ранет.²³¹

Последиците пак, можат да бидат: *реакции или повреди од борбениот стрес* – физички, бихејвиорални и социјални реакции пројавени за време или по борбеното распоредување, резултат на овие и други стресори; *реакции или повреди од операцискиот стрес* - физички, бихејвиорални и социјални реакции одговор на операцискиот стрес, без директно поврзување со борбата; и ПТСД – како дијагноза или „нормална“ реакција на невообичаени настани или стрес карактеристичен за воените операции (објаснета погоре). Реакциите се неопходни за опстанок при борбата, резултираат со исклучителна сила, издржливост, храброст, лојалност, лидерство потребно за вршење на задачите, и водат кон чувство на возбуда, адреналин и социјална припадност кои ги заштитуваат припадниците од согорување. Се случуваат при трауматски настани (интензивни борбени акции, несреќи или трагични настани, или прекумерна оперативна работа и солзи), каде повредите се очекувани и проблематични, кои за разлика од другите стресори се толку ужасни што можат да ги уништат длабоко всадените верувања или вредности, да го побијат верувањето во чувството за основна сигурност и да ги уништи очекувањата за тоа „како светот

²²⁹ Simmons, E. **Essential knowledge about PTSD and Combat/Operational Stress**. Ombudsman Bulletin-Special Edition

²³⁰ COL Callahan, D.J. (2010). **Combat-Related Mental Health Disorders: The Case for Resiliency in The Long War**. *JAOA*, 110 (9):520-27

²³¹ Tanielian T, Jaycox LH, eds. *Invisible Wounds of War: Psychological and Cognitive Injuries, Their Consequences, and Services to Assist Recovery*. Santa Monica, CA: RAND Corporation; 2008:1-26

функционира“ и „што е во ред“, односно дека „добри работи се случуваат на добри луѓе“. Најчесто, овие ментални или морални конфликти особата сама ги надминува за краток временски период по настанот, во спротивно настанува ПТСД.

Бартол пак, укажува на пет групи стресори карактеристични за модерните воени операции и преоптовареност или „темпо на операциите“ како дополнителен.

1. **Изолација** – трупите се најчесто сместени во одалечено место од цивилизација, многу далеку од домот, одвоени од семејството, често со слаби можности за комуникација, непознати држави и култури, со непознати соработници формирани како група за конкретната мисија.
2. **Нејасност, двосмисленост** – нејасност на мисијата или правилата на ангажман, конфликт меѓу повеќе мисии или постојани промени во рамки на истата е честа појава во модерните воени операции, што резултира во нејасност на улогата и целите на персоналот. На ова се додава честа конфузност и непознато за надлежностите во рамки на командната структура, националниот јазик и културните норми и однесување (што е прифатливо, а што не), или нејасност во останатите контингенти во рамки на мултинационалните коалициони сили.
3. **Немоќ** – согласно правилата за заштита на безбедноста карактеристично е ограничување на движењето, комуникацијата, интеракцијата со локалната популација од која го учат јазикот и други нејаснотии, учество во разни активности како вежби и сл., облека, нејаснотии во разликите на правилата и евентуални привилегии кај персоналот од други држави во истата средина или неможност за помош (повреда или глад) на локалното население во дадена ситуација, што создава чувство на немоќ и ограничена контрола врз средината.
4. **Досада или алиенација** – се должи на долг периоди „седење во место“, без вршење ништо значајно или конструктивно, надополнето со секојдневни репетитивни работни активности без промени и малку можности за спорт и забава, што предизвикува чувство на незначајност на целата мисија.
5. **Опасност** – се однесува на реални опасности и закани кои се постојано присутни и можат да завршат со смрт, повреди или психички последици од изложеноста, како: куршуми, бомби, мини, прикриени опасности (бомбаш самоубиец, снајпери или импровизирани помагала за експлозивни) од непријателот или несреќи, катастрофи, болести, изложеност на токсични супстанции (во средината или од хемиско билошко или нуклеарно оружје), а можат да бидат директни (лични) и индиректни (на колега).

6. **Преоптовареност** – зголемена фреквенција, должина и темпо на распоредување, 24 часовен ангажман при мисијата, пропратена со депривација за сон, тешки и долги денови заради силни тренинзи и активности за подготовка и враќање.

Факторите, кои влијаат на отпорноста на овие стресори можат да бидат повеќе нивоа: 1. *индивидуално*, најважни при селекција (социјална позадина, личност и патологија, искуство и едукација, зрелост, КС, физичка спремност и семејни околности), а се надоградуваат со обука и едукација; 2. *организациска политика*, процедури и култура, на макро (национални приоритети и директиви, правила и процедури на агенцијата, дефиниција на мисијата, политики на распоредувањето и ротацијата, плаќање и бенефиции) и микро ниво (политики на единицата, директиви и комуникација со лидерот, опис на работата, надокнада на загубите, дисциплина, стандарди за обука и униформа, кохезија и социјална поддршка); 3. *организациска структура* (големина, вид и конфигурација на единиците кои можат повеќе или помалку да соодветствуваат на побарувањата на средината во даден момент, база каде се сместени, содржина на персонал и како се менаџирани, однос старешини – персонал, дали се подвоени или здружени сили, во рамки на мисијата или алијансата), релации на командување и контрола). Трите нивоа взаемно делуваат и се под значајно влијание на ресурсите и ограничувањата како буџет, пари и време.²³²

Според група автори фактори кои го зголемуваат ризикот од ПТСД како последица на распоредувањето во борбена зона кај војската се: степенот на изложеност на борба, стресори поврзани со самото распоредување (грижа за проблемите на фамилијата дома, проблеми со супервизори, недостаток од приватност, досада), симптоми на трауматски мозочни повреди, ниво на задоволство од лидерство (ако е поддржувачко повисок е моралот, задоволството од војската и сл. позитивни исходи, тоа е одбивач на негативните ефекти од стресот), кохезија на единицата (го ублажува стресот и можноста за ПТСД, важна е за перформансата, подготвеноста, благосостојба и задоволството од војската), организациска заложба (предиктор е за повторно повикување, задоволство од работа, морал и прилагодување, но и повисока мотивираност и резилентност, заштитник на менталното здравје), позитивни искуства од распоредувањето (заштитник, предиктор за моралот по враќањето, но и амортизер за ПТСД за време на мисијата) и полот (резултатите се мешани, малку се знае за

²³² Bartone, P.T. (2012). **Social and organizational influences on psychological hardiness: How leaders can increase stress resilience.** *Security Informatics*, 1:21

разликите во факторите за ПТСД, иако мал е процентот на жени). Најчесто се мерат со самооценка на симптоми или дијагнози за ментално здравје.²³³

Друга група автори зборува за четири корелати на дистрес и ПТСД: 1. ниво на изложеност на трауматски настани за време на мисијата, 2. број на мисии, 3. димензии на личност или болести пред мисијата, и 4. стресори по враќањето од мисијата. Се покажало дека изложеноста на борба имало поголемо влијание врз менталното здравје од распоредувањата; кај младите машки војници се јавувало значајна поврзаност со алокохолизам; чувството на значење на мисијата, социјалната поддршка по враќањето и позитивната перцепција за враќањето дома негативно биле поврзани со веројатноста за дистрес; во Виетнам поголема била стапката на самоубиства за време на мисијата или по неа отколку убиствата при борбената акција; како нетрауматски стресори често се јавува дискрепанцата меѓу очекуваната улога и реалноста, па тренингот не соодветствува; чувството дека помогнале на луѓето делува мотивирачки и сл.²³⁴

Може да се забележи дека во литературата се прави разлика меѓу стресот во традиционалните борбени операции и модерните мисии за поддршка на мирот, што подразбира и разлики во програмите за психолошка подготовка во двата случаја. Додека кај традиционалните акцент се става на контрола на стравот, мислите поврзани и несвесното однесување кое може да ги доведе во опасност поединецот или колегите, со цел одржување на оперативната перформанса, модерните мисии вклучуваат и дополнителни моменти, како контрола на бес и фрустрација кај себе поради ограничувањата и досадата, но и на провокациите кај домицилниот народ како резултат на историјата на конфликтот. Сето тоа ја намалува оперативната ефикасност за време на мисијата (нарушување на вниманието, стеснување на перцептивниот фокус, кратката меморија и искривено процесирање на информациите, што доведуваат до грешки при просудувањето и самата перформанса), но со зголемување на кумулативниот стрес како чест загрижувачки показател кој често се прикрива, и како резултат на зголеменото оперативно темпо се зголемува и интервалот на закрепнување помеѓу мисиите, на што често не се обрнува внимание. Затоа, се смета дека соодветните тренинг програми за подготовка на воениот персонал за физички и

²³³ Booth-Kewley, S., Schmied, E.A., Highfill-McRoy, R.M., Larson, G.E., Garland, C.F., Ziajko, L.A. (2013). **Predictors of psychiatric disorders in combat veterans.** *BMC Psychiatry*, 13:130

²³⁴ Brounéus, K. (2014). **On Return from Peacekeeping: A review of current research on psychological well-being in military personnel returning from operational deployment.** *Journal of Military and Veterans' Health*, 22 (1): 24-7

психолошки строгите мерки при операциите, се клучен фактор за оперативната ефективност, како и за заштита на нивното ментално здравје и благосостојба.²³⁵

Од горенаведеното, разликуваме директно влијание на стресот врз перформансата при вршењето на работата наспроти индиректно преку последиците врз менталното здравје. Второто не е цел на овој труд, но мора да се има предвид бидејќи во дадени случаи е нераздвоиво, или секако последица, па ќе биде од корист да биде образложено. Целите на трудот се насочени на стресот како когнитивен процес и влијанието врз перформансата, во насока на предлози за негово намалување.

7. Досегашни релевантни истражувања во светот

а. кај припадници на полициските контексти и специјалните единици

Во **мета анализата** врз 191 емпириски примероци (N=39.281 вработени), со цел утврдување поврзаност меѓу стресорите (двосмисленост на улога, улогата конфликт, преоптоварување на улогата, несигурноста на работните места, конфликти работа-семејство, несигурност на средината и ситуациони ограничувања) и работната перформанса (квалитет и квантитет и останати мерки), а начинот на мерење на стресот земен како модреатор. Се потврдила хипотезата дека сите стресори негативно влијаат врз сите мерки на перформансата, а модераторот варира кај различните стресори, при што биле утврдени две значајни интерксии: како се зголемува процентот на жени во студиите и возраста на испитаниците, така доаѓа до редуцирање на негативната поврзаност меѓу двосмисленоста на улогата и перформансата.²³⁶

Кај 281 сообраќајни ПС во **Малезија** мерено е влијанието на стресот (преоптовареност, работни побарувања и работна средина) врз перформансата и влијанието на стилите на справување како модератори. Се покажа дека стресот и сите поддимензии се позитивни предиктори на перформансата во регресијата, иако средината не покажа поврзаност во корелацијата; со додавање на стилите на

²³⁵ Thompson, M.M., McCreacy, D.R. Enhance Mental Readines in Military Personnel. In Britt TW, Castro CA, Adler AB, eds. Military Life: The Psychology of serving Piece and Combat. Vol 2. Westport, CT: Greenwood Publishing Group, Inc; 2006:54-79

²³⁶ Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. (2005). „A meta-analysis of stress and performance at work: moderating effects of gender, age, and tenure“. *ACAD MANAGE PROC* 1: A1-A6

справување стресот значајно се намалува што ја зголемува перформансата, а се објаснува со позитивното влијание на нискиот до среден стрес врз перформансата.²³⁷

За одредување на типовите професионален стрес (типови: со работата поврзан и не-поврзан, ненадејни настани и долготраен) и индивидуалните разлики кај ПС (индикатори: физичко здравје, социјална поддршка, искуство пред вработувањето во полиција и димензии на личност) спроведено е истражување и подготвен прирачник за справување со полициски стрес за полицискиот менаџмент. За зголемена отпорност се препорачува развивање навика за предизвик, заложување и контрола, а заеднички извори на стрес се покажале личноста, работата/ позицијата во полиција, лични проблеми на ПС, работната атмосфера и релации во организацијата.²³⁸

За утврдување на степенот на доживување на професионалниот стрес кај сет различни професии во **Велика Британија**, се покажало дека психичката благосостојба, здравјето и задоволството од работа се под просекот, т.е. надпросечно се доживува стрес кај 6 од 26 професии, а тоа се: амбулантни работници, учителки, социјалните и служби за корисниците - кол-центри, затворски службеници и полиција.²³⁹

Поврзаноста на демографските карактеристики со стресот на работа било истражувано врз 500 полициски раководители во **Велика Британија**, по промени во државниот сектор и полицијата заради регулативата на демократија и еднаквост. Оние кои пред унапредување биле дел од криминалистичката полиција покажале највисоко ниво на Тип А однесување (агресивни, доминантни и асертивни), а сообраќајните ПС најлошо психо-физичко здравје по субјективна проценка; жените високи полициски офицери повеќе користат кон работата насочени и дома-работа стратегии на справување од мажите, иако немало полови разлики за работниот стрес и задоволството. Брачниот статус бил поврзан со однесувањето од Тип А и техниките на справување, а родителството со притисокот и задоволството од работа, така што родителите изразиле помалку стрес во интерфејсот дома-работа од не-родителите и поголема веројатност за покажување задоволство од организациската структура на полицијата, а влијанието на искуството врз степенот на контрола и Типот А е модерирано од рангот, така што амбициозноста негативно корелира со искуството, но не и кај шефовите-началници. Задоволството од работа (посебно од интерперсоналните

²³⁷ Hammad, M., Awan S. H., Akhtar, C. S., Imdadullah, M. (2012). **Investigating Stress and Employee Performance in Traffic Police**. DOI: 10.7763/IPEDR. 2012. V55.28

²³⁸ Buren, R. M. (1986). Training Handbook/Manual: Stress and the police manager. Northwestern University Traffic Institute USA

²³⁹ Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., Millet, C. (2005) "**The experience of work-related stress across occupations**", *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2): 178 - 87

релации и организациската структура) било најниско кај најједуцираните началници.²⁴⁰ Кај началниците од **Англија и Велс** (N=47), доминатни стресори се покажале преоптовареност со работа, недостаток на кадар, ресурси и консултации, а стресорите преоптовареност, недостаток на ресурси и консултации, присуство на состаноци, конфликти поврзани со задачите и следење на иновациите биле повисоки во однос на пониските рангови, а за недостатокот на кадар ситуацијата била обратна; најстресирани биле оние кои со унапредувањето биле преместени од една во друга работна област (и за тоа не добиле обука, како од криминалистика во униформирана оператива и обратно); а во однос на стиловите на справување повеќе користат антиципација или справување со проблемите, а помалку избегнување и социјална поддршка.²⁴¹

Од анализа на трудови објавени во **Велика Британија** во периодот од 1968 до 2009, се утврдиле знаци на оштетување на когнитивните функции кај оние кои доживеале ПТСД (посебно воените ветерани), во споредба со изложените на трауми без ПТСД.²⁴²

За утврдување на изворите на симптомите на стресот и мерење на распространетоста на со нив поврзаните ментални болести, тествани се 1206 ПС од **Велика Британија**, во две групи (ниски и високи скорови на Општиот здравствен прашалник) и потоа утврдена поврзаност со претходно оценетото ниво на домашни и работни стресори. Висок професионален стрес не се покажа карактеристичен за полициската работа, туку за организациските прашања, како: работните барања кои влијаат на домашниот живот, недостатокот на консултации и комуникација, недостатокот на контрола врз обемот на работа, несоодветна поддршка и вишокот од обемот на работа во целина. Групата со високи скорови (41%) се разликувала од оние со ниски во перцепцијата на сите стресори, рангирајќи ги и личните и работните стресори многу повисоко, а од личните ограничувања се покажале и поклони на стрес. Жените покажале поголема веројатност да имаат повисок скор на прашалникот за здравјето од мажите. Со сето ова се докажало дека главен извор на стрес кај ПС е

²⁴⁰ Kirkcaldy, B., Brown, J., Cooper, C.L. (1998). "The demographics of occupational stress among police superintendents", *Journal of Managerial Psychology*, 13 (1/2): 90 - 101

²⁴¹ Brown J, Cooper C, Kirkcaldy B. (1996). "Occupational stress among senior police officers." *British Journal of Psychology*, 87 (1): 31-41

²⁴² Qureshi, S. U., Long, M. E., Major Bradshaw, R., Pyne J. M., Magruder, K. M., Kimbrell, T., Hudson, T. J., Jawaid, A., Schulz, P. E., Kunik, M. E. (2011). „Does PTSD impair cognition beyond the effect of trauma?“. *The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences*, 23: 16-28

организациската култура и обемот на работа, што е неопходно да биде соодветно менаџирано.²⁴³

Со оглед на ниското заложување на полициските раководители во **Кипар**, било спроведено истражување кое покажало негативно влијание на стресот (организациски и операциски) врз заложбата на работа кај 290 случајно избрани полициски раководители. Една третина покажале ниско заложување, со што кај оние со ВСС заложувањето било најниско, највисок бил организацискиот, а најнизок операцискиот стрес; а наспроти останатите истражувања, вложувањето на работа се зголемувало со годините служба, освен кај оние со работно искуство 4 до 10 години; што укажува дека полицискиот менаџмент треба да преземе стратегии со цел сузбивање на стресот.²⁴⁴

Со цел нов инструмент за професионален стрес во полиција, проценка на најтешките и најчести стресори, споредба на нивоата на стрес според демографски и организациски фактори и проучување на стресот во однос на димензиите на личноста, локус на контрола и стратегии за справување, тестирани се 3272 ПС од сите хиерархиски нивоа во **Норвешка**, со неколку инструменти за стрес. Како најсилни но најретки стресори биле оценети повредите на работа, а најмалку сериозен, но најчест бил стресорот притисок на работа; жените поретко доживувале стрес на работа, но го оценувале како потежок од мажите; постарите ПС пријавиле повисока тежина на работниот притисок и помалку повреди на работа; на места каде била планирана поддршка, но не се спроведува и во области со повеќе од 50.000 жители, недостигот на поддршка се согледува посериозно од останатите; се покажале умерени корелациите меѓу стресот и особините на личноста, локус на контрола и справувањето.²⁴⁵

Во **Франција** кај 617 ПС од големи градски полициски сили (од најниско до највисоко менаџерско ниво), со цел да се утврди поврзаноста меѓу полициската работа (во време на трансформацијата во западно европските држави, кои покрај економските, социјалните и технолошките промени, опфаќаат и вклучување на човековите права и демократија во полицискиот систем) потенцијалните стресори и актуелното ниво на стрес. Не се покажа разлика во вкупниот скор за стресорите кај полициската од останатите професии. ПС со висок стрес споредени со останатите ПС припаѓаат на

²⁴³ Collins P. A., Gibbs A. C. C. (2003). „Stress in police officers: a study of the origins, prevalence and severity of stress-related symptoms within a county police force“. *Occupational medicine*, 53 (4): 256-64

²⁴⁴ Chrysostomou, Z. (2011). *The effects of stress in the Cyprus Police on the organizational commitment of constables*. MSc dissertation, University of Portsmouth

²⁴⁵ Berg, A.M., Hem, E., Lau, B., Håseth, K., Ekeberg, O. (2005). „Stress in the Norwegian Police service“. *Occup Med (Lond)*;55(2):113-20

групите: искуство во службата над 15 години, со ранг началници, директори и административци, со доживеан развод, над 30 години, без активности во слободно време и без хобија. Овие резултати се добија како за цел примерок, така и само за мажите ПС (84%). Според регресијата недостатокот од спортски активности и хобија и работното искуство над 5 години го објаснуваат стресот на работа кај машкиот дел од примерокот, наспроти недостатокот од спортски активности и хобија и возраста над 30 години кај вкупната популација. Накратко, стресот кај ПС е резултат на замореноста од работа и (ограничените можности за) планирање на приватниот живот.²⁴⁶

Кај полицијата во **Данска**, со цел испитување на карактеристиките и стресните аспекти на полициската работа, за оценување на нивото на согорување (преку емоционалната исцрпеност, деперсонализација и личната реализација) и како согорувањето е поврзано со степенот на употреба на сила, анкетирани се 358 ПС и опсервирани се низ 122 смени на патрола. Се покажало дека организациската хазардност се оценува како најчесто стресен и аспект од полициската работа со најголеми побарувања; споредено со другите професии ПС беа оценети релативно ниско за емоционалната исцрпеност, високо за деперсонализација и просечно за лична реализација; и значајна поврзаност е откриена меѓу согорувањето и позитивниот став за употреба на сила, само-пријави за примена на сила и самоволна примена на сила.²⁴⁷

Во **Италија** за утврдување на димензиите на субјективниот стрес кај 590 сообраќајни ПС и 590 административни ПС во општинската полиција на Рим, од кои дополнително се издвоени два субпримерока по 115 ПС, тестирани на почетокот и на крајот на смената. Се покажало дека вкупниот скор бил повисок кај сообраќајните од административните ПС, и кај нив почесто се јавувале скорови од висок стрес; повисоки биле скоровите кај жените од мажите; додека во однос на субпримероците само кај сообраќајните ПС се покажало зголемена депресија на крајот на смената. Од сите ПС за користење лекови без рецепти (аналгетици и сл.), таква навика постоела само кај сообраќајните ПС со висок скор на скалата. Ова покажува дека ПС кои работат на терен понепожелно реагираат на стресот од оние во канцеларија, што е показател за разлики во типот на стресори кај двете групи.²⁴⁸

²⁴⁶ Deschamps, F., Paganon-Badinier, I., Marchand, A.C., Merle, C. (2003). "Sources and assessment of occupational stress in the police." *Journal of Occupational Health*, 45: 358-64

²⁴⁷ Kop, N., Euwema, M. C. (2001). "Occupational Stress and the Use of Force by Dutch Police Officers." *Criminal Justice and Behavior*, 28 (5):631-52

²⁴⁸ Pancheri, P., Martini, A., Tarsitani, L., Rosati, M. V., Biondi, M., Tomei, F. (2002). „Assessment of subjective stress in the municipal police force of the city of Rome“. *Stress and Health*, 18: 127–32

Со цел утврдување на влијанието на операцискиот и организациски стрес (PSQ) врз согорувањето, благосостојбата и работната перформанса, кај 538 ПС од **Турската Национална Полиција**, со конфирматорната факторска анализа задржани се 6 фактори организациски стрес: Чувство на притисок, Недостаток на ресурси, „Црвени линии“ (Red tapes), Нееднаква поделба, Прекумерна администрација и Недостаток на персонал, и седум фактори операциски стрес: Менаџмент на социјалниот живот, Проблеми со здравјето, Физичка спремност, Прекувремени побарувања, Секогаш на работа, Недостаток на разбирање и Негативни коментари од јавноста. Меѓу двата фактора се покажа значајна корелација, двата позитивно го објаснуваат согорувањето, од кои организацискиот е посилен предиктор.²⁴⁹

Од 7 класи стресори, значајни предиктори за соматизациските симптоми врзани со стресот кај ПС во **Северна Кореа** се покажаа конфликтите работа-семејство и виктимизацијата од граѓаните, а за разлика од западните студии не се потврдуваат модератор ефектите од стратегиите на справување и социјалната поддршка, иако ефектите на стресот врз симптомите беа посредувани од деструктивните стратегии.²⁵⁰

За поврзаноста на работниот стрес и работна перформанса кај 787 ПС од **Тајван**, се покажало дека стресот главно е резултат на „задачите“ и „контекстот“ како најважни домени на перформансата; стресот е највисок кај ПС со 31 и 40 годишна возраст, 11 до 20 години служба, кои се општи ПС без позиција на претпоставен, со завршен полициски колеџ; поврзаноста меѓу стресот и перформансата била негативна.²⁵¹

За да се одреди статусот на стресот и факторите кои го одредуваат кај **UN мировната полиција од Кина**, како специфична група полиција, од 295 кинески мировни ПС, 42% биле на мисија, 18% се вратиле повеќе пати, 19% тренираат да одат и 21% биле штотуку селектирани да почнат обука. Се покажало дека просечниот скор за стрес е во рамки на просекот, а 28% се во категориите над просекот (18% доживуваат висок, а 10% многу висок стрес). Петте категории стресори се рангирани: мисии (75%), потенцијална опасност (72%), средината (71%), индивидуални (64%) и животни стресори (55%). Стресот бил значајно повисок кај оние во брак од самците (најчесто немаат поддршка од партнерите и не се присутни кога се најпотребни за

²⁴⁹ Occupational Stress, Work-related Wellbeing and Organizational Performance, Turkey, www.maxwell.syr.edu/.../Kula_Occupation... [2011]

²⁵⁰ Ilhong, Y., Seung-Gon, K., Sejong, J., Borhanian, S. (2013) "A study on police stressors, coping strategies, and somatization symptoms among South Korean frontline police officers". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 36 Iss: 4

²⁵¹ Chen, Yu-Fen (2009) „Job Stress and Performance: A Study Of Police Officers In Central Taiwan.“ *Social Behavior and Personality: an international journal*, Vol. 37, No.10, pp. 1341-56

семејството); а незначајно повисок кај мажите од жените (со оглед на поопасните задачи кои ги вршат мажите и зголемената заштита на жените како вулнерабилна категорија); највисок бил кај штотуку селектираните, а најнизок кај оние кои биле повеќе пати на мисии, иако кај сите е во рамки на просекот, со оглед дека првите не знаат во што ќе се состои работата, а втората група веќе научила да се справува со таков специфичен високо стресен начин на живот.²⁵²

За утврдување на влијанието на организациската клима во полициската организација врз нивото на стрес (PSQ), во со војна засегнатата државата **Јами и Кашмир**, кај 649 провинциски ПС, се покажало дека ПС од средно хиерархиско ниво и машки пол повисоко ја перцепираат работната клима, но и помалку доживуваат стрес од најниското ниво и ПС од женски пол. Постои негативна врска меѓу перцепцијата на организациската клима и стресот кај цел примерок и кај пониското, но не и кај средното ниво и поедините полови.²⁵³

Во **Бразил**, поврзаноста меѓу нивото на стрес, квалитет на живот, професионалните стресори и стратегии на справување е утврдена кај 418 високи полициски раководители. Резултатите покажале перцепција на професијата како многу стресна; кај 43% се пронајдени значајни симптоми на стрес; стрес доживуваат повеќе жени (54%) од мажи (40%); искуството не покажало разлика; најчест е стресорот интеракција со останатите оддели што е можен показател за лошо раководење, истиот е и кај машкиот пол, а кај женскиот мешањето со семејниот живот; најинтензивни се грижа за платите, сведоци на убиство на колега при работа и политичко вмешување во администрацијата; од стратегиите најмногу користеле социјална поддршка (43%), со оглед дека 65% биле во брак, исто и мажите, а жените најмногу користеле хобија и медикаменти, тие кои не биле под стрес повеќе користеле стратегии за справување, возраста не покажала поврзаност со примената на стратегиите; највисоки проценти за несоодветен квалитет на живот се покажа во професионалната и здравствената област, а разлики за квалитетот на живот не се покажаа меѓу половите само во социјалното поле, во сите останати било помало кај жените, со најголема пропорција во

²⁵² Lan, Y. (2011). "Research on the Psychological Stress of China Peacekeeping Police and Its Influencing Factors Analysis". *Psychology Research Journal*, 02: 3-8

²⁵³ Sharma, P. (2013). A study of organizational climate and stress of police personnel. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2 (2): 212-30

професионалното поле, за кое позитивен фактор била и возраста; генерално е утврдена негативна поврзаност на стресот со квалитетот на живот во сите полиња.²⁵⁴

Со цел утврдување на стресорите и ефектите од стресот кај **израелската** гранична полиција (Magav) како специфичен дел од полицијата, константно изложена на висок стрес, репрезенттивен примерок од 497 припадници биле анкетирани во момент на највисоко изразен насилан бунт на Палестинците и несекојдневно висок стрес, при што највисоко биле рангирани стресорите: ниска плата, недостаток на ресурси и преоптовареност (земајќи предвид дека 74% имале трауматско искуство, како терористички напад), 52% изјавиле висок или многу висок стрес наспроти 32% од сината полиција), а покажале и висок степен на согорување (4,5 наспроти 2,8 кај националната полиција и 3,05 во истиот период кај сините ПС). Но, и покрај високиот стрес на работа, перформансата и задоволството ги оцениле високо, што е резултат на чувството дека она што го работат е многу важно.²⁵⁵ Истите автори ги утврдувале стресорите, согорувањето и стиловите на справување кај 1.010 ПС во **Израел**. Покрај гореспомнатите кои се потврдиле и за вкупниот примерок, се покажало дека како еден од најистакнатите стресори бил и некоректниот третман на командниот кадар; согорувањето се покажало силно поврзано со стресорите и нивото на стрес, и тоа согорувањето е во поголема поврзаност со психо-физичките симптоми, желбата да останат на работа, задоволството од работа, работната атмосфера, успешната перформанса и важноста на работата, отколку со нивото на стрес; најкористени биле позитивните стратегии (тенденција да ги гледаат позитивните страни од работата, зборување со останатите ПС за проблемите на работа, хумор и правење приоритети), наспроти негативните или помалку прифатливите кои поретко ги користеле; 76% чувствуваат дека им недостасува адекватна обука за справување со стресните ситуации, а 60% за справување со разјарена толпа; разлики се покажале и во брачниот статус, нивото на едукација и типот на организациона единица и област.²⁵⁶

Со цел да се утврди дали претходно изложените на борба со тероризмот стресот го перцепираат во намален степен и развиваат поефективни/поадаптивни стратегии на справување во стресни ситуации при превенцијата од тероризам, кај оперативен тим од 44 припадници на **Израелската** државна агенција за превенција од тероризам (врши

²⁵⁴ Lipp, M.E.N. (2009). "Stress and Quality of Life of Senior Brazilian Police Officers." *The Spanish Journal of Psychology*, 12 (2): 593-603

²⁵⁵ Malach-Pines, A., Keinan, G. „Stress and burnout in Israeli border police“. *International Journal of Stress Management*, 13(4), Nov 2006, 519-540

²⁵⁶ Ministry of Public Security of State of Israel (2003). „Stress and burnout in the work of Israeli Police Officers“, Tel-Aviv: Bureau of the Chief Scientist - Malach-Pines, A., Keinan, G.

безбедносни услуги за националните интереси на Израел во западниот дел на Северана Америка, поставена во Лос Анџелес, Калифорнија), истовремено ветерани на Израелските сили за одбрана, мерени се стратегиите на справување и стресот при превентивната работа, за време на воениот зафат во минатото и најстресниот животен настан перцепиран од субјектот. Се покажало сиромашно потврдување на хипотезата, иако двете групи (со и без „терористичко“ искуство) покажуваат тенденција кон засилена примена на директните стратегии како поадаптивни (конфронтативно справување, само-контрола, решавање проблеми со планирање и позитивна проценка) и тенденција кон избегнување на палијативните (дистанцирање, барање социјална поддршка, прифаќање одговорност и бегане-избегнување), но и зголемувањето години работно искуство во агенцијата го намалува степенот на перцепиран стрес на работа.²⁵⁷

Неколку студии со слична тема се спроведени во полицијата во **Јужна Африка** (како една од државите со највисока стапка на насилство, а кај ПС една од највисоките стапки на психопатологија, стрес и самоубиства во светот). Двајца од авторите продолжуваат кон валидизација на инструмент за фреквенцијата и интензитетот на стресорите во полициската работа и разликите според демографските карактеристики, врз стратификуван примерок од 2.145 ПС од 9 провинции во **Јужна Африка**. Покрај добиените три фактори професионални стресори (Работни побарувања, Недостаток од поддршка и Стресори поврзани со криминалот), најизразени се покажале: другите ПС не си ја вршат работата, неадекватна или некавалитетна опрема, и плати и гледање како криминалците се движат слободни поради недостаток на докази. Се покажаа разлики во однос на расата (белата и црвената посилно и почесто доживуваат стрес поврзан со криминалот и како резултат на недостаток на поддршка, од црната и жолтата раса, што се објаснува со нееднаквиот третман), рангот (повисоките рангови ги доживуваат сите три фактори на стрес поретко и со помал интензитет) и полот (жените доживуваат стрес поврзан со криминалот поретко и со помал интензитет), што се објаснува со помалата оперативна вклученост за последните две варијабли.²⁵⁸ За откривање на компонентите на стресот на работа и димензии на личност кои најдобро го предвидуваат согорувањето, на 2.153 ПС од **цела Јужна Африка**, утврдена поврзаност: исцрпеноста е најдобро предвидена од работните побарувања, недостаток на ресурси, ниско Е и С, и високо N; цинизмот е најдобро предвиден од стресот заради

²⁵⁷ Vaisman-Tzachor, R. (2004). **Coping with stress in terrorism prevention work: combat veterans fair better.** *The Forensic Examiner*, 13 (4)

²⁵⁸ Pienaar, J., Rothmann, S. (2006). „Occupational stress in the South African police service“. *South African Journal of Industrial Psychology*, 32 (3): 72-8

побарувањата на работа, недостатокот на ресурси, полициските побарувања, ниско С и високо N; и професионалната ефикасност е најдобро предвидена од низок стрес на работа ниско N и високи А и С.²⁵⁹ За квалитативна дескрипција на професионалниот стрес и работната ангажираност, интервјуирани се 10 припадници од **Единицата за кучиња во јужноафриканската полиција во Дубаи**, како дел од полицијата каде стресот е посебно истакнат, а припадниците самостојно се пријавиле да работат. Се покажало дека иако високите побарувања на работа и ниските ресурси негативно влијаат на работното ангажирање, кај овие единици ангажирањето било високо, а различните реакции на стресот се резултат на индивидуалните разлики и ситуациските фактори. Како стресори се јавиле категориите: со задачите поврзани, организациските и личните стресори, при што организациските повеќе се доживувале од оние поврзани со задачите. Перцепцијата на работното ангажирање се изразила во 6 категории: внатрешен повик, активен избор да се стане полицаец, да служи и да заштитува, чувство на должност, признавање, и формирање идентитет. Ресурси кои позитивно влијаат на работното ангажирање се покажало: социјалната поддршка, вештините и способностите, колеги за поддршка, и само-ефикасност, а позитивните оценките за работната ситуација и нурнувањето во работата на некого значајно влијаат на искуствањето на работниот ангажман. Ова потврдува дека соодветните ресурси и позитивната проценка можат да го унапредат работното ангажирање, дури и кога условите за тоа се под оптималното.²⁶⁰ За објаснување на благосостојбата на работа кај 505 случајно избрани ПС во **Јужна Африка**, некои доживувале согорување, а парадоксално некои продолжувале да бидат неинфицирани како резултат на амортизирачкиот ефект од социјалната поддршка, личноста и останати фактори на отпорност, неоткриени со студијата.²⁶¹

Во **Боцвана** со цел откривање на стресорите на работа, симптомите и стратегиите на справување кај 229 ПС од 10 полициски станици (од различни оддели како, Група за специјална поддршка, Оддел за криминалистички истраги и Сообраќајна полиција), па најсилни стресори се покажале повредите на работно место и примена на сила кога работата тоа го бара, а како стратегии за справување со стресот на работа се

²⁵⁹ Jonker, B.E., Rothmann, S. (2004). **Burnout, job stress and personality traits in South African Police Services**. *Research Unit for People, Policy and Performance, North-West University, Potchefstroom, S.Africa*

²⁶⁰ Govender, P. (2012). **“Occupational stress and work engagement of Dog Unit Member’s in the South African Police Service: A qualitative study”**. Thesis (MA). University of KwaZulu-Natal, School of Applied Human Sciences

²⁶¹ Louw, G.J., Viviers, A. (2010). „An evaluation of a psychosocial stress and coping model in the police work context“. *SA Journal of Industrial Psychology*, 01-36 (1), 11

идентификувани (според степен на користење): планирање на кариерата, вежбање, социјализација, програми за обука и здрава исхрана.²⁶²

За проценка на степенот на стрес кај 49 ПС од полициски оддел во САД, е спореден со норми за работници во низа професии. Иако кај ПС се согледува помал стрес од "факторите суштински за работата", истите изразиле поголем притисок на работа поврзан со "организациската структура и клима", но и проценуваат поголема конкурентност и самодоверба во своето работно однесување.²⁶³ Со цел утврдување на стресот, стратегиите на справување и последиците по здравјето кај 105 постари ПС од САД, најважен ризичен фактор поврзан со перцепираниот стрес биле малдаптивните форми на однесување за справување (прекумерното пиење, коцкање) и изложеноста на критични инциденти (пр. пукање). Перцепираниот стрес е поврзан со анксиозноста, депресијата, соматизација, ПТСД, симптоми на согорување, зависност од алкохол, хронични болки во грбот и несоодветно агресивно однесување, па постарите ПС се поизложени на ризик во високо ризичните професии и задачи.²⁶⁴ Во друга студија, за откривање на стресорите меѓу раководните ПС, откриено е дека главен извор на стрес кај сите менаџерски нивоа е перцепцијата дека полицијата е инхибирана од непотребна бирократија и надворешни препреки (пр. зголемена документациска работа, политика меѓу одделите, недостаток на адекватно планирање и ресурси и спреченост кај судовите да ги осудат криминалците). Ниското и средно ниво се под негативно влијание на недостаток на соодветна работна сила и многучасовна работа, а највисокото е воглавно под влијание на конфликтите за градење позитивно полициско работење и добри релации со општеството.²⁶⁵ Во Балтимор, Мериленд, САД, за утврдување како најизразените стресори од полициската работа (вршење насилни апсења, присуство на погребни на ПС и крвави криминални сцени) влијаат врз степенот на стрес, кај 1.100 ПС, чиј индикатор е негативното/депресивно чувствување и однесување поврзано со работата, се покажа позитивна поврзаност на стресот со првите два, но не и со третиот стресор. Од демографските варијабли како контролни, не се покажа поврзаност на стресот со полот, возраста, СС и брачниот статус; наспроти

²⁶² Agolla, J.E. (2009). "Occupational stress among police officers: The case of Botswana." *Research Journal of Business Management*, 2 (1): 25-35

²⁶³ Kirkcaldy, B., Cooper, C.L., Ruffalo, P. (1995). Work stress and health in a sample of U.S. police. *Journal of Occupational Medicine*, 76 (2): 700-2

²⁶⁴ Gershon RR, Lin S, Li X. (2002). "Work stress in aging police officers." *Journal of Occupational Environment Medicine*, 44 (2):160-7

²⁶⁵ Cooper, C. L., Davidson, M. J., Robinson, P. (1982). „Stress in the police service.“ *Journal of Occupational Medicine*, 24 (1): 30-6

рангот (патролните ПС се најмногу под стрес) и етничката припадност (црните помалку доживуваат стрес од белците).²⁶⁶ Кај 811 ПС од **Тексас, САД**, за утврдување на можноста религијата да се справи со тешките последици од критичен стрес, се покажа обратно на очекуваното – помалку религиозните ПС и Протестантите користеле поадаптивни стратегии на справување кога се справуваат со критични стресни инциденти од порелигиозните и ПС Католици.²⁶⁷ На пригоден примерок од 461 ПС од големи урбани полициски оддели од **Мичиген** и **Њу Џерси** (не се опфатени цивилите и претпоставените ПС) мерено е влијанието на професионалниот стрес врз полициската перформанса, со контролни варијабли: пол, возраст, стручн спрема, раса, брачен статус и број на деца. Организацискиот стрес се покажал значајно повисок од операцискиот. Вкупната перформанса била негативно поврзана со аспектите организациски стрес (освен со Обука и ресурси), расата, возраста и бројот на децата, а со полот и брачниот статус позитивно. Перформансата е објаснета од сите стрес фактори и демографските варијабли (освен од СС), сите негативно (освен со стресот од Обука и ресурси и Бирократија, пол и брачен статус позитивно). Ова значи дека жените, самците, постарите, со повеќе деца и белците имаат тенденција кон послаба перформанса од останатите. Стресорот Раководење и супервизија се покажа највисок и најважен предиктор за перформансата. Мажите повеќе доживуваат стрес само за стресот од Релации со колегите и Бирократија; возраста и бројот на деца се негативно поврзани со сите фактори; СС е во позитивна со стресорите Обука и ресурси и Бирократија; и брачниот статус во негативна со стресот освен со оној од Раководење и супервизија која врска не е значајна.²⁶⁸

Кај 136 униформирани полициски шефови во **Канада**, Онтарио, мерена е поврзаноста на професионалните стресори, здравјето и половите разлики. Како најстресни настани се покажале убивање лице на работа, изложеност на претепани или мртви деца и колега убиен на работа; најчести стресорите промена од дневна кон ноќна смена и преобемна работа со папирологија; за сите ајтеми е добиена значајна поврзаност меѓу стресноста и фреквентноста; добиени се четири фактори стресори: потенцијал за лична повреда или смрт, судски - неадекватност на судот и корективниот систем, слаба супервизија и изложеност на смрт и човечко страдање; најчести

²⁶⁶ Gül, S.K. (2008). "Police job stress in the USA." *Turkish Journal of Police Studies*, 10 (1): 1-13

²⁶⁷ Clark-Miller, J., Brady, H.C. (2013). "Critical stress: police officer religiosity and coping with critical stress incidents." *Journal of Police and Criminal Psychology*, 28 (1): 26-34

²⁶⁸ Shane, J.M. (2010). „Organizational stressors and police performance“. *Journal of criminal Justice*, doi:10.1016/j.jcrimjus.2010.05.008

здравствени проблеми: чувствување критика за други, слаба енергија и успореност, лесна иритабилност и загриженост за нештата. Четирите добиени фактори на здравје се покажале објаснети од стресорите: депресијата од судските и супервизијата; мускулната соматизација од возраста; опсесивно-компулсивното однесување од бројот на деца, структурата на сопругата, потенцијал за лична и изложеност на повреда на колега; и анксиозност од првите три стрес фактори. Со стрес факторите е објаснето и нездравото однесување: пушење, алкохол, дрога. Не се покажале полови разлики за ниедна од варијаблите.²⁶⁹ Подоцна, за утврдување на главните стресори и поврзаноста со демографските карактеристики, кај 154 ПС исто во **Канада**, за највисоки операциски стресори се покажале: заморот, недоволно време за семејството и пријателите и сменска работа; а најниски: ризик од повреда, работа сам ноќе и создавање пријателства надвор од работа; највисоки организациски: чувство на фаворизација, постојано докажување во организацијата и неконзистентен стил на раководење, а најниски: недостаток на обука за нова опрема, влијание на повреди или болести на колегите и внатрешни истраги. Ниту еден стресор или сумаран скор не бил надпросечен, организацискиот се покажа значајно повисок од операцискиот, а скорот за Трауматските настани значајно понизок од вкупниот стрес. Не се покажаа разлики за полот, рангот, брачниот статус, дали имаат деца, часови на вежбање и конзумирање алкохол, значајни модератори се покажаа: возраста (негативно со вкупен и операциски стрес), СС (позитивно со вкупен и организациски стрес), здравствените проблеми (позитивно со сите три) и задоволство од работа (негативно поврзан со сите три).²⁷⁰

За **половите разлики**. Кај по 52 ПС од двата пола од државна агенција за патрола на автопати во **Флорида, САД**, мерени се задоволството од работа, перцепиран стрес, физички симптоми, секојдневни нервози и аспекти на согорување. Мажите доживувале повисок стрес, емоционална исцрпеност и незадоволство од работа од жените; перцепираниот стрес кај жените е поврзан со физичките симптоми, незадоволство од природата на работата и колегите и чувството на емоционалната исцрпеност, а кај мажите со физичките симптоми, незадоволство од работата и колегите и чувството на емоционалната исцрпеност.²⁷¹ Во голема градска агенција за спроведување на законот во **САД** споредени се степенот и предикторите на согорувањето меѓу раководни ПС од

²⁶⁹ Gallagher-Duffy, J. (1986). Stress In Policing: An Examination of the Psychological Stressors in Police Work. Master of Arts. Ontario: Faculty of Graduate Studies of York University

²⁷⁰ Taylor, A., Bennell, C. (2006). „Operational and Organizational Police Stress in an Ontario Police department: A Descriptive Study“. *The Canadian Journal of Police & Security services*, 4 (4): 223-34

²⁷¹ Norvell, N. K., Hills, H. A., Murrin M. R. (1993). **Understanding stress in female and male law enforcement officers.** *Psychology of Women Quarterly*, 17 (3): 289–301

најнизок ранк, кај половите (171 жени и 737 мажи). Жените доживувале повисока емоционална исцрпеност и пониска деперсонализација од мажите, а процесот на согорување е конзистентен и произлегува од истите фактори: работа-дома конфликти и релации со колегите и надредните.²⁷² За утврдување на предикторите за стрес на работа кај 947 ПС во САД од различен пол (расните и етнички малцинства се опфатени), како стресори се земени проблемите на работно место, статусот „обележани“ во организацијата, слаба поддршка од семејството и колегите и општествените и организациски услови. Проблемите на работно место повеќе го објаснувале стресот кај мажите од жените. Независно од полот, најсилен предиктор на стресот се покажала пристрасноста на колегите, а најслаб вербалното малтретирање. Дополнителни предиктори кај мажите биле недостаток на влијание врз работата и со изгледот поврзаната стигматизација, а кај жените проблемите на работа ги објаснуваат половите разлики кај стресот поврзан со статусот на „обележан од женски пол“.²⁷³ Во САД за утврдување на поврзаноста на „со работата поврзаните“ проблеми (потреба од менторска програма, стрес, задоволство од работа и размислувањето за промени во кариерата) и полот кај 87 ПС, се покажа дека: оние кои перцепираат потреба од формална програма за менторирање доживувале повисок стрес; кај оние со повисок стрес пониско е задоволството од работа; и ПС од женски пол го доживуваат работното место послично од различно од ПС од машки пол.²⁷⁴ Во Нигерија за утврдувањето на ефектите од менторирањето врз посветеноста на работа, задоволството и полот, се покажа дека мажите ПС под менторство повеќе се вложуваат во работата од жените, а обратно е за задоволството од работа.²⁷⁵ За утврдување на разликите во согорување, психо-физичка средина, стратегии на справување и стрес од свесност меѓу половите, тестиран е стратификуван примерок од 856 патролни ПС во Шведска, со оглед дека најмногу се во контакт со јавноста. Висока емоционална исцрпеност се покажало кај 30% жени и 26% мажи, а висока деперсонализација кај 52% жени и 60% мажи. Од регресијата ризикот од емоционална исцрпеност кај жените го зголемуваат стресот од

²⁷² McCarty, W. P. (2013). "Gender differences in burnout among municipal police sergeants". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36 (4): 803 - 18

²⁷³ Morash, M. Kwak, D.H., Haarr, R. (2006). "Gender differences in the predictors of police stress." *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29 (3): 541-63

²⁷⁴ Hassell, K. D., Archbold, C. A., Stichman, A. J. (2011). **Comparing the workplace experiences of male and female police officers: examining workplace problems, stress, job satisfaction and consideration of career change.** *International Journal of Police Science & Management*, 13 (1):37

²⁷⁵ Aremu, A. O., Adeyoju, C. A. (2003). "Job commitment, job satisfaction and gender as predictors of mentoring in the Nigeria Police", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26 (3): 377 - 85

свесноста, високите побарувања и организациската клима, а кај мажите стресот од свесноста, ниска контрола и високи побарувања. Независно од полот, стресот од совесноста го зголемува ризикот од емоционално исцрпување и деперсонализација, што значи треба да се земе предвид кога се зборува за влијанието на работната средина врз согорувањето.²⁷⁶ Во **норвешката** полиција, утврдено е дека женските ПС покажале пониска перцепција за еднакви можности (тие со ниски скорови покажаа и помало задоволство од работа, поцинични, пониско го оцениле нивниот квалитет за раководење и покажале повеќе здравствени проблеми), повеќе причини за разлики во можностите за кариера (посебно дискриминација, а оние со ниски скорови покажале и ниско задоволство од работа и професионална ефикасност) и повеќе сексуално малтретирање (оние со ниски скорови и ниско задоволство од работата) од машките.²⁷⁷

За претходното воено искуство. Во САД, за утврдување на ефектите на истото врз изложеноста на организациските и теренски настани и степенот на перцепиран стрес кај ПС, се покажало дека не е значаен предиктор на помал број организациски настани и понизок стрес, ниту повеќе теренски настани и поголем стрес. Подолгото полициско искуство и задачи во одделот се предиктори за помалку настани на терен, но не и за пониско ниво перцепиран стрес.²⁷⁸ Во друга кај ПС и влијанието на стресот и согорувањето во полициски оддел во еден од големите градови во САД се покажало дека негативното изложување на настани со високи побарувања влијае на согорувањето кај цел примерок, а ги зафаќа нивоата на стрес само кај оние без воено искуство; значајни предиктори за стрес и согорување се соодветните техники на справување кај двете групи, а спротивно на очекуваното должината на полициското искуство не се покажало предиктор кај ниедна група; демографските карактеристики не покажале влијание на стресот и согорувањето освен полот кој се покажал значаен предиктор за стресот само кај групата без воено искуство.²⁷⁹

Кај 292 припадници на полициските *специјални единици* во **Италија**, мерена е релацијата професионален стрес и менталното здравје (анксиозност, депресија и согорување), со контролирање на социо-демографските (возраст, искуство, ранг,

²⁷⁶ Backetman-Erlanson, S. (2013). **Burnout, work, stress of conscience and coping among female and male patrolling police officer**. Medical dissertations. Umeå: Umeå University

²⁷⁷ Burke, R. J., Mikkelsen, A. (2005). "Gender issues in policing: do they matter?", *Women In Management Review*, 20 (2): 133 - 43

²⁷⁸ Patterson, G.T. (2002) "Predicting the effects of military service experience on stressful occupational events in police officers", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(3):602-18

²⁷⁹ Ivie, D., Garland, B. (2011). "Stress and burnout in policing: does military experience matter?". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34 (1): 49 - 66

образование, националност, брачен статус и живеење во касарна или дома), работни карактеристики и димензиите на личност. Се покажало дека стресот не е висок спореден со нормите за италијанските работници, депресијата и анксиозноста се близу долните граници, а личното себе-остварување високо. Трите регреси за секој од симптомите покажале: депресијата се објаснува со повисоко работно искуство, N, работен напор и заложба, а пониска контрола, поддршка и награда; анксиозноста со живеење во касарна, ниско E, A, поддршка и награда, а високо N и напор; кај согорувањето 1. Емоционалната исцрпеност е повисока кај оперативците од старешините и логистиката, со повисоко N, работни побарувања, напор и заложба, а пониска награда, 2. Деперсонализацијата пониска кај оние со деца, повисоко A, контрола, поддршка и награда, а пониско N, награда и заложба, и 3. Личното себеостварување е позитивно објаснето од сите димензии на личност и просторот за контрола на работа.²⁸⁰

Со оглед на намената и фреквентноста на примена на сила во опасни ситуации со кои *SWAT* вообичаено се справува, се сметало дека се посклони на тоа и во останати ситуации. Во **Северноисточна Џорџија, САД** (приоритетно вршат други работи, а делуваат како *SWAT* само во итни ситуации) опфатени се сите извештаи за примена на сила во периодот од три години, од кои само 34% биле од *SWAT*. Од вкупниот примерок од типовите на сила доминира примена на лут гас (41%), па покажување оружје (31%) и физички конфронтации (24%), а најмногу (70%) примениле сила 1-3 пати. Меѓу *SWAT* и останатите ПС не се покажале разлики ниту меѓу типовите сила ниту во квантитетот на извештаи. Како причини се наведуваат начинот на обука, типот на задачи и ставот на полицијата (дали поддржуваат неовластена примена на сила), кои не се разликуваат кај двете групи.²⁸¹

Моделот на отпорност на Хопкинс е квалитативно проверуван во **САД**, на примерок од припадници на *SWAT* (N=25), *SEAL* (N=20) и федерални агенти (N=113), земени како три високо ризични професионални групи (N=158), со просечна возраст од 42 години и 14,5 години работно искуство во службите. Се покажало дека клучот за зголемена отпорност е во позитивниот став, тренингот и здравиот стил на живот, а за успешно повраќање од интензивен стрес е повторно позитивниот став, поседувањето хоби и мрежа на социјална поддршка; најголемата снага за успех е работната етика и

²⁸⁰ Garbarino S, Cuomo G, Chiorri C, et al. (2013). "Association of work-related stress with mental health problems in a special police force unit." *BMJ Open*, 3: e002791

²⁸¹ Williams, J.J., Westall, D. (2003). „*SWAT and non-SWAT police officers and the use of force.*“ *Journal of Criminal Justice*, 31: 469-74

истрајноста (инаетливоста); најголемата слабост кај вулнерабилните на стрес се недостатокот на истрајност и подготвеност како и негативниот став; а клучот за мотивираност за успех е храброста, следењето пример, тренинг и искуство. Групите не покажаа разлики освен SEAL, кои поинтензивно ги истакнуваа позитивниот став и тренингот како клучеви за отпорност. Ова укажува дека позитивниот став, оптимизмот, истрајноста и интерперсоналната поддршка се главни фактори за зголемена отпорност, кои се смета дека можат да се тренираат. При тоа, оптимизмот не се сфаќа како очекување на позитивно, туку како мандат за постигнување, дефиниран од SEAL. За да се постигне клима на отпорност, неопходен е тренинг за начинот на раководење, како важен аспект на организацискиот стрес, кој главно се состои од: интегритет, отворена комуникација, одлучност и оптимизам.²⁸²

b. кај припадници на воените контексти и специјалните единици

Во воената морнаричка база **Лумит во Малезија**, на случаен примерок од 40 машки припадници во соодветна процентуална застапеност на професионални специјализации (морнари, инжинери и набавка), како и офицери во однос на цивили, истражувани се степенот на стрес (фреквенција на стресни настани и степен на преоптовареност на улогата), видовите стресори и односот со задоволството од работа (димензии: плата, унапредување, супервизија, дополнителни бенефиции, награди на контингентот, оперативни процедури, колеги, природата на работата и комуникација). Задоволството се покажало кај 30% високо, а 7,5% изразиле незадоволство; највисоко рангирани аспекти биле природата на работата, колегите и комуникацијата, а најниско оперативните процедури. Во однос на стресот, 55% изразиле висок, останатите низок; највисоко рангирани биле непознавањето на евалуацијата за перформансата од претпоставениот, голем обем на работата кој може да го попречи квалитетот, а како најнизок чувството дека можеби нема да биде прифатен од другите соработници. Се покажало значајна негативна корелација меѓу стресот и вкупното задоволство и сите поединечни аспекти, освен аспектот Колеги, со кој нема значајна поврзаност.²⁸³

За утврдување на распространетоста на професионалните стресори и поврзаноста со емоционалното здравје во војската, испитани се 472 активни припадници,

²⁸² Everly, G.S. Jr., Links, A. Resiliency in High Risk Groups: A Qualitative Analysis of Law Enforcement and Elite Military Personnel

²⁸³ Mohd Bokti, N. L., Abu Talib, M. (2009). "A Preliminary Study on Occupational Stress and Job Satisfaction among Male Navy Personnel at a Naval Base in Lumut, Malaysia". *The Journal of International Social Research*, 2 (9): 229-307

стационариран во Воена база за авијација во САД. Се покажало дека примерокот повеќе страда од професионален стрес од цивилните работници, и тоа 26% покажуваат значителен стрес, кај 15% стресот на работа им предизвикува значителен емоционален дистрес и кај 8% е доволен да биде уништувачки за емоционалното здравје. Стресот почесто потекнува од општите професионални отколку од специфичните воени стресори.²⁸⁴

Со цел утврдување на односот професионален стрес и здравјето, задоволството од работа и организациското заложување кај војската во **Канада**, а во предвид се земени и психолошките ресурси (стилови на справување со стресот, раководењето и согледаната социјална поддршка) кои влијаат на перцепцијата на изворите и исходите на стресот, се покажало негативна поврзаност меѓу стресот на улога и индивидуалната (замор) и организациската (задоволство од работа и заложување) благосостојба.²⁸⁵

Кај воени офицери САД во **Германија** доминантни извори или „таложачи“ на стрес се покажале работната преоптовареност, дизајн на работа, квалификации, евалуација на перформансата и организациската структура, а трите добиени кластери со различна фреквентност на стресорите се наречени кон постигнувањата, кон организацијата и кон само-актуелизацијата насочени припадници.²⁸⁶

Со цел проценка на стресот, согорувањето, проактивното справување, организациското заложување, задоволството од животот и задоволството од работата, тестирани се 95 воени припадници на Републиканската национална гарда во **Португалија**. Се покажало значајно ниво на Емоционална исцрпеност (12%), придружена со Цинизам (10%) и ниска професионална ефективност (8%), а кај ниту еден висок скор на сите три димензии, и различни биле предикторите кај секоја од нив. Дискриминантната анализа утврдила два моменти: 1. пониско ниво на заложување и поголема примена на проактивно справување кај помладите и/или помалку искусните, и 2. повисока желба да се напушти професијата и Цинизам кај постарите и/или неискусни припадници.²⁸⁷

²⁸⁴ Pflanz, S., Sonnek, S. (2002). "Work stress in the military: prevalence, causes, and relationship to emotional health". *Military medicine*, 167 (11): 877-82

²⁸⁵ Dobрева-Martinova, T., Villeneuve, M., Strickland, L., Matheson, K. (2002). **Occupational Role Stress In The Canadian Forces: Its Association With Individual And Organizational Well-Being**. *Canadian Journal of Behavioural Science*

²⁸⁶ Rogers, R.E., Li, E.Y., Shani, A.B. (1987). **Perceptions of Organizational Stress Among U.S. Military Officers in Germany: An Exploratory Study**. *Group & Organization Management*, 12: 189-207

²⁸⁷ Afonso, J. M. P., Gomes, A. R. (2009). „Stress ocupacional em profissionais de segurança pública: um estudo com militares da Guarda Nacional Republicana“. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22 (2): 294-303

Кај 481 воени регрути кои посетувале базична воена обука во **Велика Британија**, мерен бил односот професионален стрес (показатели: стрес од улога, притисок и лични ресурси или стратегии на справување) и тренинг перформансата (поминал обука, несоодветен и се откажал). Преоптовареноста и личниот притисок се покажале значајно најниски кај оние што поминале од останатите групи, а највисок кај „несоодветните“ (највисока била разликата кај личниот притисок); додека обратно било за ресурсите, за кои незначајна се покажала разликата со „несоодветните“. Регресиите покажале дека стресот од улога е позитивен предиктор за „несоодветните“, а негативен за поминатите; притисокот и ресурсите се покажале најсилни предиктори за поминатите и што се откажале; а од стресот најголем дел од варијансата била објаснета кај „несоодветните“ кои биле негативно објаснети само од ресурсите. Ова значи стресот може да е предиктор за исходот од тренингот, стресот и ресурсите треба да се користат како комбинација при селекцијата.²⁸⁸

Во четири воени организации за обука во **Иран** мерени се степенот и факторите на стрес и нивното влијание врз ефикасноста од менаџерската перформанса (дефинирање на целите, приоритетите, планирање, распоредување задачи и состаноци), преку 43 припадници од персоналот како пригоден примерок. Се покажало постоење среден стрес кај менаџерите (според персоналот); доминантни стресори биле ограничувањата на буџетот и задачи со многу операции кои треба да се извршат за кратко време, а како најниски се покажале недоверба во себе, делување без мислење и не-точност на состаноците; ефикасноста се покажала прифатлива, каде највисоко биле рангирани аспектите активност и сериозност и професионални односи со вработените; но директната поврзаност на стресот со ефикасноста не се покажала значајна.²⁸⁹

Кај 89 машки воени пилоти во **Иран** мерена е поврзаноста на стресот (животен, организациски, со задачата и со средината на летањето врзан) со задоволството од работа. Се покажало дека само кај 13,5% стресот бил висок; од стресорите најзастапени биле животните и организациските, а најниско со задачата врзаните, кој контраст согласно високиот ризик на задачите, се објасува со големата инвестиција во обуката за задачите, но не и за социјалниот живот за што клучна улога имаат психолозите и семејството; највисока поврзаност покажале со задачите и со средината

²⁸⁸ Jackson, S., Agius, R., Bridger, R., Richards, P. (2011). **Occupational stress and the outcome of basic military training.** *Occupational Medicine*, 61: 253-8

²⁸⁹ Hoseinpourfard M., Rafati H., Babamahmudi A. (2013). **Job Stress and the Efficacy of Selected Military Managers.** *Iranian Journal of Military Medicine*, 15 (1): 53- 60

поврзаните стресори; задоволството од работа покажало значајна негативна корелација со сите стресори (најмногу со животните), како и со бројот на часови летање.²⁹⁰

Кај 257 припадници на **Малезијската Ројал Армија** во Сабах мерени се изворите на секојдневниот стрес, стратегиите кои се користат за справување, како и влијанијата на стресорите врз задоволството од работа и психолошкиот дистрес (како опис на работа се смета ниска автономност, високи побарувања и ризик по живот). Се покажало дека недостатокот од физички, ментален или емоционален одмор е главен фактор за секојдневниот стрес, како и предиктор за пониско задоволство и повисок дистрес; останати предиктори се и претходните критични инциденти и недостатокот од семејна, колегијална или организациска поддршка; војниците во најголема мера се склони кон примена на позитивните стратегии на справување (позитивна реинтерпретација и развој и религија), кои не потврдиле модераторско дејство.²⁹¹

Кај 380 машки партиципанти на селективна обука за *специјалните единици* во САД мерено е влијанието на психолошките ресурси (социјална поддршка, важноста и само-ефикасноста) врз стресот (очекуваниот пред и како когнитивен одговор при обуката) и исходот од обуката (повреди/болести и поминувањето на курсот и откажувањето – волонтерско или медицинско). Се покажало дека ресурсите се позитивно поврзани со завршувањето на обуката, а негативно со откажувањето, но типовите стрес не се потврдиле како медијатори; перцепираниот се покажал предиктор за искусенит стрес, но не и за двата исхода од обуката; ресурсите не се покажале поврзани со стресорите, ниту со повредите како исходи. Ова подразбира дека ресурсите можеби ја зголемуваат веројатноста за поминување на курсот, но не значат и заштита од повреди. Оние кои се откажале самоволно покажале пониска само-ефикасност.²⁹²

При теренската обука за преживување и спасување од симулирано заробеништво, која се смета за високо стресна и ризична, кај 35 здрави, машки, активни припадници на *морнарицата* во САД, без претходно преживеан ПТСД, мерени се перцепираниот стрес, стиловите на справување (пред почетокот), симптомите (непосредно по најинтензивното стресно искуство) и влијанието на стресните настани (24 часа по завршувањето). Се покажало дека перцепираниот стрес, пасивното и кон емоциите

²⁹⁰ Khodabakhsh A., Kolivand A. (2007). **Stress and Job Satisfaction among Air Force Military Pilots.** *Journal of Social Sciences*, 3 (3): 159-63

²⁹¹ Razima, H.O. (2011). The relationship between occupational stress, coping strategies with satisfaction and psychological distress among Malaysian Army in Sabah. University Malaysia Sabah: Master Thesis

²⁹² Gruber, K. A.; Kilcullen, R. N., Iso-Ahola, S. E. (2009). **Effects Of Psychosocial Resources On Elite Soldiers' Completion Of A Demanding Military Selection Program.** *Military Psychology*, 21(4): 427-44

насоченото справување се позитивно поврзани со симптомите од акутен стрес (во други студии и со ПТСД), но со кој не биле поврзани активното и кон проблемот насоченото справување. Во најголема мера се користеле емотивните и активни стратегии на справување. Регресијата покажала дека симптомите се во поголем дел објаснети од пасивните во однос на емоционалните стратегии, двете комбинирани со перцепираниот стрес на почетокот.²⁹³

Кај 1113 *маринци* во САД, без претходни психијатриски дијагнози, мерено е влијанието на стресорите и демографските податоци, врз бројот на психијатриски дијагнози последици од стресот на мисите. Најсилни предиктори (ризици) за дијагнози се покажа женскиот пол, мозочните повреди и ниското задоволство од лидерство, како и понискиот степен на едукација, разведени, над 27 години, со две и повеќе претходни распоредувања, висок стрес за време на распоредувањето, среден степен на борбена изложеност, средна кохезивност, среден кон висок степен на борбена изложеност и ниска организациска заложба; за ПТСД најризични се оние кои никогаш не биле во брак, на возраст над 27 години, изложени на висок борбен стрес; за проблеми во прилагодувањето женски пол, пониско образование и ниска организациска заложба; за растројства во расположението женскиот пол и бројот на распоредувања (два и повеќе); а за анксиозност полот, образованието, бројот на распоредувања, среден стрес при распоредувањето, средно кон ниско задоволство од раководење и ниска заложба.²⁹⁴

Во Република Македонија, со цел утврдување на психо-социјалните и правни последици од воениот конфликт 2001 година, по осум години тестирани се 667 учесници припадници на безбедносните сили (војска, полиција и селска стража). Во рамки на психолошкиот дел утврдена е застапеност на симптоми со надминување на нормите за депресивност, анксиозност, агресивни чувства и помалку агресивни реакции, додека повеќе од половина чувствуваат симптоми на трауматизираност – неволно наметнување на впечатоци врзани со траумата и избегнување на сè што потсетува на траумата. Ова укажува на психолошки последици како аспекти на ПТСД кај овие припадници, при што важно е да се напомене дека истите биле оставени сами на себе, земајќи предвид дека емоционалните проблеми се продлабочуваат со тек на

²⁹³ Taylor, M.K., Mujica-Parodi, L.R., Padilla, G.A., Markham, A.E., Potterat, E.G., Momen, N., Sander, T.C., Larson, G.E. (2009). **Behavioral Predictors of Acute Stress Symptoms during Intense Military Training.** *Journal of Traumatic Stress*, 22 (3): 212–7

²⁹⁴ Booth-Kewley, S., Schmied, E.A., Highfill-McRoy, R.M., Larson, G.E., Garland, C.F., Ziajko, L.A. (2013). **Predictors of psychiatric disorders in combat veterans.** *BMC Psychiatry*, 13:130

време доколку навремено не се третираат.²⁹⁵ Сето ова укажува на недостатокот од имплементираност на психолошката дејност во областа на безбедносните институции во насока на третман по доживевани трауматски настани како приоритетна задача на клиничката психологија, а што би кажале за вклученоста на психолозите во организациските и безбедносните аспекти што претставуваат следна фаза при системски промени, што воедно е предмет на овој труд.

VI. СТРАТЕГИИ НА СПРАВУВАЊЕ

1. Дефинирање на поимот за справувањето

Справувањето како поим покрива широк дијапазон човечки активности – од несвесни психолошки одбрани до целенасочено справување со стресните ситуации. Според *поширокото сфаќање*, концептот вклучува комплекс внатрешни и надворешни механизми, насочени кон минимизирање на негативните ефекти од стресните ситуации на болка, психички и врз телото на индивидуата.²⁹⁶ Справувањето се разгледува во започнувањето на акцијата, кога степенот на комплексност на задачата е повисок, во однос на вообичаените реакции, т.е. кога рутинските адаптации не се доволни и се

²⁹⁵ Факултет за безбедност, Извештај за истражувачки проект. (2009). *Психо-социјални и правни последици врз припадниците на безбедносните сили на Република Македонија учесници во конфликтот од 2001 година*. Скопје: Факултет за безбедност

²⁹⁶ Шавердян, Г.М. (1998). Травматическиот стрес: психическите расстройства и развитие личносно. Ереван

потребни нови ресурси и напор за справување. Најопшто кажано, се опишува како посебна категорија на адаптација која се појавува кај здрави и нормални особи во несекојдневни околности. Лазарус го дефинира како „...когнитивни и бихејвиорални напори за управување со специфичните надворешни и внатрешни потреби (и конфликти помеѓу нив) кои се проценува дека ги надминуваат ресурсите на особата“.²⁹⁷

Справувањето е комплексен термин, кој наликува и се преклопува со повеќе сродни психолошки феномени, со оглед дека истиот не е хомоген концепт, туку може да биде објаснет преку термините стратегии, тактики, одговори, когниции и однесување, односно внатрешни психолошки случувања, но и надворешни конкретни акции. Оттаму, за да се дојде до вистинската смисла на справувањето, треба да се направи разграничување со термините проценка, ресурси, адаптација, его одбрани, стрес, и сл.

Така, покрај поврзаноста кај *когнитивното справување* и *когнитивната проценка* во когнитивната димензија, справувањето се однесува на она што особата мисли или прави за да ги управува емоционалните случувања, додека под проценка се подразбира евалуација на она што би можело да се размислува или направи во тие случувања. *Ресурсите* пак, се претходници на справувањето и проценката и додека се релативно статични (особини на личност, социјална поддршка и сл.), справувањето е процес кој зависи од нив. Справувањето не смее да се изедначува ни со *адаптацијата*, која Фолкман и Лазарус ја дефинираат како поширок концепт, кој подразбира „рутина, автоматизам, начини на разрешување, а *справувањето* секогаш вклучува одредено ниво на стрес“²⁹⁸. Справувањето, стиловите или стратегиите на справување не смеат да се изедначат ни со *его одбраните*, кои Плучиковара психоеволуциона теорија ги дефинира како „несвесни, ригидни и ограничени адаптивни вредности на незрелото его“, наспроти *стиловите* кои се „свесни начини за решавање проблеми, флексибилни се и адаптивни“²⁹⁹. Според оваа теорија (базирана на психоаналитичката) за секој стил на несвесна одбрана претпоставен е соодветен стил на справување, но додека *одбраната* се однесува на несвесни процеси кои постојат со цел прикривање,

²⁹⁷ Lazarus, R.S. (1993). **Coping Theory and Research: Past, Present and Future.** *Psychosomatic Medicine*, 55: 234-47

²⁹⁸ Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping.* New York, pp.283

²⁹⁹ Plučik, R. (2006). Emocije u psihoterapijskoj praksi: Kliničke implikacije teorije afekta. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju, str.107-26

избегнување или модификување на некоја закана, конфликт или опасност, *стиловите на справување* се свесни стратегии за решавање на проблемите.

2. Теоретски пристапи за справувањето

Теоретските пристапи и истражувањата за справувањето можат да се класифицираат според два независни параметри:

1. фокусот или ориентацијата на *кон димензиите насочени (диспозициски)* наспроти *кон состојбата насочените теории*.

Првите се фокусираат на раното препознавање на ресурсите или тенденциите поврзани со справувањето, односно детектирани на оние поединци чии стратегии не соодветствуваат со потребите на заканата (во насока на селекција и тренинг). Вторите, се насочени на актуелното справување и исходите од примената на техниките или стратегиите на справување, така што истражувањата се насочени кон откривањето на врските меѓу стратегиите и варијаблите на исход (во насока на генерална модификациска програма за унапредување на ефикасното справување).

2. пристапот на *макроаналитички* наспроти *микроаналитички теории*.

Првите проучуваат широк спектар специфични и конкретни стратегии, додека вторите оперираат на повисоко апстрактно ниво, зборувајќи за пофундаментални конструкти или методологии на справување.

Како *макроаналитички, кон димензиите насочени теории* се наведени:

1. **Репресија - Сензитизација** на Бурн (Burne, 1964), Ериксен (Eriksen, 1966) и сл. Поседува ундимензионална биполарна структура, според која луѓето се справуваат зависно од полот на димензијата кој го поседуваат - репресија или сензитизација. Репресорите се справуваат со стресот преку негирање или минимизирање на неговото постоење, користејќи механизам на Избегнување, со оглед дека не можат да ги разберат потенцијалните негативни исходи од стресното искуство. Тие не успеваат да ги вербализираат чувствата на дистрес и избегнуваат да размислуваат за можните негативни последици на заканата. Сензитизерите пак, имаат тенденција да реагираат на стресот со размислување, прекумерна грижа и опсесивно барање на информации за со стресот поврзаните знаци.

2. **Мониторинг – „Газење врз чисто“ (blunting)**, на Милер (Miller, 1980, 1987) или **Внимание – Отфрлање**, на Мулен и Сулс (Mullen and Suls, 1982)

Се базира на претходната, а издвојува два конструкта когнитивни информациски стилови, сметајќи дека луѓето при стресни ситуации реагираат возбудено зависно од

степенот на внимание кое му го даваат на стресорот. Возбудата ќе биде помала доколу се успее да се намали степенот на влијание на аверзивните знаци со примена на Избегнувачки когнитивни стратегии, како пренасочување на вниманието, негација или реинтерпретација, и се смета за адаптивна само кога стресорот не може да се контролира – промени. Доколку е можна контрола, стратегијата на Мониторинг или барање информации за стресорот е најадаптивна форма на справување, која сама по себе е пропратена со засилени стресни реакции кои оневозможуваат да се обезбеди контрола над стресорот во подолг период.

Според оваа теорија, модратор варијабли се ситуацијата и личноста. Кога штетните стимулации се многу интензивни, оневозможено е користењето на избегнувачките стратегии, а зависно од личноста постојат индивидуални разлики кој од стиловите ќе биде применет при стресна ситуација.

3. Модел на начините на справување на Кроне (Krohne, 1993).

Се базира на првите два пристапа, проширени преку поврзување на димезиите *Будност* (vigilance) и *Когнитивно избегнување* со експликативни когнитивно-мотивациски бази. Се смета дека повеќето стресни ситуации се карактеризираат со две главни можности: постоење на *аверзивни стимулации* и висок степен на *двосмисленост*, чии пропратни искуства се *емоционална возбуда* (примарно поврзана со аверзивните стимулации) и *несигурност* (со двосмисленоста). Возбудата треба да ја стимулира тенденцијата кон когнитивното избегнување како стратегија (или да ги инхибира) процесирањето на аверзивните стимулации, додека несигурноста ги активира тенденциите на Будноста. Која стратегија ќе се примени зависи од тоа на што е подложна личноста. Оние подложни на емоционална возбуда од стресот имаат навика да користат Когнитивно избегнување за да ја намалат возбудата (т.н. *од возбудата мотивирано справување*), додека подложните на двосмисленост стратегијата Будност, проследена со план за минимизирање на веројатноста од појава на непредвидени аверзивни настани (т.н. *од несигурноста мотивирано справување*).

При тоа, двете стратегии не се меѓусебно исклучиви, туку дефинираат четири типа личност - начини на справување, и тоа: 1. *Сензитизери*, со висок скор на Будност, а низок на Когнитивното избегнување, главно загрижени за намалување на несигурноста со обрнување внимание на информациите врзани со стресорот 2. *Репресори*, обратно, возбудата се намалува со избегнување на аверзивните информации, 3. *Не-дефанзивни*, ниски скорови на двете, кои флексибилно се адаптираат на побарувањата на стресната ситуација, па наместо стратегиите на

справување обично инструментално делуваат во повеќе ситуации, и 4. *Високо анксиозни*, високи скорови на двете димензии, со оглед дека се обидуваат да ги намалат двете состојби кои се некомпатибилни, претпочитаат да покажуваат колебливо, па со тоа и помалку ефективно однесување на справување.

Како *макроаналитички, кон состојбата ориентирани теории* се наведени конструктите на одбрамбените механизми на Фројд (1926) т.е. во основа повеќето од нив главно се поврзани со интелектуализацијата и репресијата. Така, тука спаѓа и теоријата на Лазарус и Фолкман, која тргнува од насоченост на справувањето кон редуцирање на емоциите или решавање на проблемот, која понатаму се шири во микроаналитичка при нивното расчленување на низата стратегии на справување, а кои потоа слабо корелираат со првите две, на што резултат се потешкотиите во мерењето. Наспроти макроаналитичките, микроаналитичките кон димензиите насочените теории главно се баваат со конструкција на мултидимензионални инвентари (објаснети подолу), од кои повеќето немаат солидна теоретска рамка.^{300 301}

Според Лазарус, литературата издвојува два базични теоретски пристапи, кои концептот на справување го сфаќаат како:

1. *Хиерархиски стилови* и го третираат како димензија на личност. Произлегуваат од развојната *психоаналитичка формулација* која на справувањето гледа како на стилови или механизми на одбрана за намалување на тензиите на Егото (во термини на теоријата на Фројд), од кои некои се поздрави (помалку уназадуваат) од другите во случај на стрес. Хан (1969) предлага трипартитна хиерахија: 1. *Справувањето*, како најздрав и развојно најнапреден процес на адаптација, 2. *Одбраната*, како невротичен процес и 3. *Неуспех на Егото*, како најрегресивен и најверојатно психотичен процес на адаптација. Како автори се спомнуваат и Менингер (1954) и Ваилант (1977). Чикашката истражувачка група пак, наспроти освртот во детството на Фројд, се насочуваат на актуелните сцени од живот, акцентирајќи го справувањето и одбраната. Овие пристапи се обидуваат да го мерат како релативно стабилни *диспозиции на личност*, кои го одредуваат начинот на реагирање на стресот, наведувајќи ги Бурн (1961), Епстеин (1967), Голдстеин (1959), Гарднер (1959), Левин и Спивак (1964), Глесер и Ихилевич (1969), Јофи и Надич (1977), и сл. автори.

³⁰⁰ Sarah Mae Sincero (2013). Theories of Coping, <http://explorable.com/theories-of-coping>

³⁰¹ Krohne, H.W. Stress and Coping Theories, Germany, Available from: http://userpage.fu-berlin.de/~schuez/folien/Krohne_Stress.pdf

2. *Процес*, што значи напор да се менаџира стресот кој постојано се менува и обликува зависно од адаптацискиот контекст, надвор од кој е генериран. Се појавува во 70-тите години, за што главни претставници се Лазарус и Фолкман (1987) со нивната трансакциска теорија за стресот, но и други автори кои исто така се обиделе да конструираат и мерен инструмент: Билинг и Мус (1981), Перлин, Шулер и Либерман (1978, 1981), Стон и Неал (1984) и сл.³⁰²

2.1. Справувањето според теоријата на Лазарус и Фолкман

Лазарус и Фолкман справувањето го дефинираат како „постојано променливи когнитивни и бихејвиорални напори, насочени кон зголемување, толерирање или редуцирање (совладување) на специфичните внатрешни и надворешни барања и конфликти помеѓу нив, кои особата ги проценува како преголеми за сопствените снаги“. При тоа дефиницијата е насочена на процесот наместо на особините, т.е. се бави со она што особата навистина мисли или чини, а не со тоа што обично го прави, што би направила или што би требала да направи; го разликува соочувањето од автоматското адаптивно однесување, сведувајќи го на побарувањата кои ги надминуваат ресурсите на поединецот; го разграничува и од исходот, насочувајќи се на мислите и активностите при совладување на стресот; а и од совладувањето, што значи не мора да има успешни последици.

Наспроти традиционалното, справувањето како процес ги издвојува принципите:

- *се бави со мерење на мислите и активностите* кои се јавуваат при справувањето и се мерат издвоени од нивните исходи, независно дали се адаптивни или не
- што особата ќе направи *се разгледува во рамки на специфичен контекст*, во кој се јавува и кој ги одредува условите
- низ справувањето како процес *доаѓа до постојани промени* на мислите и акциите како резултат на промената на контекстот (акцентот на вниманието и самата закана), така што постојано доаѓа до промена на стратегиите кои ги применува, зависно од промената на односот особина-околина
- при мерењето на справувањето најважно е да се објасни што особата мисли и прави при обидот да се справи со заканата, опфаќајќи ги интра и интериндивидуалните разлики, односно дефинирајќи го *справувањето како*

³⁰² Lazarus, R.S. (1993). *Coping Theory and Research: Past, Present and Future*. *Psychosomatic Medicine*, 55: 234-47

диспозиција (се мери конзистентноста низ времето) или *состојба* (се мери неконзистентноста, односно влијанието на секој контекст засебно)

- како процес справувањето се дефинира како *тековни когнитивни и бихејвиорални напори да се менаџира стресот*, кои се независни од исходот и така треба да бидат мерени, па може да биде адаптивно-неадаптивно, успешно-неуспешно, стабилно или нестабилно.

Постојат *две функции на справувањето*, а според тоа и *две главни стратегии на справување*: 1. *Кон проблемот насочените стратегии* подразбираат директно делување на промените во проблематичната врска на индивидуата со средината преку нејзина активност кон околината или со себе. Тие се целенасочени кон решавање на проблемот или спроведување со активност за да се промени изворот на стресот. Овие стилови доминираат кога индивидуата ќе процени дека проблемската ситуација е променлива и на неа може да влијае, но бројот на вакви стратегии кои можат да бидат применети во разните ситуации е поограничен од кон емоциите насочените стратегии, и 2. *кон емоциите насочени* – да се промени начинот на стресниот однос со средината или значењето на тоа што се случува што го ублажува стресот, иако реално условите на односот не се променети. Овие стилови се насочени кон регулирање на емоциите кои се поврзани со стресната ситуација, така што се менува начинот на кој истата е сфатена, и најчесто се користат во ситуации кога проценката на индивидуата е дека стресната ситуација мора да се претрпи, бидејќи на истата не може да влијае.

Важно е да се напомене дека не постојат ефективни или неефективни стратегии на справување, поточно поедини се адаптивни за разни ситуации – односи со средината. Во секојдневниот живот справувањето претставува комбинација од двата и само еден од нив не ја исполнува целта. Тие континуирано се менуваат, како се менува и новата проценка на односот особа-околина.

Со оглед дека соочувањето зависи од когнитивната проценка, како *ресурси* при тоа Лазарус и Фолкман ги наведуваат: здравјето и енергијата, позитивните верувања, вештините за решавање на проблемот, социјалните вештини, социјалната поддршка и материјалните ресурси, кои се променливи во различни временски периоди без одредена динамика; додека како *ограничувачки фактори* на употреба на ресурсите на соочување ги наведуваат: личните оградувања (културните вредности, неприфаќање помош, толерирање нејаснотијата, страв од успех и од неуспех и сл.), оградувања од

средината (спротивставени и вишеструки побарувања и сл.) и нивото на заканата која се доживува; и делуваат како медијатори меѓу ресурсите и соочувањето.³⁰³

3. Мерење на справувањето

Како што напоменавме, справувањето може да се дефинира како стил или процес, па двата теоретски пристапи покренуваат различни прашања и одговори при постапката за мерење. Имено, *справувањето како стил* ги истакнува диспозициите на личност кои поединците ги поседуваат при соочување со стресниот настан и кои го преовладуваат влијанието на ситуациониот контекст и моментот на избор на стратегија на справување. Според овој пристап, особите не враќаат проценки за секоја ситуација наново, туку носат со себе одреден сет стратегии кои се релативно фиксни низ времето и околноста. Ова видување е контрапродуктивно за личноста, бидејќи на некој начин ја ограничува особата на еден начин на одговор во разни ситуации. *Справувањето како процес* го истакнува влијанието на моменталниот контекст врз справувањето, како и промените поврзани со тоа.

Во двата пристапа постојат низа ограничувања, но важно е да се истакне дека постојат разлики при интерпретацијата и начинот на мерење, зависно од тоа што е целта на истражувањето. Пристапот на справување како стил несоодветно ги објаснува или предвидува интраиндивидуалните варијации на начинот на справување во различни стресни контексти. Исто така, постои тенденција кон игнорирање на срединските услови кои влијаат на процесот, како резултат на фокусирањето на конзистентните стилови на справување. Во пристапот на справување како процес пак, мерките најчесто не се формулирани во врска со комплетната личност и нејзиниот однос кон средината (хиерархија на цели, систем на вредности, планови и социјални релации), па така сирови губат од значење. Она што најмногу недостасува е мотивационата шема, која се содржи од генералните цели и ситуационите интенции, кои го мобилизираат и насочуваат изборот на стратегиите при справување со стресните ситуации.

Накратко, двата пристапа се од суштинско значење, со оглед дека секој се однесува на различен аспект од истиот проблем. Оттаму, истите се дополнуваат, односно претставуваат две лица на иста пара, па при мерењето најсоодветно би било

³⁰³ Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York

ако се комбинираат двата, без при тоа да се жртвуваат нивните специфики. Имено, при мерењето треба да се обрне внимание на два момента:

1. *проценка на специфичните, заканувачки лични значења*, со кои покрај стресната ситуација, личноста треба да се справува во главните животни стресови и кризи - наспроти содржината на надворешниот стресор, се акцентира начинот на кој истиот е интерпретиран од личноста, што понатаму влијае на изборот на стратегиите. Личните значења се целосно индивидуални и се одредени од социјалната и работна улога на личноста и статусот на нејзините животни цели и верувања.
2. *Поврзаноста меѓу стресот и емоциите*, земајќи предвид дека од емоциите се проценува начинот на трансакција на личноста со средината, самата средина и најпосле за каква личност се работи. А од емоциите кои се доживуваат при адаптацијата на стресната ситуација зависи и изборот на стиловите на справување.

*Оттаму, специфичните емоции, опитите цели и ситуационите намери да се постигне целта во стресните ситуации, претставуваат база за изборот на стратегиите на справување.*³⁰⁴

Шварцер и Шварцер проблемите при мерењето ги сведуваат на три поима, и тоа:

1. *Стабилност* – е слаба со оглед дека справувањето се разгледува како процес, кој зависи од контекстот во кој се спроведува. Оттаму, при мерењето кога се зборува за стабилност се мисли на сплетот стратегии кои најчесто ги користи личноста при стресни ситуации, т.е. сличностите во интериндивидуалните разлики во неколку точки низ еден временски период.
2. *Опитност* – се однесува на степенот на конзистентност на одговорите на справувањето низ разни ситуации. Иако не покажуваат исти одговори, секоја особа има ограничен сет или генерална тенденција да примени стратегии од поедина група (кон емоциите или кон проблемот насочени), во различни услови.
3. *Димензионалност* – се однесува на начинот на групирање или дефинирање на различните сетови кои се користат како специфични стилови од поединците, во однос на кои се индивидуалните разлики. Тоа емпириски се спроведува со факторска анализа, но добиениот производ се разликува зависно од примерокот и стресорот. Разлики постојат и во теоретските одредби на групите, кај разни автори. Но, сите „разлики“ укажуваат на постоење хиерархиска структура кај овој концепт, содржан од неколку стабилни димензии на повисоко ниво, кои се теоретски

³⁰⁴ Lazarus, R.S. (1993). *Coping Theory and Research: Past, Present and Future*. *Psychosomatic Medicine*, 55:234-47

поврзани со вариетет стратегии или делувања на пониско ниво. Крохн зборува за *бихејвиорално* како пониско од *концептуално* ниво на справување, каде првото го сочинуваат делувања и реакции, а второто се однесува на сет од делувања или стратегии, групирани во претпазливост и когнитивно избегнување; друга поделба се однесува на *асимилативно* наспроти *акомодативно* справување, кој однос е симетричен на примарна наспроти секундарна контрола, односно при справувањето најпрво се пристапува кон промена на проблематичните потреби, а по неуспехот се преминува кон реинтерпретација на нивното значење; сродна на претходната е поделбата на Фолкман и Лазарус на „*кон проблемот*“, наспроти „*кон емоциите*“ насочените стратегии; група автори зборуваат за *мултидимензионалната природа* на справувањето, при чие објаснување емпириски се потврдиле три димензии: *фокус на вниманието, социјабилност* или *ниво на одговор* при справувањето, како бихејвиорално или когнитивно (интрапсихичко).³⁰⁵

3.1. Инструменти за мерење на справувањето

Инструменти конструирани за мерење на стратегиите на справување, се наведуваат:

1. Скала на бихејвиорален стил, на Милер (MBSS, Miller, 1987).

Мери една базична димензија на справување при стресни ситуации т.н. *стил на внимание*, во два екстрема: будност и избегнување, преку 4 ситуации (2 за физички, 2 за его-закани) со по 8 ајтеми, вкупно 32 ајтема на справување. Ограничувањето е во тоа што се однесува само на стресни ситуации кои предизвикуваат анксиозност.

2. Маинцов Инвентар на справување (MCI, Mainz, 1992).

Се базира на теоријата на Крохн, која опишува две димензии на справувањето: *внимание* и *когнитивно избегнување*. Скоро исто како и првиот, содржи 8 ситуации кои провоцираат анксиозност (4 за физички, 4 за его-закани), проследени со по 18 активности на справување, по 9 за двете димензии. На крајот се добиваат 4 сора, за секој тип ситуација и димензија на справување. Покрај анксиозните ситуации, ограничувањето се однесува и на валидноста на инструментот, кој важи само за германскиот примерок – не ја поминал крос-културната валидација.

3. Мерките за справување на Билинг и Мус (Billings and Moos, 1981).

Со цел дизајнирање мерки за справување со животен стрес, 194 фамилии по доживувањето животни кризи одговарале на 19 изјави на справување со „да“ и „не“.

³⁰⁵ Schwarzer, R. & Schwarzer, C. (1996). „A critical survey of coping instruments“. In M. Zeidner & N.S. Endler (Ed.), *Handbook of coping: Theory, research and applications*, New York: Wiley, pp.107-132

Инспириран од теоријата на Лазарус, ајтемите биле интуитивно групирани по метод (активен когнитивен, активен бихејвиорален и избегнување) и функција (кон проблемот и кон емоциите насочено) на справување. Секој од ајтемите припаѓаат на еден метод и функција. Со оглед дека структурата не се потврди емпириски, истиот бил надградуван во следно истражување, каде се сведува на 28 ајтеми, кои се дел од 5 скали, групирани во 3 главни форми на справување: *кон проценката насочено*, *кон проблемот насочен* (побарување на информации и решавање на проблемот) и *кон емоциите насочена* (афективна регулација и емоционално празнење). Иако вредноста на инструментот лежи во теоретските перспективи и поттикот кој го предизвикал во време кога не постоеле соодветни скали за справувањето, емпириски не покажале интерна конзистентност, ни цврсти докази за стабилност или основи за генерализација.

4. Прашалник за начините на справување, на Фолкман и Лазарус (WCQ, Folkman and Lazarus, 1988)

Е стандард во ова поле, чиј почетоци датираат од 1970-та година кога се формирала првата верзија, која не одговорила на комплексноста на справувањето. Денешната е сочинета од 50 ајтеми, во рамки на 8 емпириски добиени скали од ликертов тип, кои го мерат справувањето по доживување стресен настан и претставуваат засебни стилови: конфронтирање, дистанцирање, самоконтрола, барање социјална поддршка, прифаќање одговорност, бегане од избегнување, планирачко решавање на проблемот и позитивна проценка. Секогаш се покажувала потешкотија заради различниот број добиени фактори кај разни примероци и стресори, со оглед на нерешеното прашање на справувањето како диспозиција-ситуација. Исто, сите фактори немаат еднаква тежина, ниту теориско ниво, ниту интерната конзистентност била секогаш задоволителна.

5. Широк спектар одговори на справување за различни когнитивни проценки на стресот (McCrae, 1984).

МекКри за разлика од останатите, фаворизирал ситуационен пристап на справувањето, сметајќи дека е одредено од природата на стресорот. Најпрво побара од испитаниците да именуваат одреден стресен настан, кои подоцна ги класифицирале како предизвик, закана или загуба, според теоријата на Лазарус. Во втората студија било побарано сами да ги класифицираат. Не се покажале разлики во двете проценки, а во двата случаја се добиле одговори специфични за разни ситуации. Важноста на инструментот е во пристапот на кој дотогаш не му било обрнато внимание, како и врската меѓу когнитивната проценка и справувањето, која не била добро истражена.

6. Индикатор на стратегиите на справувањето (CSI, Amirkhan, 1990).

Со факторска анализа од 161 начин на однесување со цел справување, добиени се 3 од 17 димензии со значајни ајген вредности: *решавање проблеми, барање поддршка и избегнување*. Во понатамошните истражувања факторската анализа се потврди, а инструментот потврди добри психометриски карактеристики. Конечната верзија се состои од 33 ајтеми, по 11 за секоја субскала. Интресно е дека до слични димензии е дојдено со разните досегашни пристапи, кои тука се потврдени емпириски на големи и независни примероци. Сепак, одредени прашања останале нерешени, како структурата на потскалите, кореспонденцијата со другите инструменти и сл.

7. Животни настани и инвентар на справување (LECI, Dise-Lewis, 1988).

Конструиран е и наменет за деца од 11 до 14 години. Со факторска анализа се добиени 5 фактори, кои објаснуваат 50% од варијансата: агресивност, признавање на стресот, само-избегнување, избегнување во разонода и издржување. Последните две биле најчесто избирани кај децата. Иако како чекор наменет за специфична група се покажа вреден, добиен на големи и независни примероци, во повеќе фази и широк спектар ситуации, петте фактори не кореспондираат добро со теоријата и останатите истражувања, инструментот не помина на крос-културната валидација, ниту знаеме дали постојат стресови и справување специфични за децата.

8. Инвентар на ориентација на справување на искусување на проблемите кај адолесцентите (A-COPE, Patterson and McCubbin, 1987).

Слично на оној за децата, овој се однесува на справувањето со животниот стрес во адолесценцијата, како специфична развојна фаза. Конструиран на индуктивен начин, а со факторска анализа на 54 конечни однесувања за справување добиени се 12 фактори: *вентилирање на емоциите, барање забави за пренасочување, развивање самодоверба и оптимизам, развивање социјална поддршка, решавање фамилијарни проблеми, избегнување на проблемите, барање духовна поддршка, барање професионална поддршка, вклучување во тешки активности, духовитост и релаксирање*. Слабост е индуктивната конструкција, заради што не кореспондира со добро со водечките инструменти на справувањето.

9. Инвентар на животни ситуации (LSI, Feifel and Strack, 1989).

Со цел утврдување на начините на справување со реалните животни случувања на средновековните и стари луѓе, тргнал од 70 однесувања на справување од дотогашните инструменти и биле избрани само 28 кои кореспондирале со трите форми на справување: *решавање проблеми, избегнување и признавање*, како фактори кои се добиени со повеќето студии и кореспондираат со теориите. Таквите 28 однесувања се

дадени на оценување на примерок, кој треба да оцени во која мера на четиристепена скала ги кристи за 5 конфликтни области: *донесување одлуки, пораз при натпревар, фрустрирачка ситуација, потешкотии со авторитети и раздвојување од близок*. Во конечниот инструмент се елиминирани 7 ајтеми, а корелациите меѓу скалите се движела од ,01 до ,51. Покрај постигнатиот баланс меѓу теоријата, рационалните и емпириски чекори и воведувањето реални стресни ситуации, скалите не се многу иновативни, а ограничувањата се во тоа што не се земени предвид разликите во стресното искуство на тие ситуации, фазата во која конфликтот е проценуван, а и когнитивните проценки можеби се подобра категоризација од стресните ситуации.

10. Инвентар на справување за стресни ситуации (CISS, Endler and Parker, 1990). Незадоволителните психометриски карактеристики, нестабилната факторска структура и неуспехот при крос-валидацијата како главни недостатоци кај досега образложените инструменти се надминати кај овој инструмент, кој се базира на двете генерални функции на справување. Досегашните 70 однесувања на справување се сведени на 66, од кои се добиени 3 фактори на студентска популација, засебно за мажи и жени: *кон задачите ориентирано, кон емоциите ориентирано и избегнувачки ориентирано справување*. Со повторување на постапката се добиени истите фактори, но конечната верзија е сочинета од 48 ајтеми, по 16 за секој. Инструментот е во висока корелација со тој на Лазарус и Фолкман и е диспозициски ориентиран. Покрај сè останата неодговорени класичните прашања за инструментите на справување: подетално одредување на субгрупите на стратегии во рамки на главните фактори, кои треба да се стабилни кај поединци и ситуации.

11. COPE скала, на Карвер и сор., (COPE Inventory, Carver, 1989) Целата била подетално расчленување на субфакторите на двете функции. Теоретски избраните 13 фактори биле зададени на студенти и факторската анализа ја потврдила структурата, со по 4 ајтеми. Понатаму беа додадени уште 2. Така на секоја од функциите им припаѓа по 5 фактори и 5 се експериментални. Недостаток е теоретска одреденост на факторите, односно претпоставената структура не се потврди за факторите од втор ранг при факторска анализа. Понатаму е направена ситуациона верзија на инструментот, но корелацијата со димензионалната не се покажа значајна. За одговор на прашањето која е посоодветна треба да се одреди нивната предиктивна моќ низ низа истражувања за различни стресори. Истото се однесува и на степенот на влјание на диспозициите врз ситуационото справување.

12. Мерење на секојдневното справување (Stone and Neale, 1984).

Инспирирани од теоријата на Лазарус, во обид да се конструира инструмент за мерење на секојдневното справување за примена во лонгитудинални студии, во пилот студија испитаниците на прашањето како да решат неодамнешен проблем требало да одговорат на 87 ајтеми на справување. Од нив се добила чек листа од 55 ајтеми, кои биле групирани во 8 категории: *оттргнување на вниманието, редефинирање на ситуацијата, директна акција, катарза, прифаќање, социјална поддршка, релаксација и религија*. Со оглед дека добиеното не покажало никакви метриски карактеристики, авторите се откажале од психометриски пристап и пристапиле кон конструкција на инструмент со недовршени реченици, па одговорите од 120 брачни луѓе за 21 последователен ден ги сместиле во 8-те претходно добиени категории. Авторите тврделе дека овој пристап има предности во однос на традиционалниот, со оглед дека ја поставуваат под знак прашање потребата од интерната конзистентност на ајтемите кога се работи за справувањето, влијанието на ретроспективата на настанот врз проценката, како и променливоста на процесот на справување наспроти побаруваната статична вредност. На сметка на ова се отворила дебата во научната јавност во врска со значењето на ситуационото справување.

13. Прашалник за стресот и процесот на справување (SCPQ, Reicherts and Perrez, 1991, 1992).

Инспирирани како и кај претходниот, со цел мерење на справувањето во рамки на временскиот тек на различни хипотетски стресни ситуации и како тие се поврзани со когнитивните проценки, емоциите и атрибуциите, конструирале инструмент од 18 епизоди, дел од 2 типа стрес (аверзивни/двосмислени и ситуации на загуба/пораз), а секоја поделена на 3 фази на одвивање на стресниот настан. По објаснување на секоја фаза следи прашалник за емоциите, просудувањата, интенциите и акциите. Важен аспект е дистинкцијата меѓу интенциите и стратегиите на справување. Авторите предвиделе 4 интенции на четиристепена скала, кои сметале дека се поврзани со справувањето: личност-средина адаптација - поделен на ориентација на владеење (асимилативен) и ориентација на размислување (акомодативен), емоционален баланс и одржување на самопочитувањето. Дистинкција е направена и меѓу кон себе и кон средината насочените стратегии, кои подоцна биле поделени за двата вида стрес. Предноста е во потврдувањето на интенциите на справување и постоењето фази на стресната ситуација. Иако е комплексен, конструиран е најблиску до теоријата за трансакционен стрес, а метриските карактеристики биле задоволителни за мали

примероци. Како ограничување е хипотетичноста на ситуациите и нивниот тек, но се смета за уникатен дијагностички пристап, кој ги предизвикува останатите.

Накратко, *неразрешените дилеми за мерењето на справувањето* се сумирани во:

1. *Рационално наспроти емпириско развивање на инструментот.*

Пристапот при составувањето на инструментот може да биде повеќе дедуктивна (базирана на теоретските претпоставки) или индуктивна (да се почне со поедини опсервации), а балансот кој се препорачува ретко е застапен. При тоа, потребно е појасно разграничување меѓу поимите *ресурси на справување, постапки (однесувања) и исходи на справување*.

2. *Мерење на диспозициско, наспроти ситуационо справување.*

Се мисли дали ги мериме интериндивидуалните или интраиндивидуалните разлики, или двете. При тоа, диспозициските мерки, кои се конструираат по високи психометриски стандарди, од друга страна не можат да допрат до одговорите на справување на микроаналитичко ниво при справувањето со сложеноста на стресните ситуации. Така, со оглед што поедини стилови во рамки на стиловите од повисоко ниво доминираат во поедини ситуации, високата интерна конзистентност нема логика, а високиот скор на тест-ретест е контрадикторен на варијабилноста која е во основа на стресната епизода. Од друга страна, некогаш треба да се споредат индивидуите како се справуваат со истиот стресор во различни временски точки. Накратко, доколку во истражувањето немаме потреба од дескрипција на процесот на справување, предикцијата и објаснувањето се цели на повисоко научно ниво за кои справувањето треба да се разгледува како диспозиција.

3. *Реални наспроти хипотетски ситуации.*

Проблемот произлегува од разликите во значењето (когнитивната проценка) на хипотетските стресни ситуации, а реалните настани кои се земени како „генерички“ стрес не можат да се поврзат со различните контексти. Оттаму, хипотетските ситуации одговараат доколку се истражува справувањето како диспозиција, но не и како процес, кога е потребно да се направи разлика меѓу епизода (почеток и крај), домен (област на функционирање во која се јавува) и стадиум (составена од епизоди) на стресното случување, па ретроспективните извештаи ќе бидат пристрасни кон најнеодамнешните.

4. *Мултидимензионалност и хиерархија.*

Бројот на скали се разликува (8-23) независно дали се конструирани на порационален или поемпириски пристап, иако диспозициските инструменти имаат тенденција кон помалку димензии, од ситуационските. Иако теориски постои сложување за два или три

главни фактори, хиерархијата не се потврди емпириски (второстепената факторска анализа не се покажа стабилна за различни примероци). Ова произлегува од несоодветноста на примената на експлораторната факторска анализа како техника за овој модел, наместо што ајтемите треба да се вклопат во мултидимензионален модел, кој отпосле ќе се тестира со конфирматорна факторска. Од друга страна, поедини стилови не се стабилни затоа што имаат мултидимензионална природа. Сето ова е поврзано со различното значење на димензиите на справување: функции, стилови, интенции, од кои произлегуваат стратегии, активности и постапки. Оттаму, проценката на справувањето треба да се разгледува како мултиледел процес додека трае стресниот настан. Но, и покрај обидите за база на описи за стресните ситуации, класичните психометриски скали остануваат несоодветни за истражувањата во иднина.

Најпосле, за поголемо совпаѓање на концептот и мерењето треба да се воспостави објаснување на проценката на справувањето на повеќе нивоа, според теоријата за справување која ја избира истражувачот.

4. Поврзаноста на стратегиите на справување со личноста

Историјата за стратегиите на справување покажуваат три генерации теории и истражувања: 1. *Психоанализа и школа за развој на егото*, со тенденција кон изедначување на личноста и стратегиите, 2. *Трансакциски пристап*, кој започнува во 1960-тите и истакнува ситуациони и когнитивни влијанија на справувањето, минимизирајќи ја улогата на индивидуалните разлики и 3. Најновата трета генерација, фокусирана на *улогата на личноста во справувањето*, градејќи строго операционално разграничување меѓу справувањето, личноста, проценката и адаптациониот исход.³⁰⁶

Односите на личноста со стиловите на справувањето како предмет на третата генерација истражувања потекнува од доказите за нивната поврзана генетска основа и високата корелација, како и теоретската определба на некои автори за справувањето како процес на личноста. Од друга страна е и неговото дефинирање низ историјата прво како стабилна димензија, па како процес, но сепак биолошката предиспонираност произлегува пред сè од темпераментот, како дел од личноста.

Теоретските поставки укажуваат дека за димензијата N (која се базира на избегнувачки темперамент и осетливост на стрес) се карактеристични „кон емоциите насочените“ стратегии и избегнувањето, кои ја намалуваат мотивацијата за повторна

³⁰⁶ Suls, J., David, J. P., Harvey, J. H. (1996). „**Personality and Coping: Three Generations of Research.**“ *Journal of Personality*, 64: 711–35

активна борба со стресорот, што ги интензивира емоциите, кои го оневозможуваат внимателното планирање, позитивното размислување и когнитивната обработка. Димензијата С пак, позитивно е поврзана со „кон проблемот насочените“ стратегии, што овозможува решавање на проблемите, не нивно избегнување, што на сметка на силните организациски капацитети подразбира успех во когнитивна реконструкција и способности за избегнување негативни мисли. Димензијата А, заради високото ниво на доверба и грижа за другите, подразбира силна социјална мрежа, па за оваа димензија се карактеристични стратегиите кои се базираат на социјалната поддршка. Лидерските капацитети на димензијата Е ја поврзуваат со иницирање и истрајност при решавањето проблеми, позитивните афекти со когнитивната реконструкција, додека ориентацијата кон другите и пристапот до социјалната мрежа ја поддржува социјалната поддршка при справувањето. Димензијата О, резултат на креативните капацитети, развива решавачки стратегии кои ги разгледуваат новите можности (како решавање на проблемите и когнитивна реконструкција), но исто поттикнува и фантазирање, како бегање од реалноста. Накратко, оптимизмот води до решавачки, а песимизмот предизвикува дистрес и избегнувачки стратегии.³⁰⁷

Овие релации се потврдени и емпириски низ разни истражувања. Коста и Меккри спровеле истражување за три од димензиите, утврдувајќи позитивна поврзаност на N со незрелите или невротични механизми (фантазирање како бегање од реалноста, неодлучност, смирување, себеобвинување и хостилни реакции); позитивна поврзаност на Е со позитивното размислување, рационалната активност и воздржувањето; а О е позитивно поврзано со хуморот, негативно со религијата, како две зрели стратегии.³⁰⁸

Истражувањата покажуваат варијации во степенот на поврзаност и насоката на корелации, што ја намалува теоретската претпоставка за поврзаноста, или постоење модератор варијабли кои влијаат на односот, што се потврди и во мета анализата.³⁰⁹

5. Справувањето со професионалниот стрес, полот и возраста

Некои истражувања утврдиле е дека мажите имаат поголема тенденција кон примена на кон проблемот насочени стратегии, иако користат повеќе малдаптивни стратегии, користат алкохол и прават посиромашни одлуки за здрава исхрана,

³⁰⁷ Carver, C.S., Connor-Smith, J.(2010). „Personality and coping“. *Annual Review*, 61: 679-704

³⁰⁸ McCrae, R.R., Costa, P.T. (1986). **Personality, coping and coping effectiveness in an adult sample.** *Journal of Personality*, 54:385-405

³⁰⁹ Connor-Smith, J.K., Flachsbart, C. (2007). „Relations Between Personality and Coping: A Meta-Analysis.“ *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (6): 1080–107

наспроти жените кои почесто користат кон емоциите насочени поадаптивни стратегии, како социјалната поддршка. Додека некои тврдат дека половите се разликуваат во стратегии кои приоритетно ги применуваат при справувањето со стресот на работа, други тоа го негираат, утврдувајќи дека тоа е резултат на различните контексти во кои е извршено мерењето и улогата - резултат на стереотипите, различните стресори, нееднаква дистрибуција на моќта и ресурсите, нивото на позицијата во хиерархијата (така што оние повисоко користат повеќе кон проблемот насочени, а оние пониско кон емоциите насочени стратегии), но и од перспективата на истражувачи од машки пол. Се смета дека возраста негативно корелира со стресот, а позитивно со задоволството од работа, па највисок стрес доживуваат оние меѓу 25 и 30 години или помлади и постарите од 45 или 50 години, резултат на емоционална исцрпеност. Други пак, пронашле дека нивото на стрес не е поврзано со возраста, туку тоа е резултат на различните професии.³¹⁰

Во однос на стратегиите и личноста, мета-анализата покажала дека полот е значаен модератор кај 5 регреси, па ефектите се посилни кај мажите за релациите N со Фокусирањето кон негативните емоции и C со Когнитивното реструктурирање, додека кај жените за релациите N со Решавање на проблемот, E со Социјалната поддршка и O со Пренасочување на вниманието. Во однос на стратегиите и личноста се покажало дека возраста е значаен модератор на 12 регреси, како: N, A, O и C со Решавање на проблемот, C со Социјалната поддршка, O со Пренасочување на вниманието, N, O и C со Когнитивната реконструкција и N, E и C со Фокусирањето кон негативните емоции. Личноста била посилен предиктор за справување кај помладите, со оглед дека одговорите на стрес тогаш повеќе се резултат на темпераментот, што го ограничува развојот на спектар стратегии кои ќе овозможат адаптација и вклопување во разни ситуации. Од друга страна, утврдено е дека со возраста се намалуваат N, E и O, со што се намалува стресираноста, се зголемува мотивацијата за справување и A и C, со што сè повеќе се приоѓа кон решавање на проблемите, намалување на варијабилноста при справувањето и корелацијата меѓу двете варијабли.³¹¹

6. Досегашни релевантни истражувања

a. кај припадници на полициски структури и специјални единици

³¹⁰ Occupational Stress And Coping: Age And Gender Differences

³¹¹ Connor-Smith, J.K., Flachsbar, C. (2007). „Relations Between Personality and Coping: A Meta-Analysis.“ *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 93, No. 6, 1080–1107

Во **Велика Британија**, за објаснување на поврзаноста меѓу егзогените фактори (пол, возраст, ранг, работно искуство), димензиите на личност, стресот на работа, стратегии на справување, благосостојба, посветеност на работа и задоволство од работа, кај 1.534 ПС, се покажало: N директно е поврзано со перцепирање бирократија, политиката и интерперсоналните конфликти како стресни, чувствување тензија, строгост, исцрпеност и когнитивна конфузја и негативни стратегии на справување (Негација и Избегнување, но и Жалење и Критицизам); C позитивно корелира со правење план за акција; ниското заложување и задоволство од работа корелираат со стресот на работа; а полот, возраста и рангот не покажале значајна поврзаност со ниту една од варијаблите поврзани со работата.³¹² За утврдување на стратегиите за справување со секојдневната полициска работа, кај 699 **Шкотски** ПС, се покажало дека преферираат „кон проблемот насочени“ и директно активно справување; но и балансирање на Побарувањата на работа и дома, како начин на справување со само-перцепираните стресори од рутинската полициска работа.³¹³

За поврзаноста меѓу согорување и ставовите да се примени сила наспроти ставот да се реши проблемот со социјални вештини кај 766 ПС од **Норвешка**, утврдено е дека цинизмот доведува до фаворизација на примена на сила, а повисоката професионална ефикасност до вториот начин.³¹⁴ Кај 3272 ПС од сите хиерархиски нивоа во **Норвешка**, продолжено е утврдување на поврзаноста на димензиите на личност, степенот на работен стрес и стратегиите на справување, при што трите димензии (N, E и C) биле комбинирани во 8 типа личност (Гледач, Несигурен, Скептик, Мислител, Хедонист, Импулсивен, Претприемач и Комплициран). Се покажало дека Претприемачот и Хедонистот се карактеризираат со комбинација на високо E и ниско N и покажуваат понизок стрес од останатите; Несигурниот и Мислителот комбинираат ниско E и високо N и се поврзани со повисок стрес; Претприемачот и Комплицираниот повеќе користат Активни стратегии, а оние комбинирани од ниско E и C помалку справување со Контрола (Несигурниот) или Поддршка (Гледачот) од останатите.³¹⁵

³¹² Ortega A, Brenner S-O, Leather P. (2007). „Occupational stress, coping and personality in the police: an SEM study.“ *International Journal of Police Science and Management*; 9 (1): 36-50

³¹³ Biggam , F.H., Power, K.G., MacDonald, R.R. (1997). **Coping with the occupational stressors of police work: a study of Scottish Officers.** *Stress Medicine*. 13 (2): 109–15

³¹⁴ Burke, R. J., Mikkelsen, A. (2005). "Burnout, job stress and attitudes towards the use of force by Norwegian police officers". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28 (2): 269-78

³¹⁵ Lau, B., Hem, E., Berg, A.M., Ekeberg, O., Torgersen, S. (2006). **Personality types, coping, and stress in the Norwegian police service,** *Personality and individual differences*, 41 (5): 971-82

Во студија за процесот на проценка и справување во акутни, временски ограничени стресни ситуации и перформансата кај 54 Шведски ПС, се покажало дека споредени со останатата популација во стресни ситуации, ПС помалку се чувствуваат загрозени, ги проценуваат ситуациите како порешливи и повеќе користат кон проблемот насочени стратегии. Возраста покажа значајно влијание на проценката, а организациската позиција на справувањето. Факторската анализа покажа четири стила на проценка, а конзистентноста на крос-ситуациските стилови на проценка (земени се предвид пет стресни ситуации) меѓу индивидуите - висока.³¹⁶

На 527 ПС од сите рангови и типови на работа во Австралија, со цел утврдување кои димензии на личност и стратегии на справување придонесуваат кон психолошката благосостојба кај ПС (позитивно/негативно искусување на работата), утврдено е дека организациското во однос на операциското искусување повеќе влијаат на квалитетот на живот кај ПС, кој најдобро го предвидуваат димензиите N и E, при што „кон проблемот насочените“ стратегии резултираат во позитивно, а „кон емоциите насочените“ - кон негативно искусување на работа.³¹⁷ Доминантните стратегии на справување, кои ги користат ПС од Австралија се најчесто кон проблемот насочени, стратегии на директна Акција, наспроти ограничена примена на Социјалната поддршка, Само-обвинувањето и Фантазирање, што им помага за справување со кон проблемот насочените грижи, но не и со емоциите.³¹⁸

Во Сингапур, кај 243 ПС, мажи, за поврзаноста на стиловите на справување со димензиите на личност се покажале три канонички корелации: Решавањето проблеми позитивно корелира со C; Избегнувањето позитивно со N, а негативно со C, и Позитивната оценка позитивно со E, A и O.³¹⁹ Кај истата популација, за утврдување на поврзаноста меѓу перцепираната социјална поддршка и димензиите на личност кај Кинезите, Индијците и Малезијците, се покажало: 1. Кинезите пријавиле највисок број луѓе од кои добиваат социјална поддршка (SSN), но најниско задоволство од поддршката (SSS); 2. ниту една димензија не се издвојува како независен предиктор на SSS, додека A, E и O независно влијаат на зголемување на SSN, 3. во однос на двете

³¹⁶ Larsson, G., Kempe, C. and Starrin, B. (1988). „Appraisal and coping processes in acute time-limited stressful situations: A study of police officers.“ *European Journal of Personality*, 2: 259–76

³¹⁷ Hart, P. M., Wearing, A. J. and Headey, B. (1995). „Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences.“ *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68: 133–156

³¹⁸ Evans, B. J., Coman, Greg. J., Stanley, R. O. and Burrows, G. D. (1993). „Police officers' coping strategies: An Australian police survey.“ *Stress Medicine*, 9: 237–246

³¹⁹ Ang, J.C.H., Bishop, G.D., Diong, S.M., Enkelmann, H.C., Khader, M., Tong, E.M.W., Why, Y.P. (2001). **The Relationship between Coping and Personality among Police Officers in Singapore.** *Journal of Research in Personality*, 35 (3): 353-74

компоненти на SSN: од семејството (SSN-fm) и од другите (SSN-o), А и С се независни предиктори на SSN- fm, а С, Е и О на SSN-o.³²⁰

Во **Индија**, врз 150 полициски раководители од Андра Прадеш, со просечно искуство 42 години во службата, зададени се Прашалник за општото здравје на Голдберг, EPQ и скала за стратегии на справување. Се покажало дека 35% имаат висок стрес со можност за развој на психијатриски морбидитет т.н. „случаи“, кои споредени со останатите не покажаа разлика во полот, возраста, брачен статус и ранг; покажаа повисоко N, P, Интроверзија, Негативно одвркање и Негација и позитивна врска со здравствените синдроми. Најчесто користени стратегии биле Социјалната поддршка, Прифаќање и Решавање проблеми. P е позитивно поврзано со Негација, Негативно одвркање и Решавање проблеми; N позитивно со Негација и Негативно одвркање; а E позитивно со Позитивно одвркање и негативно со Негација.³²¹

Употребата на избегнувачките стратегии и високиот стрес на работа се потврдија како предиктори за психолошките дисфункции и кај **Кавкаските** ПС, мажи, во брак, со просечно работно искуство од 12,4 години.³²²

Со оглед на високата стапка на самоубиства која рапидно растела последните две децении, студија утврдувала дали степенот на организациски стрес, личноста и стратегиите на справување се предиктори за суицидните идеи кај 1.794 униформирани ПС од 8 провинции на **Јужна Африка**. Се покажало дека ниското С, високото N, некористењето на кон проблемот насочените стратегии и религијата, како и високото справување со избегнување се поврзани со раст на суицидните идеи.³²³ За објаснување на поврзаноста на согорувањето со стресот и стратегиите на справување, кај 257 ПС во **јужноафриканските** полициски служби во **Квазулу-Натал** се покажало дека работните побрувања се поврзани со исцрпеноста, која доведува до цинизам; пасивните стратегии придонесуваат за исцрпеност и цинизам, а барање емоционална поддршка до пад на исцрпеноста; стресот заради недостаток на ресурси, активни

³²⁰ Ang, J.C.H., Bishop, G.D., Diong, S.M., Enkelmann, H.C., Khader, M., Tong, E.M.W., Why, Y.P. (2004). **Social support and personality among male police officers in Singapore.** *Personality and individual differences*, 36 (1): 109-23

³²¹ Kaur, R., Chodagiri, V.K., Reddi, N.K. (2013). „**A psychological study of stress, personality and coping in police personnel.**“ *Indian Journal of Psychological Medicine*, 35:141-7

³²² Pasillas, R.M., Follette, V.M., Perumean-Chaney, S.E. (2006). **Occupational stress and psychological functioning in law enforcement officers.** *Journal of Police and Criminal Psychology*, 21 (1): 41-53

³²³ Pienaar, J., Rothmann, S., Van de Vijver, F.J.R. (2006). „**Occupational stress, personality traits, coping strategies, and suicide ideation in the South African police service.**“ *Criminal justice and behavior*, 33 (3): 1-19

стратегии и пасивното не-справување влијае на професионалната ефикасност.³²⁴ На пригоден примерок од 89 ПС од полициските станици во Источниот Рт во **Јужна Африка**, се утврдувало дали стратегиите се модератори за влијанието на стресот на работа врз согорувањето. Се покажало дека при појава на стрес од Недостаток на ресурси ПС практикуваат Избегнување како стратегија, што води до чувство на Исцрпување; ПС користат Активно справување, Когнитивно справување и Религија, како средство за ублажување на односот стрес-согорување; стратегијата Избегнување кај машкиот пол води до Цинизам; во случај на стрес од тип Побарувања на работа и Недостаток на ресурси, жените ПС користат Емоционална поддршка; мажите ПС користат Активно справување за регулирање на односот стрес-согорување, а жените имплементираат Активно Справување и Религија да делуваат како тампон зона меѓу стресот на работа и согорувањето.³²⁵ За утврдување на доминантните стратегии на справување и поврзаноста со димензиите на личност кај 125 ПС од **Јужна Африка**, се покажало општа тенденција кон користење на „Кон проблемот“ и „Кон емоциите“ насочени наспроти Дисфункционалните; димензиите Е, С, А и О позитивно корелираат со „кон проблемот“ насочените, N со Дисфункционалните, а О и А со „кон емоциите“ насочените стратегии.³²⁶

б. кај припадници на војска и специјални единици

Се покажа дека справувањето е важно колку и самата изложеност на стресни искуства за психолошка адаптација кај 219 **канадски мировници**, преку детектирање на стресорите, начините на справување и психолошката благосостојба по враќање од мисијата во БиХ. Во овие односи справувањето и личноста се сметаат за посредници, иако некои истражувања покажуваат дека самото стресно искуство е најзначаен предиктор за ПТСД. Прво е мерено директното влијание на стресот (пред и за време на мисијата) врз благосостојбата (показатели: ПТСД и Профил на знаци - депресија-повлекување, хипер-готовност, генерализирана анксиозност и соматика), а потоа со контрола на влијанието на справувањето. Deskriptivните статистики покажале дека за време на мисијата доживевани се помал број стресори од претходно, благосостојбата е ниска, примената на Рационалното справување е највисоко, поврзаноста меѓу мерките за благосостојба и стресот се ниски. Во регресијата само стресорите за време на

³²⁴ Wiese L, Rothmann S, Storm K. (2003). „Coping, stress and burnout in the South African Police Service in Kwazulu-Natal“. *South African Journal of Industrial Psychology*, 01- 29 (4): 71-80

³²⁵ Myendeki, A. (2008). „Job Stress, Burnout and Coping Strategies of South African Police Officers“. Thesis (MA). University of Fort-Hare, London

³²⁶ Govender, S.A. (2008). **The relationship between personality and coping amongst members of the South Africans Police Services**. MA Theses. University of Johannesburg

мисијата се значајни негативни предиктори за ПТСД, а ниту едни за Профилот на знаци. Според хиерархиската регресија предиктори за ПТСД од стратегиите се негативното Рационално справување и позитивните Избегнување и Користење субстанции, а за Профилот на симптоми само Избегнувањето, додека при додавањето на влијанието на стрес мерките, регресиите во двата случаи не биле значајни.³²⁷

За утврдување на влијанието на стилите во релацијата личност – благосостојба (задоволството од животот и здравствените психолошки симптоми) во воениот контекст или перцепцијата на стресот при Основната обука за офицери, тестирани се 200 **канадски** офицери од двата пола. Регресите за утврдување: 1. независен придонес на справувањето над влијанието на димензиите на личноста, 2. ублажувачката улога на справувањето, и 3. посредничката улога во односот личност-благосостојба, покажуваат: 1. димензиите на личност и справувањето се засебни предиктори за секој од аспектите на благосостојба, каде справувањето е независно само кај задоволството од живот (стратегииите Когнитивно реструктуирање и Религија) и перцепираниот тренинг стрес (негативно одреден од Активното одвраќање, а позитивно со Религијата), а засебни предиктори за здравствените симптоми се негативното влијание на N и позитивното на стратегијата Активно одвраќање; 2. за предиктори за благосостојбата (само за аспектот задоволство од животот) се потврди интеракцијата меѓу N и справувањето, но не и со A. Независни предиктори од стратегиите во интеракција со N се покажаа Когнитивната реконструкција, Социјалната поддршка, Хуморот и Решавањето проблеми, при што првите две делувале повеќе како стабилизатори, а последните две како амортизери на негативното влијание на N врз задоволството (истите го зголемуваат негативното дејство на N само кога се ниско застапени, а не го намалуваат кога се високи); 3. справувањето не се покажа како медијатор за задоволството од животот (N е директен предиктор за намалување на задоволството); справувањето е парцијален медијатор на односот меѓу N и здравствените симптоми (како значаен медијатор на оваа врска се појавува само стратегијата Размислување, која се усвојува со зголемување на N и го намалува здравјето); додека е целосен медијатор во односот меѓу N и тренинг стресот (единствена стратегија значаен медијатор на односот е Религијата, која се активира со

³²⁷ Pastò, L., McCreary, D., Thompson, M. (n.d.). Deployment stressors, coping, and psychological well-being among peacekeepers. Defense Research and Development - Toronto

зголемувањето на N и го зголемува и стресот).³²⁸ На истиот примерок, авторите ја докажуваат и независноста на улогата на Упорноста како предиктор за благосостојбата и перцепцијата на стресот, во однос на димензиите на личноста, чие влијание е познато. Накратко, докажуваат дека Упорноста и личноста се различни конструкта и имаат засебно влијание врз релевантните варијабли, мерено кај војската во **Канада**.³²⁹

Кај војската во **Сингапур** се утврдени фактори поврзани со справувањето при Основната воена обука. При тоа, димензијата N, помалку планирачко решавање на проблемите и здравственото нарушување се предиктори за субјективни чувства на психолошки дистрес, додека нивото на физичка спремност при вработувањето, импулсивноста и стратегии на планирачко решавање на проблемите за способноста да се помине тестот за физички вештини. Оние со повисоко N повеќе користат стратегии на Бегање-Избегнување (посебно оние со високо N5) и Само-контрола на емоциите, а оние со пониско E помалку стратегии на планирачко решавање на проблемите.³³⁰

Кај 430 редовни офицери јуниори и сениори, војници и офицери во **Нов Зеланд**, мерена е поврзаноста меѓу примарната проценка на стрес (предизвик или закана), стиловите на справување (адаптивни или кон задачите насочени, социјална поддршка како олеснувачи на истите и помалку адаптивни или избегнувачки) и емотивните (позитивни и негативни) и организациски (боледувања и интенција кон напуштање) исходи, наспроти когнитивната издржливост како предиктор и медијатор меѓу примарната и секундарна проценка, како и помеѓу секундарната и исходите. Се покажа дека војниците јуниори имаат највисока когнитивна издржливост, но најмногу користат избегнување и негативни емоции како исходи, а офицерите сениори најмногу адаптивни стратегии, најмногу имаат позитивни емоции, но и интенции за напуштање, од останатите групи. Се потврди поврзаност меѓу позитивните компоненти (проценката на предизвик, адаптивните стратегии и позитивните емотивни и организациски исходи), како и меѓу негативните (спротивните), а когнитивната издржливост се покажа само како медијатор при поврзаноста на негативните

³²⁸ Skomorovsky, A., Dursun, S. (2011). “**Personality and Psychological Well-Being of Canadian Forces Officer Candidates: The Role of Coping**”. Technical report No.1401, Defence Research and Development Canada – DGMPPRA, Department of National Defence, Ottawa, Ontario, Canada

³²⁹ Skomorovsky, A., Sodom, K. A. (2011). **Psychological Well-Being of Canadian Forces Officer Candidates: the Unique Roles of Hardiness and Personality**. *Military Medicine*, 176 (4): 389-96

³³⁰ Cheok H. T. D., **Coping with basic military training in the Singapore armed forces**, 2004 Beijing Congress, Singapore Armed Forces, Singapore

компоненти како потенцијален протектор, но не се потврди како градител на адаптивните стратегии, ниту како медијатор кај позитивните компоненти.³³¹

За утврдување на односите меѓу димензиите на личност (како манифестна) со когнитивната проценка (Емоционална закана и Загуба) и справувањето (Кон емоциите фокусирани, Решавање проблеми и Прифаќање ситуација), на почетокот и на крајот на Основната воена обука тестирани се 421 машки војници во **Хрватска**, на возраст од 18 до 27 години, претежно со ССС. Прво е тестирана поврзаноста меѓу личноста и справувањето со медијаторство на проценката, а потоа индиректната и директна поврзаност на личноста со справувањето. Значајна поврзаност во двата модела се покажало меѓу стратегиите Решавање проблеми со останатите две, но не и меѓу останатите две. Пред и по обуката, моделот на комбинираната поврзаност посоодветно ги вклопува податоците, иако и двата показатели покажуваат значајна поврзаност. Во моделот пред обуката, Проценката е објаснета од димензиите (N е најсилен позитивен предиктор, помал е O и негативните E и A); Проценката е најмногу објаснета од Кон емоциите насочените стратегии, помалку од Решавањето проблеми (кое е и под директно влијание на O), а не постои поврзаност со Прифаќањето, кое е целосно објаснето само од директното влијание на C. Резултатите се потврдуваат и во моделот по завршувањето на обуката, со тоа што Проценката не е најсилен предиктор за справувањето како на почетокот на обуката, туку тоа е објаснето и од димензиите на личност, што зборува за постоењето на Проценката како медијатор меѓу личноста и справувањето. Така, директно позитивно дејство врз Кон емоциите насочените стратегии покрај Проценката имаат N и E, а негативно A и C; на Решавањето проблеми покрај Проценката, директно позитивно влијаат сите димензии освен C; додека Избегнувањето е позитивно објаснето само од E и C. Ова значи главното посредно дејство на Проценката е во однос на Кон емоциите насочените стратегии на почетокот на тренингот, додека Избегнувањето е целосно независно од Проценката. Моделот објаснува најголем процент од варијансата на Кон емоциите насочените стратегии, а димензиите на личност имаат посилено директно дејство врз справувањето по завршувањето на тренингот.³³²

Со цел мерење на поврзаноста на димензиите на личност и стратегиите на справување кај 30 воени пилоти во **Словенија**, наспроти 90 од контролна група (по 30

³³¹ Carston, M. C., Gardner, D. (2009). **Cognitive Hardiness In The New Zealand Military.** *New Zealand Journal of Psychology*, 38 (3): 26-34

³³² Kulenović, A., Buško, V. (2006). **Structural equation analyses of personality, appraisals, and coping relationships.** *Review of Psychology*, 13 (2): 103-12

изедначени спортски пилоти, општа популација и не-авијацијациски војници). Се покажаа разлики - воените пилоти имаат значајно повисока Енергичност од војниците, пониско А од групите (освен од војниците), највисоко С, најниско N, највиоко О (освен од спортските пилоти), а од стратегиите значајно помалку користат Когнитивно избегнување и Емоционално празнење; кај воените пилоти позитивна поврзаност се покажа меѓу Енергичноста и стратегиите логичка анализа, решавање проблеми и емоционално празнење, а негативна меѓу С и логичката анализа.³³³

Кај 384 војници на **Унгарија** кои биле на мисии мерено е влијанието на психолошките фактори врз стресот и справувањето. Повисоките С и А и пониското N, Барање социјална поддршка, задоволството од работата и позитивните меѓучовечки односи го намалувале стресот, а силната автономија или амбиција за истата, емоционалните стратегии и повисокото N го зголемувале. Се покажаа разлики кај двете групи (Ирак во однос на останатите мисии); од димензиите највисока кај сите е Скрупулозноста и Отвореноста кон искуства (кај Ирак позитивно отстапува и Динамизмот), а екстремно ниска Недостаток на емоционална контрола; кај двете групи најкористени се Прифаќањето и Когнитивно избегнување, а екстремно ниско е Самообвинувањето; благосостојбата и стресот се повисоки кај Ирак, наспроти благо пониските компетенции за психолошка имуност и пониско оценетите стрес фактори и резултати од негово оптоварување; доминатни стресори кај Ирак била непредвидливоста, а кај останатите мисии ниската плата и недостатокот на информации; ефектите биле најголеми од стресорите недостаток на информации кај Ирак, но сите доста пониски од ефектите кај останатите мисии каде доминирале ниска плата, недостаток од информации, нефер односи и конфликти работа-приватен живот.³³⁴

Во обид да се испита влијанието на димензиите на личност и справувањето врз менталното здравје кај 648 војници на **САД** кои се вратиле од мисијата во Ирак, се покажало дека С е позитивно поврзано со кон проблемот насочените стратегии и негативно со избегнувачките, N најпозитивно со избегнувачките и Е позитивно со барање социјална поддршка и избегнувачките; димензиите се покажале и директно поврзани со дистресот, освен С; избегнувањето е позитивно поврзано со психолошкиот дистрес, наспроти другите кои немаат поврзаност; се потврди парцијалниот

³³³ Meško, M., Karpljuk, D., Videmšek, M., Podbregar, I. (2009). **Personality profiles and stress-coping strategies of Slovenian military pilots.** *Horizons of Psychology*, 18 (2): 23-38

³³⁴ Szilágyi, Z., Kopcsó, I., Csukonyi, C., Németh, A. (2010). **Comparative analysis of stress and coping features of Hungarian soldiers serving in missions.** *AARMS*, 9 (1): 87-105

медијациски модел на справувањето меѓу димензиите и дистресот како најсоодветен наспроти целосниот и немедијацискиот; медијаторското дејство се покажало умерено од перцепцијата на закана (релацијата димензии - справување не се разликувала меѓу групите со ниска и висока закана, но се разликувала справување - дистрес освен за социјалната поддршка, како и индиректното влијание на личноста преку справувањето врз дистресот, што не важи само за Е). Така се покажало дека проблемските стратегии се негативно поврзани со психотицизмот кога проценката на закана е висока, а позитивно кога е ниска; ист но поблаг е односот социјална поддршка и соматиката; но примената на избегнување при зголемена соматика расте кога е повисоко проценета заканата, правејќи го однесувањето помалдаптивно.³³⁵

За утврдување на механизмите на адаптација на високо стресни ситуации во *морнарицата* во САД и влијанието врз перформансата, мерен е односот личност – стратегии на справување. Значајни се покажаа корелациите Решавањето проблеми со сите димензии освен со О (негативно со N), Позитивната реинтерпретација со сите (негативно со N), Барањето поддршка со С, Е и А, Бегањето само позитивно со N и Самообвинувањето со N и О (двете позитивни). Решавањето проблеми е објаснето само од С, Позитивната реинтерпретација од С и О, Барањето поддршка од С и Е, Бегањето само од N и Само-обвинувањето од сите освен Е. Најсилана поврзаност со справувањето имаат С и N, и тоа С со активно решавање проблеми, N со себе-обвинување и фантазирање, а останатите немаат утврдени независни стилови.³³⁶

За утврдување на димензиите на личност, стратегии на справување и поврзаноста со перформансата (унапредување во ранг и позиција), тествани се 192 машки припадници на воените *специјалните единици* во **Георгија** (бивша СССР) и 60 мажи цивили за контролна група (неповрзани со армијата). Се покажало дека двете групи приоритетно користат решавање проблеми, доминантно планирање и активно справување, придружени со прифаќање и позитивна реинтерпретација (кои позитивно корелираат со првите); војниците повеќе користат решавање проблеми - когнитивно и бихејвиорално, посериозно ја перцепираат ситуацијата, помало внимание приложуваат на емоциите и нивна експресија, со помала тенденција кон дрога или алкохол, од цивилите. Избегнувачката личност и Индиректната агресија позитивно го објаснуваат Фокусирањето и вентилирањето емоции; Корекционите скали на MMPI се негативни

³³⁵ Peng, A.C., Riolli, L.T., Schaubroeck, J.S., Everett S.P. (2012). "A moderated mediation test of personality, coping and health among deployed soldiers". *US Army Research*. Paper 274

³³⁶ Vickers, Jr.R.R., Kolar, D.W., Hervig, L.K. (1989). **Personality Correlates of Coping with Military Basic Training**. Naval Health Research Center, San Diego, California, Report no. 89-3

предиктори за Бихејвиоралното повлекување; а за Користењето субстанции негативни се Корекционите скали на ММРІ, а позитивни Психастенијата и Индиректната агресија. Перформансата покажа слаба позитивна поврзаност со рангот и позицијата, а унапредените помалку користеле Негација.³³⁷

VII. ЛИДЕРСТВО И ЛИДЕРСКИ СТИЛОВИ

1. Дефинирање на релевантните поими

Психологијата како наука претставува организиран начин на посматрање, проценка и сваќање на значењето од присуството на субјективните дејства на личноста врз нејзиното однесување во специфични ситуации. Оттаму, и постоењето на посебните гранки и психолошки дисциплини, кои се базираат на различен опис на специфичните ситуации во кои треба да се објаснат психолошките процеси и својства, кои во различни ситуации се манифестираат на посебен начин. Безбедносните

³³⁷ Khechuashvili, L. (2008). Coping Strategies and Personality Profiles of the Georgian Militaries. MS Thesis. Tbilisi: Tbilisi State University

организации се еден таков специфичен контекст, кој побарува специфично однесување и соодветни карактеристики на психичкиот живот и функционирање на нивните припадници, каде успешното лидерство е од клучна важност за нивното постоење, на сите нивоа на функционирање. При тоа, еден од клучните фактори е личноста, останатите психолошки диспозиции и воопшто психолошкото функционирање на раководните лица, што покрај контекстот влијаат на начинот на нивното однесување, од каде и научните дисциплини т.н. психологија на организација и психологија на раководењето и лидерство (во полицијата, војската и останатите безбедносни контексти).

Во теоријата постојат повеќе поими во обид да се дефинира организацијата на работа, но најмногу нејасноти постојат околу поимите организација, менаџмент, управување, раководење и командување. Од социо-психолошки аспект, *организацијата* е работна заедница во која луѓето меѓусебно делуваат на принцип на поделба на работата или улогите на трајна основа заради остварување заеднички цели; однесувањето и меѓучовечките односи се воглавно пропишани, наведени се простапките на работа, одреден е делокругот на работа и овластувањата, утврдени се правците на комуникација (на хоризонтално и на вертикално ниво) и сите знаат што од кого се очекува. Накратко, се става акцент на неколку клучни поими: однос на власт и одговорности, функции на групата и поединците и комуницирање во процесот на работата, па организирањето научно се разгледува од аспект на човечки фактор и организирање на организационата единица. *Менаџментот*, пак ги опфаќа и управувањето и раководењето, и има функција во најширока смисла да ги координира активностите на оперативните единици и да ги исполнува целите на организацијата. Кај многу автори поимите управување и раководење се идентични, но некои прават разлики, па *управувањето* го гледаат како најширок поим, или сèвкупни активности и функции насочени кон остварување на организациските цели (предвидување, планирање, командување, координирање и контрола); а *раководењето* како потесен, каде се вклучени само активности кон однесувањето и односите меѓу луѓето во процесите и меѓу процесите од кои се состои управувањето (вид свесно делување насочено кон ускладување на интересите на луѓето и работните активности при обавување на целите на организацијата). *Командувањето* пак, како најтесен поим, се додава во воените дефиниции за раководењето како специфичен облик во вооружените сили во мир и војна, кој се остварува низ три фази: стекнување податоци, проценка на ситуацијата, донесување одлука и издавање команди. Потесен е бидејќи раководењето

се остварува преку насочување, договарање и координирање на работните процеси и активности, додека командувањето има наредбодавен карактер базиран на веќе донесени одлуки. Разликата е во постапката на донесување и квалитет на одлука, како и начинот на давање налог за извршување, а сличноста е во контролата и надзорот над извршувањето на задачата и поднесувањето извештај за извршената работа.³³⁸

И термините лидерство, лидер и раководење скоро да се изедначуваат, со оглед дека суштински разлики и не постојат. Терминот *лидер* (водач, раководител) ја означува особата која има изразито влијание врз однесувањето на членовите на групата од важност за нејзино одржување и остварување на нејзините цели. За одликите кои се истакнуваат како суштински, Гиб истакнува седум пристапи: специфична положба во структурата на групата која овозможува влијание; централна фигура или его-идеал за членовите; особа со најпозитивен социометриски статус; влијае на другите; член чие влијание групата доброволно и спонтано го прифаќа-не почива на формален авторитет; влијае на менувањето на специфичноста на групата, а со тоа и на нејзиниот успех; особа која се ангажира во активности на водач почесто од другите, со што всушност се проучува поимот раководење³³⁹; а се спомнува и пристапот на особа која поседува особини на личност што го опишуваат лидерот (иако емпириски не се универзално утврдени). Сите имаат значење врз дефинирањето и се надополнуваат, но најважни се сметаат положбата, влијанието и активностите врзани за таа положба, а другите се дополнителни. Поимот за водач се разликува и зависно од типот на групата (формални и неформални, мали групи или организации, примарни и секундарни, привремени и трајни, вештачки и природни, работни, дискусии или групи за општествена акција, ги доживуваме како свои или туѓи и сл), ниво на раководење (високо, средно и непосредно), начин на избор (поставени, избрани или во групата изникнати); средства кои ги користи за осигурување на своето влијание и односот кон членовите, и сл.

И најпосле, *лидерство* (анг. leadership) ја опфаќа појавата во целина, посебно процесот на влијание или односот меѓу две или повеќе особи при кој влијанието од една или повеќе доминира. Понекогаш со овој термин се означува и положбата која овозможува поголемо влијание, способност или самата појава на влијание, која не мора секогаш да биде однапред одредена.³⁴⁰ Во литературата не постои консензус околу дефинирање на овој термин, со оглед на неговата комплексна природа, тоа зависи од

³³⁸ Костић, И. (2003). *Психологија раководења у полицији*. Београд: ВШУП

³³⁹ Gibb, C.A. (1969). Leadership. In: Handbook of social psychology. Vol. IV, 205-82

³⁴⁰ Rot, N. (1999). *Психологија групе*. Београд: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, str.209-46

теоријата која го третира, но според некои автори постојат толку теории за лидерство колку и истражувачи. Исто така, Националниот истражувачки совет во САД опоменува дека „литературата е исполнета со низа нејасни теории и контрадикторни резултати од истражувањата“.³⁴¹ Сепак се поставува една поширока дефиниција за да може научно да се третира, или постојат принципи со кои ќе се сложат повеќето пристапи, па означува 1. процес на влијание или резултанта на негови исходи, меѓу лидерот и подредените, и 2. начин како овој процес се објаснува со диспозициите и однесувањето на лидерот, перцепциите и придонесот на следбениците и контекстот во кој се случува. Сето ова повикува на клучните концепти и дефиниции за лидерството, а тоа се неговата личност, однесување, ефективност, процес на интеракција со следбениците и важноста на контекстот.³⁴² Други автори пак, даваат интегративна дефиниција, која опфаќа 90 варијабли кои можат да се користат како основа за програми на лидерство.³⁴³ Бартон пак, слично на Јукл, го гледа како поширок социјален процес на влијание, но и како потесена или специјализирана улога на лидерот, кој „лидерството го обезбедува преку влијание врз изборот на цели и стратегии, организирање задачи и активности, развивање вештини, вложување и мотивирање на луѓето во организацијата или групата, и најважно, влијание врз начинот како настаните ќе се интерпретираат.“³⁴⁴

Лидерство се разграничува од поимот *моќ* што подразбира потенцијал да се влијае на другите, па за да води пожелно е лидерот да поседува моќ, која може да биде: моќ на присила, референтна, експертска, со награда и казна и легитимна или формална, а одговорот на подредените: приврзаност, потчинување и отпор. Иако референтната и експертската имаат најчесто реакција на приврзаност, не секогаш нивната примената ќе биде најефикасна. Но, се разграничува и од поимот *менаџмент*, кој повеќе има рационално, бирократско и облигаторно значење, но сепак тоа се комплементарни поими, иако со лидерството се оди чекор подалеку, односно за успешно лидерство неопходно е успешно менаџирање.

Со *раководење* пак, се означуваат активностите на лидерот и функциите на лидерството, важни за постоење и функционирање на групата и остварување на нејзините цели.

³⁴¹ Druckman, D., Singer, J.E., Van Cott, H. (eds.). (1997). *Enhancing organizational performance*. Washington, DC: National Academy Press, 98

³⁴² Day, D.V., Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. SAGE Publications, Inc.

³⁴³ Winston, B.E., Patterson, K. (2006). **An Integrative Definition of Leadership**. *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2): 6-66

³⁴⁴ Barton, P.T. 2010. **New Wine in Old Bottles: Leadership and Personality in the Military Organization**. *The 71F Advantage: Applying Army Research Psychology for Health and Performance Gains*, pp.121-40

2. Теории за лидерство и истражувачки пристапи

Низ децении се правени обиди да се утврди и дефинира што го создава лидерот и како тој се издвојува од масата, објавени се низа студии, поставени теории и денес актуелни се неколку истражувачки трендови, но не е откриена точната природа, ниту пак е јасна поврзаноста со критериумските варијабли задоволството, заложбата и перформансата кај подредените. Литературата истражувањата ги дели на девет школи или трендови³⁴⁵, во рамки на кои се групирани по неколку од теориите.

1. Пристапи на цртите

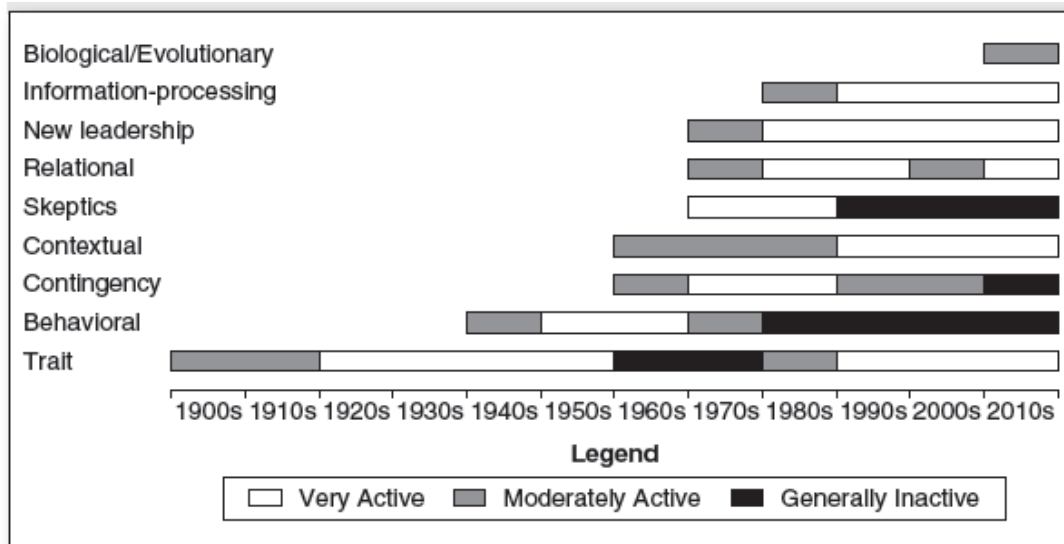
Започнува со *Теоријата за Големiot маж* (1840те), популаризирана од Томас Карли³⁴⁶ (Thomas Carlyle), според која големите лидери се родени, а не створени – тоа се исклучителни индивидуи, кои од судбината се одредени да бидат лидери и стануваат кога ќе се судрат со соодветна ситуација. Со оглед дека во тоа време само мажите можеле да станат водачи, се сметало дека само тие можат да имаат таков квалитет, посебно во војската, па теоријата го добива името.

Пошироко, *теоријата на цртите* (1930–1940) смета дека лидерот е роден, но со одредени квалитети кои ќе го направат лидер. Насочени се кон анализа на менталните, физички и социјални карактеристики со цел утврдување на карактеристиките на комбинацијата на особини кои се најчести кај лидерите. Главно, целта е откривање специфична личност, карактеристична за сите лидери. Многу од студиите ги анализирале цртите, но емпириски не биле утврдени универзални кои ги имаат успешните лидери, а ги издвојуваат од останатите индивидуи, како што заклучува Стогдил³⁴⁷ (Stogdill, 1948). Од тие причини овој пристап во тој период бил напуштен, земајќи предвид дека психометријата била на самиот почеток и не овозможувала соодветно мерење на цртите, но и не биле земени предвид ситуационите варијабли за модератори. Со појава на мета анализата (1986) пристапот се обновува, утврдувајќи стабилни врски меѓу КС и цртите со лидерството и неговата ефективност.

³⁴⁵ Badshah, S. (2012). *Historical Study of Leadership Theories*. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1 (1)

³⁴⁶ Carlyle, T. (1888). *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*, New York: Fredrick A. Stokes & Brother

³⁴⁷ Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press



Слика 1. Историски развој и истражувачки пристапи за лидерството³⁴⁸

2. Бихејвиорални пристапи (1940ти – 1950ти)

Во време на привременото напуштање на кон цртите насочениот пристап, се раѓа нов спротивен на предходниот, според кој лидерите се создаваат, а не се родени, ставајќи акцент на активностите на лидерот, а не на неговите внатрешни квалитети. Со корен во бихејвиоризмот, се смета дека лидерското однесување се учи со обука и опсервација. Со развојот психометријата и факторската анализа го истражувале специфичното однесување кај лидерите во третманот кон следбениците и влијанието врз нив. Како доминантни се сметаат две студии, спроведувани паралелно, кои поттикнале низа нови истражувања, но и денес сèуште се цитираат во студиите. Двете откриваат два независни аспекти на лидерското однесување со исто значење и соодветствуваат на типовите на лидери на Левин и Липит - автократски наспроти демократски стил.³⁴⁹

Студиите во Охајо (Stogdill and Coons, 1957) конструираат инструмент за лидерското однесување, кој го нормираат најпрво во армијата, потоа и во други контексти и примероци (фабрики, јавна администрација, сенатори и сл.) и секаде добиваат две димензии на лидерската улога: 1. *Иницирање на структура* или однесување, кое вклучува планирање, орагнизирање и координирање на работата на подредените, и 2. *Внимание* или однесување со кое се покажува грижа за подредените, поддршка, утврдување на нивните постигнувања и одржување на нивното здравје.

³⁴⁸ преземена од Day, D.V., Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. SAGE Publications, Inc.

³⁴⁹ Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10: 271-301

Кај *Студиите во Мичиген* (Katz, Massobu, Gurin & Floor, 1951) пак, фокусот бил на утврдување на принципите и методите при лидерството кои водат до продуктивност и задоволство од работа, па се добиле две ориентации, кои ги нарекле: 1. *Ориентација кон вработените*, која означува грижа за меѓучовечките односи и 2. *Ориентација кон работата*, која става акцент на задачите или техничките аспекти на работата. Студиите покажале дека првата ориентација и воопшто, блиската супервизија, даваат најдобри исходи. Така, Ликерт развива четири системи на менаџирање (експлоататорско авторитативен, добронамерен авторитативен, консултативен и партиципативен), од кои последниот покажал најпозитивни исходи.³⁵⁰

Тука се вбројува и концептот *Менаџерска (лидерска) мрежа* на Блек и Моутон³⁵¹ (Blake & Mouton, 1961), според кој мрежата ги комбинира „грижата за производството“ со „грижата за луѓето“, поставувајќи пет бихејвиорални лидерски стила: импровизиран менаџмент, „селски клуб“, „задача“, „на пола пат“ менаџер и тим менаџмент, од кои последниот се покажал најдобар и станал основа за низа пристапи во светот.

За жал не е утврдено однесување кое е универзално ефективно кај сите лидери, односно емпириски не се покажала поврзаност меѓу двете димензии и ефективноста во сите ситуации и задачи, со тоа што и тука не се земени предвид контекстуалните варијабли како можни медијатори. Во поново време, мета анализата доаѓа до посигурни резултати за поврзаноста и во овој случај.

3. Пристапи на контингенција или ситуациски пристапи (60-ти и 70-ти)

Тргуваат од тезата дека не постои единствен начин на лидерство, односно работниот или групен контекст одредува во која мера дадени црти или однесување ќе бидат ефективни. Тоа го објаснува тезата дека цртите кои ги поседува особата се применливи само во контексти каде можат да дојдат до израз, па така секој го вежба својот начин. Лидерите се понастроени да покажат лидерство кога нивните следбеници прифаќаат.

Најмногу е заслужна *Фидлеровата теорија на контингенција*³⁵² (Fidler, 1967), која прва одговара за интеракцијата меѓу ситуациските фактори со цртите и однесувањето и нивното влијание врз ефективноста, воведувајќи го поимот „*фаворабилност*“ на ситуацијата, од кој зависи ефективноста на двата типа лидерско однесување, мерејќи три димензии: односот лидер–подреден, структура на задачата и

³⁵⁰ Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill

³⁵¹ Blake, R.R., Mouton, J.S. (1961). *Group dynamics - Key to decision making*, Houston: Gulf Publishing Co.

³⁵² Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, NY: McGraw-Hill

моќта на позицијата на лидерот. Ситуацијата е најфаворабилна кога следбениците го почитуваат и му веруваат на лидерот, задачата е високо структурирана и лидерот има контрола врз наградите и казните. Па, „кон задачите“ насочениот стил е поефективен кога ситуацијата е високо фаворабилна или нефаворабилна, а „кон луѓето“ во средните две категории. Не се препорачува лидерот да го адаптира својот стил на ситуацијата, туку поефективни ќе се покажат лидерите кога ќе бидат ставени во ситуации кои го побаруваат нивниот префериран стил. Иако повеќето истражувања ги потврдиле поставките, критикувани се концепциската и методолошка основа.

Теоријата пат – цел на Хоус³⁵³ (Hous, 1971) смета дека карактеристиките на подредените и карактеристиките на работната средина одредуваат кое лидерско однесување (директивно, поддржувачко, партиципативно и „кон постигнувањата“ ориентирано) ќе биде поефективно. Лидерите ги охрабруваат подредените во постигнувањето на целта преку подготовка на патека по која ќе ја постигнат јасно и лесно, а успешноста ќе зависи од горните карактеристики. Критикувани се комплексноста на моделот и неразгледувањето на факторите, иако некои пропорции емпириски се потврдиле.

Моделот на донесување на одлуки на Врум-Јетон-Јаго³⁵⁴ (Vroom-Yetton-Jago, 1973, 1988), става акцент на зависноста на степенот на партиципацијата на подредените при донесувањето на одлуките од дадената ситуација, предлагајќи пет лидерски стила на одлучување, од кои два се автократски, два консултативни и еден партиципативен. Соодветниот се тестира по осум дијагностички прашања, кои се однесуваат на неколку контингенциски фактори: важноста на квалитетот на одлуката, структурата на проблемот, дали подредените имаат доволно информации за соодветна одлука и важноста истите да се зложат за истата. Се критикува комплексноста, претпоставката дека целите на одлучувачот соодветствуваат со организациските, и потребните вештини на групата за донесување на одлуки при тешки проблеми, иако емпириски се потврдиле некои поставки. *Ситуационата теорија* на Херси и Бланчард³⁵⁵ (Hersey-Blanchard, 1969, 1977), смета дека стилот („кон задачите“ и „кон луѓето“) се бира и покажува ефективност зависно од клучниот контингенциски фактор - „зрелоста на подредените“ да ја прифатат одговорноста на нивното однесување врзано со задачите. Се критикува за теоретска и методолошка основа, иако е една од

³⁵³ House, R.J., Mitchell, T.R. (1974). **Path-goal theory of leadership**. *Contemporary Business*, 3, Fall, 81-98

³⁵⁴ Vroom, V.H., Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press

³⁵⁵ Hersey, P., Blanchard, K. H. (1999). *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow

најпознатите теории од овој тип. И покрај тоа што кај поедини студии се сретнуваат овие пристапи, некако рапидно се губи нивното влијание со појавата на новите трендови. За одговор на недостатокот од посилни емпириски докази за поврзаноста меѓу предикторите со задоволството и перформансата, подоцна се појавува **Теорија на субститути за лидерство** на Кер и Јермиер³⁵⁶ (Kerr and Jermier, 1978), која укажува на фактори кои можат да ги заменат или негираат ефектите на лидерството, ослабувајќи ја опсервираната поврзаност. Така, карактеристиките на организацијата (формализација, групна кохезивност, нефлексибилни правила и организациски награди кои не се под контрола на лидерот), карактеристиките на задачата (рутински и репетитивни или кои даваат задоволство) и карактеристиките на подредените (способности, искуство, обученост и знаења поврзани со работат) одредуваат кој стил ќе биде применет, односно се укажува на услови во кои лидер не е неопходен. Дава доста одговори, иако не е соодветно тестирана, така што сèуште генерира истражувања.

4. Пристапи на скептицизам за лидерството (1970ти и 1980ти)

Ова се линии на истражувања кои имаат реалистичко-критички размислувања, во однос на валидноста на инструментите за лидерство; лидерството не е причина туку последица на перформансата и подредените, па се случува опсервирано „лидерство“ резултат на фактори кои не се во негова контрола, или како тие се однесуваат е нерелевантно, а се оценети зависно од афективните последици на нивните исходи; па дури се поставува и прашањето дали воопшто има потреба од лидери. Позитивните исходи од овие трендови се во примена на поригорозни методологии, диференцирање на нивоата на лидери и фокус на улогата на подредените, со што се појачало лидерството како научно поле.

5. Релациски пристап на лидерство (1970ти и денес)

Овој пристап става акцент на односот лидер - подреден, а се нарекува и **транзакциски пристап** или *теории на награда и казна на подредените*, кои почиваат на тезата дека луѓето во основа се трудат да го максимизираат искуството кое им чини задоволство, а да го намалат спротивното, па се придружуваат до луѓе кои им ги јакнат силните страни. Доминантна е **Теоријата на размена лидер-член** (т.н. LMX) на Греан (Grean, at all. 1995), која смета дека лидерот не може да постави иста близина во односот со секој од подредените, па дијадата може да биде однос од висок квалитет базиран на доверба и взаемно почитување („in group“) или низок квалитет базиран на исполнување

³⁵⁶ Kerr, S., & Jermier, J. (1978). **Substitutes for leadership: Their meaning and measurement.** *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403

на договорните обврски (“out group”), каде првата ќе покаже попозитивни исходи, перформанса, задоволство, вложеност и сл. Теоријата емпириски се потврдува.³⁵⁷

6. Нов пристап на (Нео-Харизматско/ Трансформациско/ Визионерско) лидерство (1970ти до денес)

По падот на соодветен теоретски пристап, истражувањата ги обновува Бас и сор. (Bass et al., 1985..) поставувајќи нов тренд кој денес доминира, а суштината е во инспиративната природа и харизматична личност на лидерот, преку која успева да ги трансформира интересите на следбениците во оние за повисоко добро, за што се идентификувани четири фактори: харизма, инспирација, интелектуална стимулација и внимание. За разлика од трансакцискиот каде се зборува за краткорочни потреби на работната група и задачата, овде се гради двострана релација на доверба и поставување долгорочна цели, што може да резултира и во остварување неверојатни нешта (спасување компании, воени постигнувања и сл.), а ја акцентира способноста лидерот да инспирира восхит, посветеност и необјаслива лојалност кај подредените преку артикулирање јасна визија.³⁵⁸

7. Пристап на процесирање на информации (1990ти и денес)

Се базира на Лорд и сор.³⁵⁹ (Lord et al., 1984), а се акцентира начинот на легитимизација на лидерот преку процесот на поврзување на неговите лични карактеристики со прототипските очекувања на следбениците. Понатаму се преминува во утврдување на поврзаноста на лидерското однесување со когницијата, информациските процеси и емоциите, кои се најнови трендови.

Тука би се навела кратко и **теоријата на когнитивни ресурси**³⁶⁰ на Фидлер, кој ја наддодава на предходната, сметајќи дека интелигенцијата, искуството и стресот се фактори кои влијаат на успешното лидерство и донесувањето одлуки, односно: лидерските КС влијаат на перформансата на тимот само во случај на директивен стил (кога тој е подобар од своите подредени во донесување одлуки, во спротивно партиципираат подредените); стресот и искуството ја менуваат врската меѓу КС и квалитетот на одлучување (кога стресот е низок доминираат КС како фактор, но при

³⁵⁷ Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). **Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.** *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247.

³⁵⁸ Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

³⁵⁹ Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston, MA: Unwin Hyman

³⁶⁰ Fiedler, F.E., Garcia, J.E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*, NY: Wiley

висок стрес детерминатор е искуството, КС не само што не влијае туку може да има и негативни ефекти, посебно при неискуство, но може и да се блокираат КС и тогаш позитивно да влијае искуството. Истото може и негативно да влијае ако лидерот не е во состојба да размисли во дадени моменти.); КС и искуството се ирелевантни при едноставни задачи, каде не се потребни насоки и поддршка. Според некои, се класификува во контингенциски теории.

8. Биолошки и еволутивни пристапи (2010ти)

Овие пристапи се меѓу најновите трендови, поврзани со цртите кај лидерите преку мерење на индивидуалните разлики – видливи (биолошки варијабли или процеси) или варијабли кои можат да обезбедат еволутивни предности, движејќи се од барање бихејвиорална генетика за лидерската итност, улогата на лидерството како занимање кај мажите и жените, влијанието на хормоните, неуро-научни перспективи, до еволутивни погледи, накратко социо-биологија на лидерството.

Накратко, иако точната природа на лидерството и неговиот механизам не се прецизно откриени, денес се актуални истражувања од кон цртите, контекстот, трансакциски, трансформациски, когнитивен и евентуално биолошко-еволутивниот пристап.

3. Лидерството, когнитивните способности и димензиите на личност

Со обновување на важноста на цртите, денес оваа поврзаност е една од доминантните истражувачки трендови за лидерството. Наспроти дополнителниот или независен придонес на разни поедини црти, се укажуваат на комбинација на црти и арибути интегрирани на осмислен начин како предиктори; а доминантни ќе бидат оние кои овозможуваат стабилни тенденции при лидерство во разни организациски контексти. Се укажува дека овие пристапи не смеат да го изостават влијанието на ситуационата варијанса, а има особини кои се повеќе или помалку подложни на промените од средината, па стабилните можат да ги предвидат ситуационите. Доминантен е пристапот на Зацаро и сор., според кој *лидерските црти* се дефинирани како „релативно кохерентни и интегрирани обрасци на лични карактеристики, кои се рефлектираат во индивидуални разлики, обезбедувајќи конзистентна лидерска ефективност, низ разни групи и организациски ситуации“³⁶¹, што значи делуваат интегрирано, не опфаќаат само димензии на личноста, акцент се става на оние кои обавуваат крос-ситуациона стабилност и можат да ги разграничат лидерите од не-

³⁶¹ Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage, pp.104

лидерите, но и од останатите успешни индивидуалци (земајќи предвид дека лидерството е само една форма на висока перформанса, чии потребни квалитети може да се преклопуваат со другите), но постојат и црти кои овозможуваат адаптација на промени. Тие даваат мултифазен модел со обид за обединување на двата пристапа за лидерство (на цртите и срединските фактори), според кој влијанието на лидерските црти врз лидерската перформанса е сложено и индиректно, па постојат *дистални* и *проксимални* атрибути. Дисталните обезбедуваат основа за појава и развој на проксималните, но и за нивното изразување во однесувањето на лидерите, додека со интервенциите за развој на лидерството се истакнуваат проксималните (со добро истражување со кои техники што може да се развие), а дисталните се релативно имуни, или евентуално можат да реагираат на систематски и долгорочни интервенции. Според овој модел влијанието на дисталните црти кон перформансата е модерирано од проксималните, чие влијание врз лидерската перформанса, појава и развој (како критериуми) е модерирано од лидерските процеси; додека на проксималните црти, лидерските процеси, критериумите и нивните односи странично делуваат аспектите на лидерската оперативна средина. Накратко, индивидуалните разлики го одредуваат развојот на учењето и искуството: димензијата О и толерантноста на ризици се детерминатори за прифаќањето на развојни и флексибилни задачи, а КС и мотивационите атрибути (мета-КС, само-регулативни вештини, мотиви за совладување и учење насочено кон целта) влијаат на квантитетот на знаење и информации кои ќе се извлечат од искуството. Со ова се покажува важноста на цртите за атрибутите не само за моменталната лидерска ефективност, туку и за капацитетите на стекнување вештини со обуките и искуството, што подразбира предикција за ефективност и адаптивност во мулти-ситуациските комплексни контексти, како што е воената професија,³⁶² а е важно и за професии кои се базираат на постојани обуки и промени, какви што се воопшто, безбедносните (посебно SWAT).

По враќањето на интересот на цртите во лидерските истражувања, се насочиле кон обиди за утврдување поврзаност на психолошките аспекти и лидерската ефективност. Додека најпрвите (како и во останатите трендови за проценка и селекција) силен акцент ставаа на КС, по дадено време се утврди дека постојат некогнитивни варијабли кои ја надминуваат објаснетата варијанса од КС. Така, како предиктори се јавуваат разни димензии, како: концептот за „когнитивна комплексност“

³⁶² Zaccaro, S. J. (2007). **Trait-based perspectives of leadership.** *American Psychologist*, 62(1): 6-16

составен од само-доверба и „преземање на социјални перспективи“, емоционална интелигенција, упорност, димензиите на личност и сл.

Најголемиот проблем во првите истражувања за односот личноста - лидерството бил недостатокот од таксономска структура за класификација и организација на цртите за опис на личноста, кој проблем се надминал со појавата на Петфакторскиот модел. Но, при тоа немаат сите пет димензии и поддимензии еднакво значење и насока како индикатори за лидерскиот капацитет, ниту се идентични кај разни контексти, за што се спроведувани низа истражувања. Се покажала конзистентна негативна поврзаност со N (за двата критериума за лидерство - појавност и ефективност); неконзистентна за E (позитивно е поврзано со појавноста, а со ефективноста повеќе доминантноста и социјабилноста), па на крајот се сведува на позитивна поврзаност посебно со појавноста; позитивна за O како мерка за креативноста (за двата критериума); нејасна со A (лидерите потребно е да бидат кооперативни или интерперсонално сензитивни, но не и скромни и афилијативни); и позитивно со C како насоченост кон перформансата и перзистентност (за лидерската ефективност). Мета-анализата во голема мера ги потврдува очекувањата и покажала позитивна поврзаност со E, C и O, а негативна со N, од кои E е со највисока конзистентност (потоа C, па O и N еднакво, а A слабо); од поддимензиите позитивна поврзаност покажале социјабилност, доминација, постигнување, стручност (кои кореспондираат со E2, E3, C4, C1), самодоверба и внатрешен локус на контрола (кои се сметаат како аспекти на N); во однос на критериумите исклучија нула корелација за двата критериума само E и O, додека C покажа сигурна поврзаност само со појавноста, а N само со ефективноста; во однос на областа (бизнис, влада/војска и студенти) иако во однос на сите димензии се покажаа поврзаности, се покажаа разлики што укажува на разликите во лидерството во безбедносниот од останатите, така во бизнис секторот сигурна поврзаност се покажа со E, O и N, кај студентите со сите освен со A, а во воено-државниот само со C и E и корелациите се најслаби; регресиите покажуваат дека петте димензии како сет ја објаснуваат варијансата на лидерството вкупно и по критериуми, со тоа што, како поедини предиктори значајни за појавноста се покажаа сите освен N од кои само A негативно, за ефективноста E и O и за вкупното лидерство E, O и C. Со сето ова се потврдува кон цртите насочената перспектива за лидерството. Накратко, димензиите на личност се помоќни предиктори за студентите и појавноста од ефективноста и воено-државните контексти, што се објаснува со бирократија и правила кои доминираат и можат да ја потиснат личноста, но исто тоа се и понаивни контексти каде

оценувањето е во поголема мера ослободено од други фактори; од димензиите пак, најнејасен предиктор е О, А скоро да не се покажа; а не е земена предвид ни улогата на ситуацијата.³⁶³ За последново, во друга студија во обид да се истражи природата на лидерот се истакнува варијабилноста на А, односно кога се потребни лидери кои итаат кон водење и постигнување се бара ниско А и се жртвува меѓучовечката сензитивност, додека кога се бара лидер со висока меѓучовечка осетливост и соработка А треба да е високо, но тогаш се жртвува доза на движечка сила кон постигнување.³⁶⁴

Со оглед на значењето на КС за општата работна и тренинг перформанса, кое се зголемува со сложеноста, како и квалитативните поставки за важноста на КС уште во историските теориски трендови, се наведува на важност на КС и за лидерството како перформанса. Тоа директно се однесува на делот на перформансата на интелектуалните компетенции или задачи на градење стратегии, решавање проблеми, одлучување, мотивирање на подредените, мониторинг на средината, креативност за визија, решенија и односи (КС и креативноста се различни но поврзани конструкти, но и двата важни за решавање проблеми), а индиректно и на лидерската појавност, како аспекти на лидерската перформанса важни за неговата ефективност. Некои истражувања покажале дека оваа поврзаност важи само за перцепираната, а не и за објективната лидерска ефективност или групна перформанса, кој однос е покомплексен и треба дополнително да се истражува. Односот КС - лидерство се разгледува во рамки на теорите за информациско процесирање и когнитивни ресурси. Според последната во услови на стрес односот го губи своето значење, а ослабува кога лидерот е помалку директвен.³⁶⁵

4. Активности и функции на раководителот

Со ова прашање се бавеле повеќе автори, иако првите истражувања биле спроведени во специјалните единици во армијата во САД. Така, Престон (Preston, 1948) активностите на 640 воздухопловни офицери ги смесува во шест групи: надзор, планирање, управување со администрација, манифестирање на групна припадност и лојалност кон организацијата, покренување и насочување на акцијата, преземање лична одговорност и вршење професионални и технички задачи. Според Картер армијата во САД истакнала единаесет главни раководни активности: познавање на

³⁶³ Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). **Personality and leadership: A qualitative and quantitative review.** *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780

³⁶⁴ Brusman, M. **Leadership Personality: Do You Have the Big Five Traits?** *Working Resources*, Newsletter, Vol. IV, No. 8

³⁶⁵ Judge, T.A., Colbert, A.E., Ilies, R. (2004). **Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions.** *Journal of Applied Psychology*, 89 (3): 542-52

подредените и грижа за нив, слободно комуницирање со нив, давање примери, тренинг на групата како тим и донесување одлуки. Подоцна Картер истакнува две главни: дијагноза на ситуацијата и интерпретација за добивање увид и состојба; и давање информација што и како да се направи и покренување активност согласно на ситуацијата. Хемфил (Hemphill, 1950), истражувач од Охајо студиите, дава девет димензии: иницијација, интеракција со членството, репрезентација, интеграција, организација, доминација, комуникација, рекогниција и продукција. Креч со сор. (1962), наведуваат осум доминантни: водач како извршител, планер, создавач на политика, стручно лице, претставник на групата, контролор на односите, наградувач и казнувач, и арбитрер и посредник; и шест споредни (незабележливи, но важни за групата бидејќи овозможуваат задоволување потреби на членовите): водач како пример, симбол на групата, супститут за лична одговорност, идеолог, татковска фигура и жртвено јаре. Секој лидер не мора да ги обавува сите, може и други, или не само тој иако тој најчесто од другите. Колку организацијата е поголема, толку е невозможно раководење без повеќе членови.

Од друга страна, направени се обиди овие активности да се сведат на што помал број, што ја чини суштината на раководењето. Така, Халпин и Вајнер (Halpin and Winer, 1957) 1000 активности ги сведоа на четири, од кои првите две основни функции на раководењето: Внимание, Иницирање структура, Нагласување на продукција и Осетливост. За добро функционирање на групата важни се двете: остварување на целите на групата преку задачите и одржување на групата, при што еден лидер не секогаш успешно ги обавува двете или не во иста мера, но кон тоа треба да се стреми. Но, функциите како две формални задачи мораат да бидат успешно извршени за опстанок на групата, па ако не ги остварува исто, ќе ги остваруваат две лица. Во структурираните формални групи најчесто акцентот е на Иницирањето структура.³⁶⁶

5. Карактеристики на лидерството зависно од нивото на раководење

Раководењето и стилите се разликуваат и кај различни нивоа во хиерархијата на раководењето, што произлегува од разликите во начинот на донесувањето одлуки кај секој од нив. Наспроти пониските, кај највисоките раководители изостанува непосредната комуникација со извршителите, па кај нив не се предмет разните социопсихолошки проблеми на вработените, кои од друга страна се во функција на

³⁶⁶ Rot, N. (1999). *Psihologija grupe*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, str.209-46

ефикасноста и квалитетот на извршувањето на задачите. Како се намалува нивото, се намалува и обемот на информации со кои располага раководителот.

Така, на *стратегиско ниво*, целта е осигурување на функционирањето на системот преку интеракција со динамичката надворешна средина и нејзина адаптација, а за таа цел подготовка на стратегија базирана на нејзините силни и слаби страни и можностите кои ги нуди средината, мониторинг на исходите дали се движат во насока на целите, односно насочување и предводење на организациските и човечки ресурси кон стратешките цели и проверка дали организациските функции се во склад со надворешната средина. Накратко, највисокото ниво главно се занимава со утврдување на генералната политиката и методологијата на работа на групата, ја обединува и развива соработката со останатите служби и јавноста.

Средното ниво ја спроведува и интерпретира политиката од највисокото кон пониското, ги мотивира подредените, се бави со кадровски прашања и успехот, врши ревизија на постојните политики и дава предлози за нови цели за неговите подредени.

На *супервизорско или тактичко ниво* се бара дополнување на организацискиот систем, истакнување на групните цели и вредности, откривање и интегрирање на индивидуалните стилови и личности во групата, максимизирање на примената на нивните способности и помош при решавање конфликти и проблеми. Тоа е одговорно за конкретното извршување на политиките и целите од повисоките две нивоа, тие најчесто се и директно вклучени во извршувањето на задачите, тука се работи за однос човек-човек со менаџерските работници и најважна задача е нивно мотивирање. Кај последното ниво е најважна високата креативност во одлучувањето, кои мора да бидат конкретни, јасни, прецизни и соодветни на објективната стварност, но и навремени, и од ова ниво најмногу зависи успешното вршење на задачите.³⁶⁷

6. Лидерски методи и стилови

Наспроти лидерските стилови или типови (според некои автори), помалку се пишува за методите, но некои ги разгледуваат како поврзани, па се зборува за: **1. Метод на уверување** - лидерот настојува на разни начини да ги увери подредените во оправданоста и потребата за вршење на задачата и така максимално да ги мобилизира нивните снаги, во кој за основна движечка сила е личниот пример и аргументација; **2. Метод на присила**, или користење разни форми на присила или санкции од лидерот за

³⁶⁷ Barnard, C. I. (1968). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

вршење на задачите, како ускратување на награда или примена на казна, и **3. Метод на патернализам** - обид да се „купат“ или „подмитат“ подредените, т.е. со дополнителни бенефиции да се обезбеди нивна послушност и лојалност.³⁶⁸

Во воените колективи се покажало дека доминантен е методот на уверување; вториот самостојно или доминантно применет, не дава ефикасност за мотивација кај поединците и групата, но оправдан е во комплементарност со првиот и селективно за групата и поединците; а последниот се смета за неприфатлив и вид на опортунизам.³⁶⁹

Лидерскиот стил се состои од личноста на лидерот, неговото однесување или држење и шемите на комуникација при водење на подредените кон остварувањето на организациската или лична цел. Постојат повеќе поделби согласно теориите, но би ги објасниле накратко само оние кои се најчесто споменувани во литературата. Најчесто се мерат преку перцепции на подредените за однесување на лидерот при донесување на одлуките, меѓучовечки релации, планирање, инструктирање и ефикасно менаџирање. Ефикасноста на стиловите по поделбите не е еднозначна, односно кој е посоодветен во дадена ситуација зависи од разни фактори, како контекстот, личноста на лидерот и подредените, карактеристиките на групата, задачата, стилот кој го користи врз лидерот повисокиот раководител и сл. Се препорачува нивна комбинација при работата, иако истовремена примена на сите не е можна, сепак треба да доминира еден, а другите да се користат како дополнително средство за постигнување подобри резултати. Ова е посебно важно во војската и полицијата.³⁷⁰

Автократски стил. Лидерот е авторитарна личност, има апсолутна власт во групата и сè има во свои раце: сам планира; сите одлуки самостојно ги донесува или го ограничува учеството на членовите, ги одредува нивните активности и односи, настојува систематски да ги постави сите членови во подредена положба и уверува дека групата ќе пропадне без него; издава прецизни задачи кои мораат да се извршат без никаква измена или приговор, недавајќи објаснување за целината на задачата и целта и не допушта друга активност освен задачите; комуникацијата се труди максимално да ја минимизира, која оди исклучиво еднонасочно од горе надолу кон членовите и во мрежата постојат само односи меѓу лидерот и секој од подредените или мрежата на комуникација меѓу членовите е под негова контрола; користи метод на присила и патернализам; поттикнува конфликти за да ја задржи положбата. Последици

³⁶⁸ Zvonarević, M. (1981). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Naučna knjiga

³⁶⁹ Arnautović, D., Kasagić, Lj., Pajević, D. (1988). *Vojna psihologija*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar, 186

³⁷⁰ Костић, И. (2003). *Психологија руковођења у полицији*. Београд: ВШУП, стр. 77-85

на овој стил се слаби односи меѓу членовите, чести конфликти, фрустрации и агресивност (резултат на создавањето на своја „гарда“ околу него) и најчесто распаѓање на групата во случај на негово повлекување. Истражувањата покажале нешто подобри работни резултати и економичност, но послаба социјална клима; според други подобрите работни резултати се само на почетокот, но заради блокирање на работниот потенцијал и не водење грижа од лидерот за потребите на членовите, подоцна се зголемува незадоволството од климата, се разорува психата и деградира личноста, што со време се одразува и на продуктивноста. Се покажал поефикасен за агресивно одбојни и несигурни личности на членовите; за групи на недисциплина, незадоволство, недоволна стручност, нарушени односи, непопуларни промени; во тешки и кризни ситуации, каде се бара брзо донесување одлуки (посебно специјалните единици, тајни операции или пожар); но и во средини каде се бара одржување на хиерархиски односи во организацијата и општеството и ред и дисциплина како вредности (што важи за безбедносните професии).

Демократски стил. Настојува да создаде услови за реализација на волјата на повеќето членови; одлуките не ги носи сам туку настојува максимално да ги ангажира сите членови, како и во поставувањето на целите на групата; поттикнува силни односи меѓу членовите и ја интензивира комуникацијата со членовите и меѓу нив; задачата и целите ги објаснува пред сите, се заложува, сугерира, поттикува за групните, организациски или виши цели; одговорноста за успех на групата ја распоредува меѓу членовите со помош на заедничко договарање и соработка; избегнува хиерархија и се поставува како „прв помеѓу еднаквите“; користи методи на убедување и патернализам. Последица е силна групна кохезија, единство и пријателство, мотивација за работа, квалитетна перформанса, оригиналност, задоволство од работата и прифатеност од членовите, потенцијалите на членовите се активираат и ставаат во функција на групните цели, а според повеќето автори се истакнува како поефикасен и за задачите. Карактеристичен е за агресивно кооперативен тип на личност на подредени, кога проблемот е сложен и лидерот не го разбира доволно, стабилни групи со успешна соработка меѓу членовите и задачи каде е потребна тимска перформанса (како што се специјалните единици, посебно SWAT), но и за средини кои треба да се негуваат вредности, како еднаквост, слобода на мислење и иницијатива на поединците.

Лас-ер-фер. Подразбира давање индивидуална слобода на членовите или се нарекува „раководење без раководење“; улогата на лидерот е надредена и координира, но сведена на минимум, тој ги соопштува задачите и не дава никакви инструкции, но

може да биде целисходен само кај високосвесни, мотивирани поединци, индивидуалци, кои добро ја познаваат работата (пр. научници) и нејзиното извршување е од личен интерес на работниците, но и од групен и општествен, високо стручни и специјализирани колективи.³⁷¹

„Кон задачите“ ориентиран стил. Означува склоност кон техничката страна на работата, настојува исправно вршење на задачите, казнување грешки, од подредените се бара буквална примена на техничкото знаење, пренесено како чести и детални упатства за задачите, не се остава слобода ни за задачи, ни за соодлучување.

„Кон луѓето“ ориентиран стил. Настојува кај членовите да развие мотивација за работа, заинтересиран е за нив и проблемите надвор од работата, се труди да им помогне, наочени се на решавање социо-емоционални проблеми во групата и елиминација на конфликтите и затегнатата атмосфера меѓу членовите.

Истражувањата покажале почеста ефективност на „кон луѓето“ ориентираниот стил. Се препорачува примена на двата стила, иако еден доминира, или ќе се појават две особи во една средина кои користат по еден од стиловите. Според поедини автори овие две функции ги комплетира трета или управување. Иако сите три вештини се важни за лидерот, на различно ниво се побаруваат во различен степен: важноста на техничките опаѓа со зголемувањето на нивото, на управувањето расте, а на меѓучовечки односи е важно за сите, иако е нешто поважно за врвот. Овие два стила некои ги изедначува со автократски и демократски, но некои не се сложуваат со тоа.

Директивен наспроти партиципативен стил. Ова се аспекти од автократскиот и демократскиот стил, кои се однесуваат на детално и прецизно давање инструкции за задачата и начинот на нејзиното извршување, со поставување стандарди кои треба да ги исполни; наспроти соработка и вклучување на поредените во процесот на решавање на задачите, планирањето и донесувањето одлуки, така што се чувствуваат порелевантни и повеќе се заложуваат при реализацијата, кога работниците се кооперативни и внимателни.

Иницирање на структура. Се однесува на поставување „структура“ или мрежа на релации и со подредените и меѓу нив, како и дефинирани шеми на планирање, организирање, контрола, координација и канали на комуникација, со цел постојано обновување на инструкциите. Типични активности се одредување задачи за секој

³⁷¹ Bojanović, R. (2009). Psihologija međuljudskih odnosa. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju, 156-76

подреден, стандарди за работа, стандардни процедури, информирање за побарувањата и подготовка на распореди за работа. Ефикасен е доколку се врши и втората функција.

Насоченост на внимание (разбирање). Го презентира аспектот „односи со луѓе“, се тежнее кон создавање пријатна клима, двострана доверба, благосостојба, статус и комфор на подредените; тргнувајќи од ставот дека подредените настојуваат на најдобар начин да ја завршат работата, улогата на лидерот е тоа да им го олесни; подредените се третираат со уважување, се наградуваат и се настојува да им се помогне во решавање и на личните проблеми. Во поголема мера е прифатен од подредените, бидејќи повеќе им одговара, што индиректно ја зголемува ефикасноста, задоволството и кооперацијата, а помалку се жалбите и флукуациите.³⁷²

Лидер послушник. Се смета дека лидерот најпрво треба да биде послушен, односно за да биде ефективен тој треба да ги поставува потребите на подредените, клиентите и заедницата пред сопствените, а го карактеризираат емпатија, обврските и заложбата на личен, професионален и духовен раст кај неговите подредени. Не е експлицитно емпириски тестиран, иако генерира огромен интерес кај стручната јавност.³⁷³

Застапеноста на двете функции или стила (фокусирани кон задачите или луѓето) варира и зависно од степенот на развиеност или созреаност на односот меѓу раководителот и подредените, кој е претставен во *четири фази*. Така, на во првата фаза се препорачува лидерот да стави акцент на стилот фокусиран на задачите, а малку да го користи оној фокусиран на односите; во втората фаза расте акцентот и на оној насочен кон односите, додека во третата паѓа оној насочен кон задачите; и најпосле во четвртата ниска е застапеноста на двата стила каде доминира ласер фер стилот, односно со оглед на стекнатата самодоверба и искуство подредените продолжуваат да функционираат без потреба и очекување од насоки од лидерот.

Покрај развојните фази, при изборот на стилот треба да се земат предвид три видови на сили (карактеристики или специфики): на раководителот, подредените и ситуацијата или контекстот во кој се делува.³⁷⁴

7. Ефикасното лидерство и работната перформанса

³⁷² Warrick, D.D. (1981). *Leadership Styles and their Consequences*. *Journal of Experimental Learning and Simulation*, 3-4: 155-72

³⁷³ Spears, L. C. (2005). *The Understanding and Practice of Servant-Leadership*. Regent University: Servant Leadership Research Roundtable

³⁷⁴ Малиш-Саздовска, М., Дујовски, Н. (2009). Безбедносен менаџмент. Скопје: Факултет за безбедност, стр. 75-6

Во обид да се утврди дејството на лидерскиот стил врз ефикасноста на групата, истражувањата даваат противречни наоди, што произлегува од разликите при дефинирањето и мерењето на ефективност, фактот дека тој е само еден од факторите на ефикасноста, но и различниот контекст за кој се мери.

Во литературата се сретнуваат три термина кои имаат нејасно значење, често се однесуваат на исто, а некои автори ги разграничуваат, како ефикасност, ефективност и успешност, генерална, на лидерот (следбениците) и на групата, а одредени врз основа на разни критериуми, како: количина и квалитет на „производи“ во единица време, често се изедначуваат со продуктивност или учинок (однос на резултатот на активноста и вложената енергија), со деловност и профит (остваруваат поголем приход), но често како критериум се зема и задоволството на членовите од учеството и активноста во групата. Некои автори користат поширок поим „групен учинок“ или групна перформанса, која опфаќа ефективност (остварување на задачата или продуктивност) и задоволство од членовите. Според Кац и Кан ефикасноста се смета како само една од компонентите на ефективност, однос меѓу вложената енергија и произведената енергија со помош на групна активност, и тоа не го изедначува со профитот кој зависи и од други поволни и неповолни околности во кои делува групата. Додека ефективност се изедначува со општиот успех на групата, кој доаѓа до израз при нејзината трајност, раст и виталност. Накратко, ефективност е поширок поим, кој се изедначува со успешност на групата, а се состои од нејзината продуктивност (ефективност) и задоволството на членовите.

Креч и сор. (1962) даваат разработен преглед на фактори кои влијаат на ефикасноста на групата, кои можат да бидат независни, зависни и посредни. Додека првите се извори на ефективност: *структурални* – одредени од големината и составот на групата, статусната хиерархија и комуникациската структура, *средински* и *варијабли поврзани со задачите*; зависните се израз на ефективност на групата и се јавуваат како последица од делувањето на независните и посредните: *продуктивноста на групата* и *задоволството на членовите*; преку посредните независните делуваат, и тука ги набројуваат: начинот на раководење, мотивираноста, односите меѓу членовите и партиципација на членовите. Сепак ова е само една добра шема за ориентација и изучување на ефективност, со оглед дека не ги содржи сите варијабли, треба да се

земе предвид и взаемното дејство на факторите во рамки на иста група и повратното дејство, посебно на зависните врз посредните.³⁷⁵

Важно е да се заклучи дека раководењето е само еден од факторите кој има посредно дејство врз групната перформанса, така што доаѓаме до разграничување на поимите стил на раководење, раководна перформанса, перформанса на следбениците (поединечна и групна) и ефективност (успешност) на лидерот, групата и ефективно лидерство, како најширок поим. Така, поимот *ефективност на лидерот* е една компонента, важен потенцијал кон градење *ефективно лидерство* како поширок концепт (теорија на повеќе нивоа), составен од три точки во обратната пирамида: најгоре взаемното дејство на дијадата ефикасност на лидерот и следбениците, кои како посебни точки се во взаемен однос и со тек на време ја градат третата долна точка колективната ефикасност, која потоа преку колективната активност доведува до колективна перформанса. Ова значи дека ефикасните однесувања на лидерот и следбениците во интеракција со групата градат колективна ефикасност (споделено верување на групата во нејзините здружени капацитети за организација и реализација на акции за производство на потребните нивоа на извршување), која не се изедначува со ефикасно лидерство, кое претставува специфичен случај на колективна ефикасност поврзана со доменот лидерство. Во дадени истражувања колективната ефикасност се покажува како медијатор меѓу лидерскиот стил и перформансата. Ефикасноста на лидерот пак, се разгледува како само-ефикасност (земен како капацитет предиктор за значајни работни исходи) и генерална ефикасност. Само-ефикасноста позитивно корелира со Е и С, внатрешниот локус на контрола, индивидуалната лидерска перформанса и групната перформанса, иако последните односи не мора да се линеарни и истите може да се модерирани од степенот на поклопувањето на само-ефикасноста со задачата и контекстот. Генералната лидерска ефикасност е составена од повеќе домени: ефикасност на мислите (позитивна визуелизација или генератор за ефективни решенија за лидерските предизвици и дилеми и се смета за централна, силен предиктор за насоченост кон целта и супериорна тренинг перформанса), само-мотивација (когнитивно генерирана намера за распределба на напорот, позитивните ментални сценарија ѝ се извор и влијае на целите независно од способностите), ресурси (внатрешни и надворешни) и акции, и може да биде специфична и генерализирана за низа задачи и ситуации. Специфичните форми и генерализираната само-ефикасност

³⁷⁵ Rot, N. (1999). *Psihologija grupe*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, str.209-46

меѓусебно се зајакнуваат и се во интеракција при градење вкупна лидерска ефикасност. Поширокиот спектар на генерализација на само-ефикасноста на лидерот овозможува и зголемена адаптивност низ контексти и ситуации (ширејќи го стеснетиот репертоар на мисла-акција под дејство на стресот), што е од посебна важност во сложените високо стресни ситуации како воените контексти.³⁷⁶

Лидерската ефективност може да се мери во услови на тим, група или организација, проценката најчесто се базира на оценки од надредените, колегите или подредените, или некоја комбинација од трите, кои често се критикуваат како потенцијално контаминирани од субјективност или хало ефект, но сепак се докажало дека истите кореспондираат со објективните мерки на групната перформанса и можат да се користат како показатели за лидерската ефективност, како еден вид перформанса. Наспроти лидерската појавност кој е интра-групен феномен (тој мора да се појави од групата) и кој често се користи како критериум наспроти ефикасноста, таа е меѓугрупен феномен, односно за да биде оценет и спореден со друг лидер, тој мора прво да биде назначен како таков.³⁷⁷

8. Лидерството во државниот сектор, безбедноста и екстремните контексти

Низа автори прават разлика во спецификите на лидерството во државните наспроти приватните институции, со оглед дека полицијата и војската како пошироки контексти на екстремните безбедносни професии најпрво припаѓаат во јавниот сектор, иако истите од него потоа се разликуваат, а најпосле екстремните контексти. Според теоријата разликите во лидерството од разните сектори (потоа и во рамки на истиот) произлегуваат од разликите меѓу самите организации во секторите. Хоојберг и сор. наведуваат неколку разлики: приватните цели се помалку нејасни бидејќи можат да бидат измерени во економски исходи; јавните менаџери треба да извршуваат повеќе цели истовремено; постои повисок обрт на лидери; вработените имаат поголема работна сигурност; се базира повеќе на стаж при наградувањето; организациите мора да се во согласност со правилата за државните служби; имаат поспецијализиран и

³⁷⁶ Hannah, S.T., Avolio, B., Luthans, F., Harms, P.D. (2008). "Leadership efficacy: Review and future directions." *Management Department Faculty Publications*. Paper 5

³⁷⁷ Hogan, R., Curphy, G. J., Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504

непроменлив работен дизајн; построги односи на извесувања и повисок степен на одговорност; нема пазарни стимулатори; мора да ги прифатат целите поставени од други организации; организациите се сметаат за построкутирани, карактеристики поставени со статутот, што менува потреба од силен лидер, кои се гледаат како со помало дискреционо влијание, на кои се базира лидерството според традиционалните сваќања.³⁷⁸ Според Андерсон главната разлика лежи во функцијата која различните сектори ја спроведуваат за општеството, па кај јавниот послаба е врската меѓу улогата на лидерот насочена кон целта и ефективноста, а поистакнати се мониторингот и улогата на олеснувач, истражувајќи три бихејвиорални димензии (лидерски стил - кај јавниот е насочен кон промени наспроти односите со подредените во приватниот; донесувањето на одлуки - кај двата се базира на интуиција како една од функциите на Јунг; и мотивацијата - кај јавниот е насочена кон постигнување наспроти моќта кај приватниот).³⁷⁹ Според Хансен и сор., главната разлика е во работниот контекст кој наметнува различен лидерски стил, што се потврдува на примерок од 949 испитаници во Данска, објаснувајќи ги причините зошто јавните менаџери повеќе користат партиципативен наспроти директивниот кај приватните³⁸⁰. Според Тротиер и сор. 100,657 лидерски позиции од разни нивоа во федералните владини агенции во САД го оцениле трансформациониот стил како поважен од трансакциониот истакнувајќи го факторот Индивидуално внимание, а најслабо изразен бил факторот Инспиративна мотивација; трансформациониот објаснувал поголем процент од варијансата на задоволството и ефективноста од лидерството од трансакциониот самостојно и комбинирано стил, за што доминира факторот Идеализирано влијание.³⁸¹

Од друга страна институциите во безбедносниот сектор традиционално се карактеризираат со: строга хиерархиска структура, централизација и субординација, ланец на команди, прецизна поделба на функциите, улогите и работата, дефиниран распоред на персоналот на формациските должности, стриктна униформност и облека, висока дисциплина, мноштво интеракциони врски, динамичност на деловите и цврсти органи на раководење. Кај војската заради намената – уништување непријателска жива

³⁷⁸ Hooijberg, R., Jaepil, C. (2001). "The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models: An Examination of Leadership in a Private and Public Sector Organization." *Administration and Society*, pp: 403-31

³⁷⁹ Anderson, J. A. (2010). "Private versus Public Managers: How Public and Privates Managers Differ in Leadership Behavior." *Public Administration Review*, pp.131-41

³⁸⁰ Hansen, J. R. Villadsen, A. R. (2010). **Comparing Public And Private Managers' Leadership Styles: Understanding The Role Of Job Context.** *International Public Management Journal*, 13 (3): 247-74

³⁸¹ Trottier, T., Van Wart, M., Wang, X. (2008), **Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations.** *Public Administration Review*, 68: 319–333

сила и техники со вооружена борба, истакната е строга и до ситница организирана структура на армијата усогласена со борбените техники и вооружување, прецизно предвидени постапки и прописи кои стриктно треба да се почитуваат, секој припадник има точно определена улога, така што интегрирано со останатите треба да овозможи ефикасност, строги норми на однесување, висока дисциплина и внатрешна кохезивност.³⁸² Со оглед дека во полицијата организацискиот модел е преземен и адаптиран од војската бидејќи полицијата има двојна функција (покрај заштита на законот секојдневно треба да се справува со граѓаните заштитувајќи ги нивните права). Оттаму, често се наведуваат критики за системот дека е високо ригиден, централно контролиран од микро-менаџерски бирократи, автократски, затворен, интелектуално и креативно ограничувачки, високо отпорен на иницијативи на учество во оперативното донесување одлуки (прво се пука, потоа се поставува прашања), што поттикнува агресивно и конфронтациско однесување на ПС кон јавноста и конфликти, па низ годините се правени обиди за раздалечување на полицијата од војската. Така, покрај концептуалните сличности, Кавпер наведува неколку разлики: индивидуализирана филозофија, менаџмент или супервизори (не мора да се вклучени во борбената акција), детални протоколи, реактивен пристап, двоен метод на операции и изолирани единици или функции во полиција, наспроти тимската филозофија, лидерство (сите најпрво се борци, потоа некој донесува одлука), доктрина на кохезивност и организиран борбен менталитет, проактивен пристап, единствен метод на операции и комбинирани сили во војската. Методите на работа во полицијата се спојуваат кај кризите и инцидентите, кои не се применуваат континуирано како во војската.³⁸³ Оттаму, SWAT се најблиску до воената организација, оперативни методи и лидерство.

Лидерството во екстремни контексти е меѓу најновите истражувачки трендови на лидерството, кои не се синоним за кризи, туку едните можат да придонесат до другите во двата случаи. Сепак, интеракцијата на лидерите и следбениците со екстремниот контекст не е неограничено, туку вградено во организациски контекст, па начините на лидерство при конфронтација со екстремноста ќе зависи од типот на организација, која може да биде на: 1. *траума* (болнички соби за итни случаи, амбулантни или итни медицински тимови), 2. *критична акција* (воени борбени единици, тајни служби, SWAT, пожари, барање и спасување или тимови за

³⁸² Arnautović, D., Kasagić, Lj., Pajević, D. (1988). *Vojna psihologija*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar, str.177-85

³⁸³ Cowper, T.J. (2000). *The Myth Of The "Military Model" Of Leadership In Law Enforcement*. *Police Quarterly*, 3 (3): 228–46

одговор на катастрофи, каде екстремните настани не се толку фреквентни како кај траумата, но имаат поголеми последици врз членовите, т.е. нејаголема е веројатноста во однос на другите групи да бидат повредени или убиени, па затоа потребен е највисок степен на обука), 3. *висока релијабилност* (нормална полиција, пожарни операции и организации насочени на контрола и превенција на екстремни настани - контрола на болести, операции на нуклерна централа, контрола на летање) и 4. *наивна организација* (обични организации втурнати во екстремни контексти по случајност, како хотел нападнат од пожар или терористички напад, киднапиран авион, школо нападнато од торнадо и сл., каде недостасуваат обуки и ресурси за вакви настани бидејќи се сметаат ниско веројатни); а услов е привлекување и бирање точно одредени „ типови“ луѓе; во рамки на иста организација може да се најдат повеќе типови-оддели кои директно се соочуваат со настанот, обезбедуваат директна или индиректна поддршка, чие лидерство се разликува.

Хана и сор. развиваат модел, според кој димензиите на екстремните контексти (локација во време, големина и веројатност на последиците, физичка или психосоцијална близина и форма на закана) позитивно влијаат на нивото на екстремност, кое го намалува адаптивниот лидерски одговор, а двата односи позитивни медијатори се олабавувачите или ресурсите (физички, социјални и организациски), а негативни засилувачите (време и комплексност), но и лидерскиот одговор влијае на медијаторите. Различни лидерски стилови доминираат во фазите на: 1. *подготовка* - насоченост на предвидување, планирање, тренинг, со цел подготовка на когнитивните шеми преку „мислење на можности“ или подготовка на психосоцијална структура, поставување мониторинг и надзор, основни сервиси, акционен план за итни случаи, медицински системи, поставување лидерство и комуникациски системи низ интерните и екстерни мрежи; 2. *одговор* – со интензивирање на екстремноста поголема е веројатноста следбениците да прифатат брзи одлуки, или авторитативните одговори е поверојатно да бидат следени, понекогаш без оглед на нивната прецизност или насока, па автократското лидерство и групи со јасни цели подобро се справуваат со кризи. Односот на интензитетот на екстремност и мотивација може да биде курволинеарен, т.е. ефективноста да се намали со зголемена осетливост (некогаш и имобилизација) или психофизички пад поради зморот предизвикан од зголемената вигилност, што повторно се враќа само со доминантен и агресивен лидер, кој делува на брзото намалување на нејасноста на настанот и ги враќа следбениците во акција. Затоа клучен услов за ваквите контексти е довербата во лидерот и неговите директиви, во спротивно

може да дојде до уништување на кохезивноста, заложбата, дури и бунт на лице место. Социјалните фактори како групна кохезија, организациска идентификација, заложба и лидерство можат да го намалат стресот, па помалку адекватен процес на формирање чувство ќе подразбира излегување од контрола, за што се препорачува трансакциско или лидерство на шема-цел. Истражувањата покажале дека лидери кои изразуваат повеќе моќ, директивен, одлучувачки и кон целта насочен стил, како и оној кој може (претходно) да изгради „кредити“, влијание и доверба, или според други поконтигентните лидери, се поуспешни.; и 3. *закрепнување* – се бара емпатија, индивидуално внимание, психолошка сигурност и транспарентност за преземените напори да ги избрише процесите, реконструира персоналот и останатите ресурси, со цел зголемување на довербата и растеретување на анксиозноста или т.н. фаза на „психијатриска реорганизација“ кон обновување на чувството на сигурност преку обезбедување колективно значење за настанот и реакциите на него, со цел поуспешно справување со негативните психолошки ефекти од екстремниот настан. Адаптивниот одговор се движи од директивен (или поврзаните трансакциски, административен, кон задачите ориентиран) наспроти партиципативен (трансформациски, споделувачки) лидерски стил, со корени во студиите во Охајо и Мичиген.³⁸⁴

Други автори зборуваат за екстремни контексти со оглед на спецификите на ситуациите (динамичност, нејасност, непредвидливост, ризик и високи побарувања) каде ги групираат војската, ПС, пожарникарите и останати спасувачки служби, кон детекција на личните димензии предиктори, каде *хероизмот* се зема клучен критериум за успех („исклучителна или херојска храброст при соочување со опасност“). При тоа, критериуми за добивање медал за храброст се: спасување (соборец при голем личен ризик), ситуации на екстра агресивност, граната ситуации (апсорбирање на целиот товар од оганот на непријателот), задна одбрана (задржување на непријателот додека соборците избегаат), одбивање медицинска помош (продолжување борба покрај големи физички повреди) и лидерство (спонтано преземање команда во екстремно тешки околности); а лични карактеристи во основата на борбениот „херој“ се лидерство (самодисциплина, снаодливост и високо себе-вредување), лојалност/припадност и преземање ризик (авантуризам и не-себичност).³⁸⁵

³⁸⁴ Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B., Cavarretta, F. L. (2009). "A framework for examining leadership in extreme contexts". *The Leadership Quarterly*, 20: 897–919

³⁸⁵ Wansink, B., Payne, C. R., Van Ittersum, K. (2008). **Profiling the Heroic Leader: Empirical Lessons from Combat- Decorated Veterans of World War II.** *The Leadership Quarterly*, 19: 547-55

За хиерархиските организации (посебно војската) како лице-в-лице, карактеристично е и *индиректното лидерство* (влијание врз подредените кои не се директно под него), кое се појавува во две форми: *касакаден модел* – делување преку подредените менаџери како медијатори и *бај-пас модел* – директен контакт со две или повеќе нивоа подредени, без посредните менаџери.³⁸⁶ За различните нивоа менаџери различни се должностите, а за тоа и потребните димензии на личност. Исто, важен е и *процесот на дистрибуција на одлучување*, кое во заканувачки динамични ситуации појавува преоптовареност со информации. Лидерскиот пристап се однесува на редуцирање на менталниот модел на проблемот при рака, што води до поедините актери со различно знаења да комуницираат и заеднички да креираат значење за ситуацијата, кој освен за динамични средини како војската, спасувачките служби и полицијата е критикуван за многу когнитивно ориентиран.³⁸⁷ Ларсон и сор, спровеле неколку истражувања.

Лидерството во критични настани има свои специфики и пред сè огромна одговорност, посебно начинот на донесувањето одлуки. Иако во вакви настани е ангажираат специјализирани единици, нивната употреба е неопходно на биде соодветно контролирана и координирана. При планирањето на одговорот треба да се земе предвид дека постојат и фактори кои не можат да се контролираат, на кои во прв план се става акцент, а од раководителот се очекува максимална присебност, јасни наредби и очекувања од подредените. Со оглед дека во овие настани одлуките се донесуваат во екстремни услови и висок притисок: итност, висок стрес, без јасни долгорочни цели, недостаток на информации, а некогаш и на искуство³⁸⁸, од клучно значење се соодветните психолошки карактеристики кај овие лидери, засилен психолошки третман кај лидерите кои почесто се сретнуваат со вакви настани со цел подолгорочна заштита на нивното ментално здравје, но и ограничување на можноста за нивно „психолошко растеретување“ врз подредените што најмалку смее да се случи при вакви настани, психолошки обуки за унапредување на нивните ментални капацитети, како и евентуално вклучување на психолог (најчесто се користи тимот за преговори или при психолошките операции кај воените единици) при самата акција. Врвот во ова

³⁸⁶ Larsson, G., Sjöberg, M., Vrbjanac, A., Björkman, T. (2005). **Indirect leadership in military context: A qualitative study on how to do it.** *Leadership & Organizational Development Journal*, 26: 215-27

³⁸⁷ Larsson, G. (2005). (Red.). 9 noter om NBF. Stockholm: Försvarshögskolan

³⁸⁸ Малиш-Сзадовска, М. (2014). Прирачник за безбедносен менаџмент. Скопје: Факултет за безбедност, стр. 23-32

се достигнува кај раководниот кадар на SWAT тимовите, специјалните единици или групата високо побарувачки ризични оперативни безбедносни професии.

9. Раководење со SWAT

Се смета дека раководењето со SWAT е исклучително важна, специфична, сложена и одговорна работа, од лидерот целосно зависи постоењето и безбедноста на тимот – никаде не се побарува повеќе од раководителот, ниту некое предходно искуство од полиција важи на оваа должност. Неговите должности се однесуваат на развивање и ревидирање процедури кои ќе ги спроведува тимот; обезбедување опрема со која тимот безбедно и ефективно би ги обавил задачите; балансирање на потребите на тимот и буџетските рамки; вклученост во селекција и обука на кадарот; раководење на тимот, поставување на целите и служење како пример за чесност, интегритет и бестрашност, со тоа што неопходно е да ги задоволува барем минималните стандарди за да биде член на SWAT, како и да го подготви тимот за неговото менување.³⁸⁹

Се препорачува и се смета дека е неопходно лидерот на SWAT да е нејзин член, кој поседува значително искуство, знаење, вештини, комуникациски и лидерски способности, но има случаи кога тоа не е така, т.е. се претпочита дека во основа клучен фактор е личноста и нејзините лидерски способности. Важно е искуството постојано да се надградува со обуки за раководење, добра споредба и контакт со искусните и останатите членови, учество на обуката, почит, поддршка и грижа за луѓето, како и одлучување во интерес на тимот и нивната мисија.³⁹⁰ Во основа, лидерот е одговорен за крајната реализација на задачите од тимот, со оглед дека SWAT секогаш се повикува во ризични ситуации. При тоа, секогаш благосостојбата на членовите е спротивставена на задачата. Иако првото секогаш треба да биде земено предвид при издавањето наредби од лидерот, мерата за тоа не смее да ја наруши задачата која е приоритет, кој начин на размислување е услов за некој да биде (успешен) член на SWAT. При тоа, се нагласува дека улогата на лидер кај SWAT не е добро да се добие со назначување, туку да ја стекне со реализацијата на должностите. Оттаму, покрај знаењата, неопходно е истиот да поседува дадени психолошки предиспозиции, како би обезбедил почит и авторитет кај подредените. Како побарувани се истакнуваат: 1. *Влијание (лого)* - способност за создавање импресија на доверба кај подредените со начинот на однесување, облекување и носење со себе, 2. *Смелост (морална и физичка)* - додека

³⁸⁹ Green, D. (2001). **Leading a swat team.** *Law and Order*, 49 (3): 97-100

³⁹⁰ Caneva, E. (2007). **What's wrong with SWAT?** *Tactical Response*, 5 (1): 90-4

физичката е вродена, психичката се развива и ја надминува физичката, борбата со внатрешните стравови се разбива со десензитизација, а важен аспект е и способноста за проценка на опасноста, 3. *Одлучност* - способност за одлучување, како избор на курс на акција, дали и каква акција да се преземе во ситуацијата, што често бара неколку секунди или период на планирање кој во даден момент бара одлука, 4. *Доследност* - да се направи она што ќе се каже, со цел стекнување доверба кај подредените за зборот и курсот на акцијата, 5. *Издржливост, ментална и физичка* - способност за успешно справување со нелагодност, стрес, болка и замор за да може да го води тимот, за што важен е физичкиот облик како манифестна содржина, но по трошење неопходно е да преземе силата на умот, 6. *Ентузијазам* - покажување интерес и да биде целосно позади мисијата, за да може тимот да ја спроведе, 7. *Иницијатива* - способност да се увиди што треба да се направи и да се преземе соодветен курс на акција за тоа, без да му биде кажано, за да ги предводи другите, а не тие него (оваа способност треба да биде развиена и кај тимот во ограничена мера), 8. *Интегритет* - да се постави како пример за чесност, вистинитост и моралност, во реалистична смисла, 9. *Проценка* - способност за преземање неколку курса на акција и убедлив избор на најсоодветната, за што неопходно е постојано да биде во тек со тактичките и технички аспекти на доктрината на SWAT (особено важно при одлучувањето), 10. *Праведност* - еднакво третирање на сите членови и конзистентност во тоа, во спротивно фаворизираните нема да послушаат инструкција на терен, а кај останатите ќе изгуби авторитет, 11. *Знаење* – да поседува најголем квантум на знаења за работата, познавање и обид за разбирање на членовите е услов за успешна перформанса, одлучување, авторитет и доверба кај подредените, 12. *Лојалност* - кон подредените и наредбите на надредените, кон кои треба да настапи со целосна доверба, 13. *Тактичност* - способност за справување со другите, без да ги навреди, како при обид за наметнување идеја кај надредените (без притисок и уцени), така и кон подредените (да не ги опоменува пред нивните подредени или колеги), 14. *Несебичност* - благосостојбата на подредените или невините граѓани да не ја става пред сопствената.

Главната задача на секој лидер е да обезбеди доброволно спроведување на задачите од подредените, па **принципите на лидерството кај SWAT** подразбираат: 1. *техничка и тактичка компетентност на лидерот* - да ја разбира технологијата на опремата и во мал прст да го има потребното тактичко знаење, како би можел да донесува соодветни одлуки за тимот; 2. *самопознавање и постојно самоусовршување* - поради неконвенционалноста на ситуациите, лидерот секое спознание за себе треба да

го третира како искуство, а недостатоците да ги надградува; 3. *познавање на подредените и грижа за нивната благосостојба* - дознавање што повеќе за секој припадник и заштита на благосостојбата на тимот од надредените; 4. *да се одржуваат подредените информирани* - за дисциплината и моралот важно е подредените (мажите) да ја знаат целта, посебно при вршење на ризични или монотони задачи; 5. *да се биде пример* - најуспешно оружје за раководењето и вршењето на задачите, а подразбира да се дојде прв, да се замине последен и да не се бара од подредените нешто што не би прифатил лидерот самиот да го направи; 6. *осигурување дека задачата е разбрана, супервизирана и завршена* – пред секоја задача да се праша тимот што треба да прави и дали има прашања, постојано да се проверува и да се корегира при вршењето само доколку има потреба, а не да се остави сам на себе; 7. *да се тренираат подредените како тим* - тие мора да знаат дека само како добро координиран тим ќе можат успешно да ги изведуваат акциите, што ќе го осознаат со континуирано практикување; 8. *донесување правилни и навремени одлуки* - развивање на знаењето и способностите за проценка и одлучност; 9. *развивање чувство на одговорност*, кај подредените - правило за раководење на помали групи е поставувањето ланец на командување, каде секој припадник треба да биде трениран да го заземе местото на лидерот, во случај на смрт или повреда на терен; 10. *ангажирање на тимот согласно неговите капацитети* - со оглед дека од SWAT и онака се очекува многу, не треба да се преземаат задачи надвор од проценетите капацитети (големината, обученоста и опремата), за да не дојде до непотребни повреди и губење животи кај припадниците; 11. *побарување и преземање одговорности за активностите* – природата на лидерството подразбира преземање одговорност и постојано соочување со одлуките, па може да успее само доколку особата претпочита одговорност.

При *лидерство во мали групи* пак, се обрнува внимание: 1. *секогаш да се одржува интегритетот на единицата* – тимот никогаш да не се дели и да не се дозволува негово користење без нивниот лидер, за кои случаи се поставува внатрешен ланец на командување; 2. *планирање наназад* – посебно при планирање на времето за активностите, се тргнува од крајниот лимит; 3. *обуката да се пробие меѓу сите членови* – секој член на тимот треба да биде обучен за примарните позиции и должности кои ги вршат останатите, за задачата да не биде спречена во случај некој член да биде оневозможен; 4. *да се развиваат стандардни оперативни процедури* – со цел заземање улога на директна наредба при ситуација, која е со нив предвидена; 5. *издавање наредби*

во унифициран формат – знаење што се очекува од секого на брифингот и ја олеснува организацијата на мислите кај лидерот и членовите.³⁹¹

10. Досегашни релевантни истражувања

а. кај припадници на полициските контексти и специјалните единици

Со цел истражување на ефектите на лидерското однесување врз ставовите на подредените и перформансата во пара-воени организации, тествани се 381 раководители и 122 единици од 4 Компани на Полициски Тактички Единици во Хонг Конг, **Кина**, по 12 неделна обука. Се покажува дека присутни се трите димензии на лидерско однесување (Внимание, Иницирање на структура и Харизматско лидерство), од кој се потврдила хипотезата дека најистакнато е лидерството според харизматската теорија; харизматското лидерство и Вниманието придонесувале кон позитивни ставови на подредените како доверба во лидерот, задоволство од лидерот и идентификација со лидерот, додека Иницирањето структура само со идентификацијата со лидерот; се покажале позитивни ефекти на харизматското лидерство врз кохезивноста и потенцијата на единиците; не се покажала поврзаност меѓу ставовите на подредените и карактеристиките на единиците со критериумот користен за мерење на перформансата. Ова потврдува потреба од интегриран пристап при раководењето, иако суштината е во харзмата на лидерот.³⁹²

Според 123 полициски менаџери во 23 држави во **САД** утврдено е преференција на сервилен, наспроти автократски или ласер-фер лидерски стил, идеален за полициската организација. Иако примерокот е мал, податокот треба да биде земен предвид за новите трендови, со оглед на нејзината квазимилитантна структура.³⁹³

Кај 480 сениор полициски офицери во **Австралија** мерен е степенот на застапеност на стиловите спореден со нормите од Бас и Аволио. Се покажало дека постоечкиот стил кај нив бил помалку трансформациски од нормите, а најфреквентен и позастапен од нормите бил трансакцискиот тип на менаџмент-по-исклучок, дефиниран како лидерско однесување кое се пројавува само во ситуации кога се

³⁹¹ Davidson, P. L. (1979). *SWAT (Special Weapons And Tactics)*. USA, Illinois: Thomas Books

³⁹² Leung, Chi-bun E. (2002). The effect of leadership behavior on subordinate attitude and performance in a para-military organization. Thesis (D.B.A.). Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University

³⁹³ Vito, G. F., Suresh, G. Richards, G. E. (2011). "**Emphasizing the servant in public service: the opinions of police managers**". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34 (4): 674 - 86

нарушува status quo-то, а се базира на мотивирање на подредените преку расветлување на нивните лични интереси, наместо насоченост кон нивен развој.³⁹⁴

Со цел утврдување на пожелните и непожелните индикатори на перформансата и лидерските стилови (тажен, смирен, вознемирен, споделува, тип на Бој Скот и Џејмс Бонд) кај полициските шефови во **Пенсилванија**, анкетирани се 205 менаџери кои работат директно под нив. Се покажало разлики само во однос на образованото ниво, дали се унапредени или ангажирани од надвор, дали дипломирале на ФБИ академијата и дали ПС биле организирани како единица.³⁹⁵

Со цел утврдување на лидерските стилови (трансформациски, трансакциски и пасивно-одбегнувачки) и поврзаноста со демографските карактеристики, димензиите на личноста и ефективноста кај 164 полициски шефови во **Тексас**, се утврдило рамномерност меѓу стиловите, а Трансформацискиот бил оценет како најнеефективен, опишан како доверлив, енергичен и отворен за новини; малку од демографските варијабли се покажале предиктори, што не било случај со димензиите на личност.³⁹⁶

Кај 561 ПС во **Словенија** мерени се аспекти на лидерскиот стил и влијанието врз организациската клима и задоволството од работа, кое се покажало многу важно. Најзастапена била професионалната, моќта на информирање, па легитимната моќ; од аспектите на лидерската перформансата најизразени биле контролата и постигнувањето на поставените цели; од климата највисоко биле оценети внатрешните односи, а задоволството од мисијата и визијата; лидерите кои покажале повисока моќ, повисока перформанса и користат демократски стил, креираат подобра организациска клима и повисоко задоволство кај припадниците.³⁹⁷

Кај ПС од Ројал полицијата во **Малезија** утврдена е поврзаност на лидерскиот стил и компетенциите врз задоволството од работа, а компетенциите (комуникациски вештини, решавање проблеми, ефективно слушање, процесирање информации, успешно мотивирање, фокусирање на работната ефикасност, преземање акција и постигнување резултати) покажале значајни ефекти врз лидерската ефективност.³⁹⁸

³⁹⁴ Densten, I. L. (1999). "Senior Australian law enforcement leadership under examination". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22 (1): 45-57

³⁹⁵ Krimmel, J.T., Lindenmuth, P. (2001). **Police chief performance and leadership styles**. *Police Quarterly*, 4 (4): 469-83

³⁹⁶ M. B. Sarver, H. Miller, (2014) "**Police chief leadership: styles and effectiveness**", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37 (1): 126 – 43

³⁹⁷ Sakanovič, Z., Mayer, J. (2006). **Some of the Aspects of Leadership and their Impact on Organizational Climate and Satisfaction of the Employees in Slovenian Police**. *Organizacija*, 39 (4): 254-64

³⁹⁸ Navaretnam, V. (2011). **The Influence Of Leadership Styles/Behavior And Competencies Towards The Job Satisfaction Of Employees In The Royal Malaysia Police**. Master Thesis. Universiti Utara Malaysia

Со цел утврдување на цртите и навиките на ефективните наспроти неефективните лидери оценети се над 1000 полициски супервизори кои учествувале на обука во **ФБИ** (од полициски агенции од различна големина и тип во светот), лидерската ефикасност, развојот и организирањата кои ја намалувале. Двете групи покажале близу спротивен сет на црти и навиките – додека ефективните биле силно поврзани со интегритет, работна етика, комуникација и грижа за персоналот, кај неефективните истите изостанувале; развојот го оцениле како процес кој најдобро се постигнул со комбинација од обука/едукација, искуство и фидбек; а изненадувачки највисоко биле оценти бариери кои не биле финансиски туку културни, структурни и политички.³⁹⁹

Кај 79 полициски лидери и нивни 264 следбеници во **САД** мерена е врска меѓу лидерскиот и следбеничкиот психолошки капитал, клима и перформанса. Се покажало дека лидерскиот капитал е позитивно поврзан со перформансата на следбениците, кој однос е модериран од следбеничкиот капитал; а односот меѓу следбеничкиот капитал и перформансата е модериран од климата, па односот се засилувал кога климата се перцепирала високо наспроти ниско; а интеракцијата меѓу капиталот на лидерот и следбениците е позитивен предиктор за перформансата.⁴⁰⁰

При утврдување на влијанието на димензиите на личност (нормални и клинички мерки) врз лидерскиот стил кај 123 полициски раководители од разни менаџерски позиции во **Романија**, добиени се три стила, а се покажало дека димензиите на личност објасниле многу поголем дел од лидерските стилови од клиничките мерки; Кон задачите насочениот (позитивно објаснет од Е и С) и Кон луѓето насочениот (позитивно со Е и О) се објаснети само со нормалните, додека Интегративниот со двете мерки (позитивно објаснет со Е, а негативно со N, шизофренија и параноја).⁴⁰¹

Во дескриптивна студија во **Калифорнија** се покажало дека полициските супервизори од прва (најниска) линија се критични елементи при обезбедувањето организациска клима која го намалува организацискиот стрес кај ПС, а го зголемува моралот, мотивацијата и продуктивноста на одделот. За жал истите се ретко обучени за филозофијата на лидерство или техники за несоодветност или бирократска инертност. Со оглед дека организациските стресори се главните извори на фрустрација во

³⁹⁹ Schafer, J.A. (2010). "Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33 (4): 644 - 63

⁴⁰⁰ Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., Hartnell, C. A. (2010), **An Investigation Of The Relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance.** *Personnel Psychology*, 63: 937–63

⁴⁰¹ Grigoraş, M., Liţă, S.C. (2007). **The role of personality traits in police leader's behavior.** *Polish Journal of Applied Psychology*, 5 (1)

полициската организација, бирократијата не успева да развие лидерски стил кај првото ниво супервизори, како витални при тоа, а втурнати во лидерска улога без обука „ги калапат“ перцепциите и емоционалните реакции на организациската клима кај ПС.⁴⁰²

Во една од најголемите агенции за спроведување на законот во **Јужна Калифорнија** за утврдување на разликите во перцепцијата на типовите стресори кај високите раководни наспроти линиските припадници, интензитетот на идентификуваните типови и нивното ублажувањето со лидерските стилови, тестирани се 30 супервизори и 130 офицери. Добиени се контрадикторни разлики од очекуваните, не се покажала разлика во перцепцијата на вкупниот стрес, ниту пак значаен бил ефектот од влијанието на лидерските стилови; но постоеле разлики кај 30% категории стресори, а кај помалку од 10% имало ефект од лидерските стилови; што укажува на потреба од континуирани и квалитативни студии.⁴⁰³

Кај 379 ПС од девет полициски агенции во **САД**, земено како високо-ризична професија, утврдено е модераторско дејство на трансформацискиот лидерски стил меѓу стресот и согорувањето, т.е. додека стресот го заострува перцепираното согорување, високи нивоа на перцепиран трансформациски стил го ослабува тој негативен однос, чија моќ се намалува во високо стресни ситуации.⁴⁰⁴

За влијанието на лидерскиот стил и благосостојбата кај ПС во **Словенија**, тестирани се 192 ПС од патролна, сообраќајна и гранична полиција. Земајќи предвид дека полицијата е пара-воена организација се преферира автократски лидерски стил, но согласно концептот на „community policing“ се разгледува можноста за воведување зголемена вклученост на ПС во одлучувањето, а што тие најмногу го истакнуваат како стресор и позитивно поврзан со задоволството од работа. Во моделот како фактори се земени Срединските стресори кои произлегуваат од контактот со криминалците и останатите институции и лидерските стилови (Грижата на раководителот, Учество во донесување одлуки, Јасност на улога, Јасност на целта и Акцентирање на перформансата), кои преку медијатор варијаблите (Социјална поддршка, Личната контрола врз работата, Смени и Непостоење претходна нивна најава) влијаат врз здравјето и благосостојбата на ПС. Се покажало значајна поврзаност на сите лидерски фактори со Социјалната поддршка (објаснувајќи 40% од варијансата) и со Личната

⁴⁰² Delaney, W.P. (1990). **The Role Of Leadership In Police Organizational Stress**. Master Thesis. Sacramento: California State University

⁴⁰³ Webb, C.J. (2010). **A quantitative study of stress factors of supervisory and line-officers within law enforcement**. ProQuest, UMI Dissertation Publishing

⁴⁰⁴ Russell, L. M., (2014) "An empirical investigation of high-risk occupations: Leader influence on employee stress and burnout among police", *Management Research Review*, 37 (4): 367 - 84

контрола (18% од варијансата), од кои највисока е корелацијата на Грижата, а најниска со Перформансата; ниту еден од лидерските стилови не е поврзан со одлуките за смените и Срединските стресори, додека Грижата и Учество во донесување одлуки се поврзани со Најавата за смените; лидерските стилови се негативно поврзани со депресијата и соматските симптоми, но не и со суицидалните идеи и физиолошки проблеми, а Личната контрола и Социјалната поддршка се предиктори за менталното здравје; Срединските стресори се поврзани со здравствените исходи, но независно од лидерските стилови, т.е. не влијаат на намалување на овие стресори, туку за тоа се потребни посебни механизми за справување.⁴⁰⁵

Во **Верџинија, САД** кај 37 команданти од пожари, полиција и транспорт/јавна работа се мерел доминантниот лидерски стил при инциденти кои користат единствена команда. Се покажале разлики меѓу дисциплините, иако тимската перформанса на ниту еден командант не била под прифатливото, а во 83% била оценета како добра или многу добра. Така, командантите од пожарна и полиција доминантно користеле Индивидуализирано Внимание, од транспортот Контингенциска награда, а најмалку истакнат кај сите три бил Ласер-фер стилот; командантите од пожарната користеле во повеќе Инспиративна мотивација, полициските помалку Инспиративна мотивација и Интелектуална стимулација, а транспортните повеќе Контингенциска награда и Менаџмент со исклучоци од останатите два типа.⁴⁰⁶

Влијанието на индикаторите за слаби лидерски вештини (перформанса и одржување) врз исходите од стрес кај 44 супервизори од три нивоа и 64 пожарникари на аеродроми на **Хаваите** ги потврдило резултатите од претходните истражувања. Нивото на стрес се зголемува кај ниската лидерска перформанса (што значи ниски скорови на двете димензии) што го зголемува и незадоволството и проблемите со здравјето; највисок стрес (незадоволство, здравствени проблеми и изостноци) е пронајдено кај првото ниво супервизори, а вториот екстрем е второто ниво кое единствено покажа повисоки лидерски вештини на двата показатели; кај необучените менаџери е пронајден повисок стрес од оној кај подредените.⁴⁰⁷

Кај 12 команданти на пожари и спасување во **Минесота, САД**, кои командуваат со 16 пожарни станици и 459 авторизирани лица, со над 20 години искуство во пожари,

⁴⁰⁵ Ganster, D.C., Pagon, M., Duffy, M. (1996). "Organizational and interpersonal sources of stress in the Slovenian police force." Policing In Central And Eastern Europe: Comparing Firsthand Knowledge with Experience from the West, College of Police and Security Studies, Slovenia

⁴⁰⁶ Fox, J.C. (2011). **Analyzing leadership styles of incident commanders.** ProQuest UMI

⁴⁰⁷ Martinez R. J. (1998). **The Effect Of Leadership Styles On Stress Indicators In Hawaii's Airport Firefighting Personnel.** National Fire Academy, Executive Fire Officer Program, Applied Research Project

мерен е доминантниот лидерски стил во пожарната и за време на пожарите на теренот со цел утврдување дали е соодветен за тоа. Е покажало дека во пожарната најчести се трансакциски, трансформациски и ласер-фер стилови; на терен најдоминантен е трансакциски, следен од трансформациски, а ласер-фер се користел доста слабо; а како најсоодветен за терен се сметал трансакцискиот. Целта на комбинирањето лежела во градењето организациска структура при командувањето со инцидентите со трансакцискиот, а потоа како ситуацијата продолжува да се развива – унапредување на операцијата со пофлексибилниот трансформациски стил.⁴⁰⁸

Со цел теоретско разбирање на лидерството во стресни комплексни спасувачки операции интервјуирани биле 20 **шведски** команданти на четири комплексни спасувачки операции (од пожарна, оперативни службеници, команданти на инциденти и логистика). Моделот покажал дека лидерството може да се сфати како каузален процес кој содржи три пошироки временски поврзани категории, кои последователно влијаат една на друга во круг: 1. *пред-операциското секојдневно работење* – тука спаѓа обука, претходно искуство на задачи, личното познавање на ко-актерите и организациската клима, 2. *за време на операцијата* – клучно е влијанието на лидерската проценка за балансот меѓу заканите по човечките животи и можноста за влијание врз ситуацијата, врз нивото на стрес реакциите и квалитетот на лидерската одлука, каде се откриени три проблеми (смена на улоги по долготрајни операции, сменска работа и практични рутини) и 3. *пост-операциски период* – вклучува лидерска евалуација на исходот, организациската клима и стресните реакции по настанот, а можат да бидат поволни и неповолни по жртвите, лидерот и организацијата.⁴⁰⁹ Моделот бил проверуван кај 385 партиципанти на три организации (120 амбулантни службеници, 93 ПС и 163 спасувачи), така што втората фаза е поделена на два дела – запознавање и контрола на настанот, со цел проверка на неговата универзалност. Значајни се покажаа корелациите на инпутите само со себе-оценките на лидерите како исходи (не и со климата и стресот). Како најважни фактори за објаснување на исходите од стресните операции се покажале организациската клима пред инцидентот, позитивните стресни реакции и личното познавање на ко-актерите (трите го објаснуваат запознавањето, а само првите две контролата на настанот). Случаите кога лидерот ќе процени неможност за решавање на ситуацијата со расположливите извори

⁴⁰⁸ Jadwinsky, S. J. (2006). **Leadership Styles for Incident Commanders**. National Fire Academy, Executive Fire Officer Program, Applied Research Project

⁴⁰⁹ Sjoberg, M., Wallenius, C., Larsson, G. (2006). "Leadership in complex, stressful rescue operations: a qualitative study", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 15 (4): 576-84

е понеповлно оценета, независно дали луѓето се перцепирани како загрозени или не, при што цврстината на овој контролбилен аспект се интерпретира како професионален кон акцијата ориентиран идентитет.⁴¹⁰

б. кај припадници на воените контексти и специјалните единици

Истражувањата за лидерството во армијата во САД се движат најпрво од негова концептуализација (од пристапи на анализа на работа кон врз компетенциите базираните пристапи) и мерење (мерките се поместуваат од когнитивни кон личноста), развојот (се фокусира на подготовка на лидери за цел спектар на операции) и завршуваат на ситуациското лидерство, со фокус на контекстуалните фактори).⁴¹¹

За утврдување на поврзаноста меѓу стиловите на раководење на авио-команданти со перформансата оценета од надредените и задоволството на подредените утврден е негативен однос на перформансата со Внимание, а позитивен со Иницирањето структура, додека обратни се покажале односите со задоволството.⁴¹² Истата (како и низа други) ги потврдиле за најефективни оние команданти кои имале високи скорови на двата стила, а најмалку ефективни оние со ниски скорови на двете димензии, опишани како „хаос“; оние со високо Иницирање структура, а ниско Внимание биле наречени „ладни риби“, кои забравале дека работат со живи луѓе; а ни спротивната комбинација не се покажала ефективна и покрај високото преливање со Внимание.⁴¹³ Скоро спроведената мета анализа за поврзаност на двата доминантни лидерски стила со лидерската перформанса ги потврдува горните односи, така што Вниманието е нешто посилено поврзано со задоволството од подредените, мотивираноста и ефективноста на лидерот, а Иницирањето структура со лидерската перформанса и перформансата на групната организација.⁴¹⁴ Во тестирањето на хипотезите дека што е помалку структурирана задачата, попозитивен е односот на Иницирањето структура, а помалку позитивен на Вниманието со задоволството од работа и перформансата кај

⁴¹⁰ Sjöberg, M., Wallenius, C., Larsson, G. (2011) "Leadership in complex, stressful rescue operations: A quantitative test of a qualitatively developed model", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 20 (2): 199 - 212

⁴¹¹ Fallesen, J. J., Keller-Glaze, H., Curnow, C.K. (2011). **Special Issue: Military Leadership: Past, Present, And Considerations For The Future, A Selective Review Of Leadership Studies In The U.S. Army.** *Military Psychology*, 23 (5): 462-78

⁴¹² Halpin, A.W. (1954). **The leadership behavior and combat performance of airplane.** *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49 (1): 19-22

⁴¹³ Halpin, A.W. (1955). **The leadership ideology of Aircraft commanders.** *Journals of Applied Psychology*, 39 (2): 82-4

⁴¹⁴ Judge, T.A., Piccolo, R.F., Ilies, R. (2004). **The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research.** *Journal of Applied Psychology*, 89 (1): 36-51

подредените, не се потврдила првата.⁴¹⁵ Друго истражување ја проверува издржаноста на двата лидерски фактора, кои три децении се користеле за базични, утврдувајќи нивна мултидимензионалност и веројатна контаминираност од пожелни одговори, променливост и субјективност во просудувањето зависно од задоволството од работа и слични варијабли.⁴¹⁶ Друга студија укажува на комбинација на двата - На задачите ориентираниот стил не би требало да се спроведува без Социо-емоционалниот, но вториот треба да биде обезбеден пред спроведување на првиот.⁴¹⁷

Во државна безбедносна организација во **Израел** мерен е лидерскиот стил, организациската политика (степен во кој работната средина се оценува како политичка, а со тоа и нефер), преку евалуација од 201 вработени и перформансата на подредените (показател за лидерската ефективност), оценета од супервизорите за подредените. Добиени се два негативно поврзани стилови (трансакциски и трансформациски) и два екстра високо поврзани фактори на перформансата (со улогата и интерперсонална); трансакцискиот се покажал негативно, а трансформацискиот позитивно поврзан со двата фактори на перформансата, додека обратна се покажала насоката на поврзаност на двата стила со политиката, која била негативна со двата фактора на перформансата. Споредбата на медијаторскиот со директниот модел (покрај нивната висока блискост) покажува повисока соодветност на медијаторскиот (стиловите делуваат на перформансата преку политиката), кој иако со послаби показатели поцелосно одговара на хипотезите и објаснува поголем процент од варијансата, додека директниот ги потврдува поврзаностите на двата стила само за контекстуалната перформанса.⁴¹⁸

Кај 150 воени офицери и пониски рангови во баталјонот во **Малезија** се покажало дека двата лидерски стила се поврзани со перформансата на подредените и ја објаснуваат, при што трансформацискиот бил поддоминантен во предикцијата од трансакцискиот.⁴¹⁹

Направен е обид за објаснување на лидерството во екстремно опасни ситуации во три фази, со цел издвојување на спецификите кои се јавуваат во тие контексти.

⁴¹⁵ Downey, H. K., Sheridan, J. E., Slocum, J.R. J. W. (1975). **Analysis of Relationships among Leader Behavior, Subordinate Job Performance and Satisfaction: A Path-Goal Approach.** *ACAD MANAGE J*, 1, 18:2 253-262

⁴¹⁶ Lane, T. (1987). **Consideration and initiating structure: are they basic dimensions of leader behavior?** *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 15 (1): 21-33

⁴¹⁷ Casimir, G. (2001). **Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors.** *Leadership Quarterly*, 12 (3): 245-78

⁴¹⁸ Vigoda-Gadot, E. (2007). **Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models.** *Personnel Review*, 36 (5): 661-83

⁴¹⁹ Zuhaidi, B.I. (2011). **Assessing the relationship between leadership style and employee performance in army battalion unit.** University Utara Malaysia: Master Thesis

Интервјуирани се 30 лидери на вод во САД штотуку вратени од мисија во Ирак/Авганистан, па добиените резултати се моделирани и тестирани кај 494 воени лидери од сите бранши, и потоа проширени и на 514 екстремни лидери на ситуации од полицијата, пожарната и војската. Во првата фаза кај лидерите од мисија се покажало посимултана од секвенционална застапеност на создавање-смисла (со ослободување на когнитивните капацитети) и давање-смисла (меѓузависна активност со подредените во специфични околности) во екстремни ситуации, што покажало најдобар придонес на процесот кога лидерите се во засилена свесност, а тоа го олеснувала обуката. Втората фаза укажала дека ситуационата свесност и тимската обука се најрелевантни за исходот. Третата студија ги испитувала лидерските карактеристики важни за свесноста и себе-ефикасноста во тие ситуации, па се покажало дека менталната флексибилност може да биде деликатен баланс меѓу превисока и недоволна, додека разликите во искусувањето на погубните средини од трите типа вакви лидери укажува на потреба од нивно разграничување.⁴²⁰

Мета анализата за лидерството и општите КС покажува поврзаност, која е посилна при перцептивното мерење на КС наспроти хартија-молив тестовите, додека поврзаноста на КС е иста кај објективните наспроти перцептивните мерки на лидерството. Поврзаноста е модерирана од стресот и директивноста на лидерот.⁴²¹

За утврдување на улогата на лидерските стилови (Иницирање на структура, Внимание, Фидбек и Партиципација) врз работниот стрес од улогата (конфликт, нејасност на улога и задоволство од работа) кај 176 армиски припадници, се покажало дека секој има разни ефекти, освен Иницирање на структурата, која не се покажа ни една значајна поврзаност, а најсилни се ефектите на Вниманието, како лидерско однесување.⁴²²

Кај воздухотловните сили за да се утврди валидноста на физичните мерките при селекција и нивната поврзаност со лидерството и мерките на личноста, се покажало слаба поврзаност само со оценките од колегите за иден потенцијал, т.е. иситите се од мало значење при селекцијата за обуки на лидерско однесување во мали групи.⁴²³

⁴²⁰ Dixon, D. (2014). **Staying Alive: The Experience Of In Extremis Leadership**. Doctor Dissertation. Tampa: University of Tampa

⁴²¹ Judge, T.A., Colbert, A.E., Ilies, R. (2004). **Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions**. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3): 542-52

⁴²² Dellva, W. L., Kenneth, T., R., McElroy, J. C. (1985). **Leader behavior and subordinate role stress: a path analysis**. *Journal of Political & Military Sociology*, 13 (2), p.183

⁴²³ Borg, W. R., Tupes, E. C., Carp, A. (1959). **Relationships between Physical Proficiency and Measures of Leadership and Personality**. *Personnel Psychology*, 12: 113–26

За утврдување на димензиите на личност кај „ефективниот“ лидер, 57 воени офицери оцениле пониско N и повисоки сите останати димензии во однос на „неефективниот“.⁴²⁴ Кај 99 воени офицери во **Австралија**, за утврдување на поврзаноста на димензиите со ефективноста, по кои дел биле избрани да посетуваат КША за унапредување, се покажало дека високо C и ниско E се предиктори за висока лидерска перформанса (мерена со евалуација) и веројатноста за избор за унапредување, а за последното и интересот за кусот предиктор се покажало и високото O.⁴²⁵

Кај менаџери во **Арапските Емирати**, утврдена е поврзаност на димензии на личност и на виртуелното раководење: N негативно корелира со подобрувањето на виртуелната комуникација и справување со виртуелни состаноци, додека A, C и O позитивно со раководење работници на далечина и виртуелни тимови.⁴²⁶

Кај 2.015 партиципанти во центарот за проценка на воените резервисти во **САД**, за селекција за воени офицери, во обид за детектирање предиктори за лидерска перформанса мерени се димензиите на личност (E и C), само-посматрањето (делување, насоченост кон другите и екстраверзија), KC, военото искуство и мотивите (Моќ, Припадност, Традиција и Хедонизам). Се покажало дека Насоченоста кон другите во себе-посматрањето негативно корелира со лидерската перформанса, а Самодовербата е медијатор меѓу нив; а позитивни предиктори на лидерската перформанса се покажале екстровеизијата при себе-посматрањето, поддимензиите на E (Социјабилност и Амбиција), KC, военото искуство и мотивите Моќ и Припадност.⁴²⁷ Исто, димензијата E се утврдува како целосен медијатор меѓу вредноста Припадност, а парцијална помеѓу вредноста Моќ и лидерската перформанса кај истите.⁴²⁸

Во **Белгија** се покажало дека иако слаба, постои поврзаност меѓу димензиите на личност на подредените (N=289) и стилот на раководење на директниот претпоставен

⁴²⁴ Johnson, J.L., Hill, W.R. (2009). **Personality Traits and Military Leadership.** *Individual Differences Research*, 7 (1): 1-13

⁴²⁵ McCormack, L., Mellor, D. (2002). **The role of personality in leadership: an application of the five-factor model in the Australian military.** *Military psychology*, 14 (3): 179-97

⁴²⁶ Politis, J., Politis, D. (2011). **The big five personality traits and the art of virtual leadership.** *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership*, p.342

⁴²⁷ Thomas, J. L. (1999). **Personality and Motivational Predictors Of Military Leadership Assessment In The United States Army Reserve Officer Training Corps.** PhD. Wayne State University

⁴²⁸ Thomas, J. L., Dickson, M. W., Bliese, P. D. (2001). **Values Predicting Leader Performance In The U.S. Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: Evidence For A Personality-Mediated Model.** *The Leadership Quarterly*, 12 (2): 181-96

(трансформациски, трансакциски и пасивно-одбегнувачки) оценет од нив, и тоа трансформацискиот е поврзан со N и A, а пасивниот со A и O кај подредените.⁴²⁹

Кај 147 кандидати за воени офицери во **Канада** димензии на личност предиктори за успешна тренинг перформанса на базичната обука и оценките за лидерство од инструкторите се покажале Внатрешниот локус на контрола и Доминантноста.⁴³⁰

Во **Холандија**, на 335 регрути на Ројал армијата, мажи, мерени се димензиите на личност и стилите на раководење (Иницирање структура и Внимание), за утврдување на нивната поврзаност со ефективната воена перформанса (оценувана од надредените и со себе-оценки) и Благосостојбата (депресивност и носталгија). Се покажало дека ефективноста во двата случаја на оценување е позитивно поврзана со димензијата C; лошата благосостојбата со високо N, а носталгијата и со ниско E и високо O. Не се покажала поврзаност на димензиите со Иницирањето структура, додека значаен модератор се покажал стилот Внимание, и тоа меѓу C и ефективноста мерена од надредените; во случај на негова повисока изразеност остварува поврзаност помеѓу O и ефективноста; а при негова ниска изразеност, ниските E и A со високото N стануваат предиктори за зголемувањето на депресијата.⁴³¹

Влидациона студија за предиктивната моќ на инвентар на личноста врз лидерската перформанса кај 733 подофицири во **Турција**, покажува дека одликувањето е одредено од 4 од 11 димензии (Емоционална стабилност, Насочување и мониторинг, Самодисциплина и Воено лого), укорите само од Одреденоста, а рангирањето од Одреденоста и Адаптибилноста.⁴³²

Во **Шветска** кај 256 воени офицери при обука со сценарија (тактичка и поморска/воздухопловна вежба) мерено е влијането на димензиите на личност и ситуационите фактори (изложеност на стрес, негативната реакција на стрес, свесноста за ситуацијата и малдаптивната групна динамика) врз лидерската перформансата (мерена преку грешките) на донесување на одлуки (на тактичко и оперативно ниво). Се покажа дека иако двата предиктора се значајни како сетови (од димензиите N), личноста има мал придонес во објаснувањето споредено со контекстуалните фактори

⁴²⁹ Hetland, H., Sandal, G.M., Johnsen, T.B. (2008). **Followers' personality and leadership.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (4): 322-31

⁴³⁰ Bradley, J. P., Nicol, A. A. M., Charbonneau, D., Meyer, J. P. (2002). **Personality Correlates Of Leadership Development In Canadian Forces Officer Candidates.** *Canadian Journal of Behavioural Science*

⁴³¹ De Jong, R.D., van Eck, H.C.M., den Bos, K.V. (1994). "The big five personality factors, leadership and military functioning". *Personality psychology in Europe*, 5: 216-21

⁴³² Bilgiç, R., Sümer, H. C. (2009). **Predicting Military Performance from Specific Personality Measures: A validity study.** *International Journal of Selection and Assessment*, 17: 231–38

(сите позитивно корелираат со грешките освен свесноста за ситуацијата); истото се потврди и со дирекната корелација, која се покажа негативна со С, што е показател за сложеноста на контекстот кај раководниот воен персонал, каде личните фактори имаат ограничено дејство, а сложеност се зголемува со нивото на одлучување.⁴³³

На 394 машки регрути за војска во **Сингапур** мерено е медијаторското влијание на лидерската себе-ефикасност (само перцепција на способностите за ефективно вршење на лидерската улога) врз поврзаноста на димензиите на личност (N, E, C) и лидерската ефективност (оценета од супервизори за области од задачите, концептот и меѓучовечки односи), како и работните побарувања и автономија како модератори на таа медијација, со контролирани КС и искуство. Резултатите покажаа дека сите варијабли се поврзани со ефективноста и лидерската себе-ефикасност освен работните побарувања; регресијата го потврди медијаторското дејство на лидерската себе-ефикасност; модераторската анализа за медијаторското дејство покажа дека медијаторот за сите три димензии делува само кога работните побарувања се ниски, а не постои поврзаност кога се високи (високите побарувања го блокираат односот медијатор-ефективност, блокирајќи го проксималното мотивирачко влијание на само-ефикасноста врз перформансата), додека за автономијата е обратно (односот постои кога е висока), но само за N и C, не и за E кое независно на работната автономија е поврзано со лидерската ефективност – најсигурен предиктор.⁴³⁴

Кај 1143 питомци во **Вест Поинт**, за мерење на предиктивната моќ на когнитивните мерки (спацијални способности, логичко резонирање, социјално просудување и решавање проблеми) и димензиите на личноста (упорност, големата петка и проценка на минатото и животното искуство) за лидерската перформанса, утврдена е значајност за двете, со индикации дека емоционалната интелигенција (упорноста, емоционалната стабилност и социјалните судови) и логичкото резонирање имаат поголем удел во идната лидерска перформанса, од кои најсилно влијание има упорноста. Интересна е негативната предикција на емоционалната стабилност што е резултат на високата самосвесност и искреност на поедини припадници, во рамки на веќе селектираниот примерок, што подразбира автентичност, која е од посебно значење за успешноста во менаџирањето со високо сложените контексти како што се

⁴³³ Wallenius, C., Bäckman, C., Larsson, G. (2014). **Examining the Impact of Personality and Situational Factors on Decision Making among Military Staffs.** *Journal of Military Studies*, 5 (2):1-10

⁴³⁴ Ng, K.Y., Ang S., Chan K.Y. (2008). **Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy.** *Journal of Applied Psychology*, 93 (4): 733–43

воените операции.⁴³⁵ При додавање на полот и димензиите на личност во постепената регресија се покажа дека полот (жените покажаа повисока лидерска перформанса од мажите во традиционално машка средина, што треба да биде предмет на следни истражувања), влезниот испит, социјалните судови и димензијата С се значајни предиктори на идната раководна перформанса. Влијание покажа и димензијата А, но поради високата корелација со С не се покажа значаен предиктор во регресијата.⁴³⁶

Во лонгитудинална студија за утврдување на предиктивната моќ на димензиите на личност, КС, истрајноста и социјалното донесување судови за успешната лидерска перформанса, на истиот примерок (**Вест Поинт**), социјалното донесување судови и полот не се потврдиле за значајни предиктори, иако жените се покажале поуспешни во академскиот период и со значајно поизразени N, А и О од мажите; високите општи КС корелираат со пониски N и Е и повисоки А и С, и истите се предиктори за успешното донесување судови и лидерство, што не важи и за теренските активности; истрајноста покажува поврзаност и во двете организациски средини, така што при теренската обука е во комбинација со Е, а во академскиот период со С; истрајноста позитивно корелира со С и Е, а негативно со N, а донесување судови позитивно со О и А. Накратко, димензиите предиктори за лидерството се разликуваат за различни организациски контексти: Е повеќе влијае во високо социјални и активни средини, а С во сложени (академски и деловни) контексти каде е најважна планската и аналитичка активност.⁴³⁷

Истражувањата продолжуваат кај кадети од **Вест Поинт**, со мерење на предиктивната моќ на истрајноста за лидерската перформанса и адаптивност и по дипломирањето, а земени се и мерки за лидерски потенцијал и школски способности (мерени при уписите), перформансата на адаптивност (мерена 3 години по дипломирањето) и оценките за традиционалната воена перформанса. Се покажало дека мерките за лидерскиот потенцијал ја предвидуваат традиционалната лидерска перформанса во Вест Поинт (стабилна, високо регулирана средина), но не и лидерската адаптивност (несигурна средина на реални операции) по завршувањето, а истрајноста е предиктор за двете, мерена 7 години пред крајното мерење – при уписите на академија, што е показател за значењето на нејзината предиктивна моќ; школските

⁴³⁵ Bartone, P.T. (1999). **Personality Hardiness as a Predictor of Officer Cadet Leadership Performance**. RTO MP-55

⁴³⁶ Bartone, P.T., Snook, S.A., Tremble, T.R.Jr. (2002). **Cognitive and Personality Predictors of Leader Performance in West Point Cadets**. *Military psychology*, 14 (4): 321–38

⁴³⁷ Barton, P.T., Eid, J., Johnsen, B.H., Laberg, J.C., Snook, S.A. (2009). **Big five personality factors, hardiness, and social judgement as predictors of leader performance**. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (6): 498-521

способности и Предизвикот (подскала на истрајноста) се негативни предиктори за традиционалната лидерска перформанса.⁴³⁸

Кај 261 припадници на *морнарицата* во **Велика Британија** утврдени се четири кластери за нивната супер-компетентност кои се поврзани со високата перформанса: концептуализација, порамнување, интеракција и креирање успех, а исто така се потврдува важноста на мотивацијата како компетенција.⁴³⁹ Исто, припадниците чии лидерски стилови во поголема мера се вклопуваа во организацискиот контекст на промени се оценети со повисока перформанса, се покажува значајна преференција на „кон целите“ ориентираното лидерство меѓу припадниците, а оние со попрецизна самосвест за сопствената перформанса поверојатно е да усвојат посоодветен лидерски стил за дадениот организациски контекст на промени.⁴⁴⁰

Со оглед на хиерархиската структура во воените организации, се очекува неповрзаности меѓу најниското и највисокот ниво. Оттаму, на 302 бивши припадници на *специјалните единици* во **САД** во периодот од ПСВ и војната во Авганистан, од највисоко (стратешко) до најниско (млади подофициери) ниво на лидери зададено им е да го дефиниралат лидерот за пример, па од вкупно 19 својства, сите уникатно избрале Компетентност како најзначајно однесување (со оглед на искуството во високо ризични ситуации).⁴⁴¹

За утврдување на поврзаноста на личноста и лидерскиот потенцијал во воениот контекст во **САД** (со акцент на *морнарицата*, за која има само малку достапни истражувања за анализа) нагласувјќи дека се разликува од останатите, а постојат и разлики во рамките на самата воена структура, спроведени се неколку истражувања во разни контексти, со цел утврдување на предиктивниот потенцијал на личноста и примената при селекцијата. Така, првите студии утврдиле неконзистентни резултати последица на неконзистентноста и непостоењето добро дефиниран концепт за лидерство, како и несèопфатност на сите димензии на личноста и поддимензиите, со инструментите кои се користеле. Користените инструменти за личноста корелирале со

⁴³⁸ Bartone, P. T., Kelly, D. R., Matthews, M. D. (2013). **Psychological Hardiness Predicts Adaptability in Military Leaders: A prospective study.** *International Journal of Selection and Assessment*, 21: 200–10

⁴³⁹ Young, M., Dulewicz, V. (2009) "A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy", *Journal of Management Development*, 28 (9): 794 - 820

⁴⁴⁰ Young, M., Dulewicz, V. (2006). **Leadership styles, change context and leader performance in the Royal Navy.** *Journal of Change Management*, 6 (4): 383-96

⁴⁴¹ Estenson J.D. **Leadership in high-risk environments: Cross-generational perceptions of critical leadership attributes provided by military special operations personnel.** *Allied Academies International Conference, Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 8(1):11, New Orleans, 2004

факторите на Големата петка, така што: 1. кај 523 кадети во *Вест Поинт* постои поврзност на сите димензии (освен О, која не била вклучена во предвидените индикатори) со лидерската перформанса (биле само слабо поврзани со академската перформанса); 2. кај 120 *млади офицери* (со две години служба) се покажа посилна поврзаност на димензиите (јасна со Е, С и N, а нејасна со О и А) со лидерската ефективност (оценета од двјца офицери); кај 99 кадети на *моранаричката академија* лидерската перформанса е поврзана само со С и оценките од надредените, но не и од подредените и N (мерени се само овие димензии); кај над 4000 припадници на *девет воени специјалности*, С (С1 и С4) е посилен предиктор од N за перформанста и лидерството како нејзин аспект (не и за вкупната воена и техничка стручност), иако димензиите објаснуваат дополнително мала варијанса кога ќе се контролираат КС, но лидерството во однос на останатите аспекти слабо или скоро воопшто не било поврзано со КС; кај авио офицерите, пак брзото унапредување било поврзано со високо Е и N и ниско А, што може да се должи на високо селектираната популација, специфичниот критериум или контекст. Се покажало и дека поддимензиите во рамки на домените нееднаково се поврзани со воената лидерска перформанса, а се разликува и интензитетот помеѓу предикторите, и кај разни студии (*Вест Поинт* и два италијански примерока), па сумирано воениот лидер се опишува со ниски N3, N4, N6, E2 (егзибиционистичките компоненти се контрапродуктивни, а социјалните не се поврзани), A3 и A6 (поврзаноста на А е комплексна, дадени позитивни аспекти на А се позитивно, а дадени негативно поврзани со лидерството во овој контекст), и високи E3 (клучна компонента на Е за лидерството), E4, A1 и A2, C1, C4 и C5; од О не се покажана ниту една поддимензија предиктор, само O5 и O6 сугерираат поголема толеранција и прифаќање на туѓи идеи, што корелира со некои корелации на А со лидерството.⁴⁴²

Кај 526 воени ветерани од Втората светска војна во САД мерени се карактеристиките кај оние кои добиле медал за храброст во однос на оние кои не добиле, иако биле во ризик. „Храбрите“ покажале посилна изразеност на лидерство, самодисциплина и само-вреднување (наречени лидерски димензии), но и лојалност (и соработка со другите) и преземање ризик (спонтаност, авантуризам и адаптивност на промени, но не и не-себичност) како димензии од концептот за хероизам; ненадејно испратените се оцениле по не-себични пред да одат од нестрпливите, кои повеќе прифаќале ризици, што е показател за мултидимензионалноста на херојството. Со ова

⁴⁴² Vickers, Jr.R.R. (1995). *Using Personality Assessment for Leadership Selection*. Naval Health Research Center, San Diego, California, Report No. 95-16

емпириски се потврдува херојскиот концепт, лидерските капацитети како дел од херојството, а тоа како критериум за успешна борбена перформанса. Во втор примерок две групи (54 машки кадети од Вест Поинт и 55 цивили) оценувале личности на еден лидер и еден херој кои ги познаваат, но и лидерскиот стил. Не се покажале разлики меѓу групите за херојските димензии; сите димензии кај двете групи покажале позитивна поврзаност (посилна кај цивилите) со трансформацискиот (освен лојалноста кај кадетите), оштата популација сите ги покажала значајно поврзани и со трансакцискиот стил, но не и кадетите; кај кадетите само лидерските херојски димензии биле посилно поврзани со трансформацискиот од трансакцискиот стил, што важело за сите херојски димензии оценети од цивилите. Накратко се потврдило дека херојството е повеќе поврзано со трансформацискиот од трансакцискиот стил кај општото и лидерството во кризи.⁴⁴³

Ларсон и сор. спровеле неколку студии. Најпрво, на 28 **шведски** воени припадници го објасниле моделот на индиректно лидерство во воените контексти како процес кој почнува со идеја и ментални модели на повисоко менаџерско ниво за што да се прави (визија и цели) и потоа што да се преземе за спроведување (имплементација). Опфаќа два симултани процеса: 1. *кон акција ориентиран* – интеракција со Линк (најчесто помала група на директно подредени менаџери) кој ја спушта пораката на пониско организациско ниво; и 2. *кон претстава ориентиран* – да се биде Модел за улогата. Двата се филтрираат преку влијанието на Културата на сигурност врз активностите, па во поволен случај кај подредените се создава Доверба и за Линкот и за повисокиот менаџмент, па настанува заложба и активно учество, а во спротивно недостаток на доверба, рedefинирање на пораките и потреба од промени во системот на награди и казни за да се обезбеди послушност.⁴⁴⁴ Кај 147 **норвешки** и 134 **шведски** воени офицери од три нивоа, моделот само парцијално се потврдил - значајно влијание покажале само варијаблите на кон претставата насоченото лидерство кај дирекните и повисоките менаџери, а кај финалниот модел значајани се покажале само варијаблите Инспирација од директниот менаџер и негативна поврзаност со Комуникација со високите менаџери, што се објаснува со развојно, трансформациско и автентично

⁴⁴³ Wansink, B., Payne, C. R., van Ittersum, K. (2008). **Profiling the Heroic Leader: Empirical Lessons from Combat- Decorated Veterans of World War II.** *The Leadership Quarterly*, 19: 547-55

⁴⁴⁴ Larsson, G., Sjöberg, M., Vrbjanac, A., Björkman, T. (2005). **Indirect leadership in military context: A qualitative study on how to do it.** *Leadership & Organizational Development Journal*, 26:215-27

лидерство.⁴⁴⁵ Со цел теоретско разбирање на индиректното лидерство во високо стресен контекст на мировна мисија, насочени кон перспективите на подредените, интервјуирани биле 17 **норвешки** воени офицери и војници кои биле вклучени во справување со насилни немири при мировна мисија во Косово. Моделот се пројавил во три категории: Ситуациони, Организациски карактеристики и Намери на командантот, а како поврзана општа категорија се појавила Проценка на подредените или Смисла на одлуките; за време на кулминацијата на немирите строгото следење на ланецот на команди се покажало непрактично, односно биле потребни иницијативи од пониските нивоа, што пак побарува компетентност и доверлива организациска средина.⁴⁴⁶ Кај 50/317 кадети и 34/190 воени офицери од **Норвешка/Шведска** направен е обид за утврдување на факторите кои влијаат на развивање брза доверба кај лидерите на повремени воени групи, па мерено е не-постоењето довербата, привремените групни карактеристики и личноста. Квалитативната кластерска анализа дала хиерархиски модел на аспекти кои влијаат на довербата преку две супериорни категории: индивидуални (како N) и карактеристики поврзани со односот (како поттикнување вклучување и креативност); последниот најмногу коварира со оценките на групната перформанса.⁴⁴⁷

⁴⁴⁵ Larsson, G., Sjöberg, M., Nilsson, S., Alvinius, A., Bakken, B. (2007) "**Indirect leadership: a quantitative test of a qualitatively developed model**", *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (8): 771 - 84

⁴⁴⁶ Larsson, G., Haerem, T., Sjöberg, M., Alvinius, A., Bakken, B. (2007). **Indirect leadership under severe stress: a qualitative inquiry into the 2004 Kosovo riots**. *International Journal of Organizational Analysis*, 15 (1): 23-34

⁴⁴⁷ Hyllengren, P., Larsson, G., Fors, M., Sjöberg, M., Eid, J., Olsen, O.K. (2011). "**Swift trust in leaders in temporary military groups**". *Team Performance Management: An International Journal*, 17 (7/8): 354 - 68

VIII. РЕЗУЛТАТИ

1. Утврдување на метриските карактеристики на критериумот и тестовите

Пред да се пристапи кон анализа на хипотезите, неопходно е утврдување на метриските карактеристики на критериумот, за што е конструирана Скала за мерење на перформансата.

Така, за содржинската валидност најпрво е дефиниран универзумот, а заради можноста од недостаток од опсег на познати информации со оглед на спецификата и тајноста на оваа професија консултиран е експерт од пракса. Потоа е спроведена логичко-психолошка анализа на содржината на инструментот (во насока на обезбедување репрезентативност на примерокот на ставки), а потоа и анализа на одговорите и можните однесувања на испитаниците во тест ситуациите (дали покренуваат ментални операции кои се очекува да се бараат со ставката, дали овозможува симулација). Така, добиени се 21 индикатор на перформансата, кои се оценуваат на петтостепена скала од Ликертов тип.

Индексот на објективност според методот на степенот на сложување на различни оценувачи изнесува 0,90, кое иако е на граница е висок со оглед дека се работи за скала и сложена перформанса. Се покажа дека критериумот е дискриминативен според двете постапки односно $X^2=3,27 < 11,07$ ($df=5$) и според Сморнов-Колмогоровата постапка $D_{max}=0,027$ и не ја достигнува критичната вредност за $p < .01$ од 0,160. Забележлив е негативен скјунес (иако незначаен, освен за неколку од ајтемите), што значи тестот е осетлив за оние со послаба перформанса, што е разбирливо со оглед дека групата е високо селектирана, а позитивен е за Примената на легислативата и Боречките вештини на терен. Тежината на критериумот (или во случајот просечната присутност на индикаторот) изнесува $r=0,37$ (што влегува во препорачаниот распон од .30 до .70), а од ставките 14 се тешки, 7 имаат оптимална тежина или присутност (.40-.60), само две се високо тешки (варијаблата е неприсутна) - тоа се Иницијативност и Легислатива, а ниту една не го надминува присуството над 70%. Што се однесува до дискриминативноста на ајтемите можеме да забележиме дека ниту еден индикатор нема неприфатлив D-индекс (близок до 0 или 1), ниту пак скоровите на корелација покажуваат негативни вредности, или е незначајна

($p < .05$ или $p < .01$, за $df=54$). Само кај ајтемот Легислатива r е на граница, но со значајност на ниво $.05$ во комбинација со висока тежина ($r=.19$), па за овој ајтем вклучувањето во понатамошна анализа е дискутабилно (причина е тоа што примената на легислативата не е клучна за вршењето на спецификата на задачите на овие ПС, што беше напоменато и од експертот при конструкција на критериумот), но со оглед дека е основен аспект на полициското работење, сепак е задржан. Релијабилноста изнесува $\alpha=.959$ (со оглед дека имаме скала од 1 до 5 како одговори), а стандардната грешка на мерење $\sigma_g=2.11$. (Табела 1)

Табела 1. Дескриптивна статистика и метриски карактеристики за Скалата за оперативната перформанса

		Min	Max	Skewn. SEr.=.24	Kurt. SEr.=.47	p	D	r_{pbis}	r_{pbis} кор	Item total
	Вкупна перформанса	2,37	4,44	-,389	-,077	-	-	-	-	
1	Квалитетно изврш. задачи	2,00	4,33	<u>-0,51</u>	-0,02	,31	<u>.78</u>	.863	.808	,80
2	Одговорност	2,00	5,00	<u>-0,49</u>	0,21	,38	.63	.671	.623	,83
3	Мотивираност	2,00	4,67	-0,38	-0,24	,25	.56	.602	.551	,72
4	Иницијативност	1,67	4,33	-0,31	0,00	,19	.48	.582	.529	,80
5	Тимска работа	2,33	5,00	-0,46	-0,40	,39	.63	.700	.654	,84
6	Однос кон старешини	2,33	5,00	<u>-0,55</u>	0,03	,49	.31	.443	.373	,70
7	Доверливост	2,67	5,00	<u>-0,60</u>	0,68	,62	.42	.454	.383	,66
8	Примена на легислативата	2,67	4,67	0,17	-0,33	<u>.19</u>	<u>.26</u>	.337	<u>.275</u>	,48
9	Комуникациски сп.	2,33	4,67	-0,07	-0,50	,31	.42	.487	.418	,51
10	Спрем. за психофиз.напор	2,00	5,00	-0,58	-0,46	,38	<u>.23</u>	.353	<u>.283</u>	,71
11	Физичка спремност	2,00	5,00	-0,44	-0,64	,33	<u>.23</u>	.406	<u>.336</u>	,66
12	Ракување со оружје	2,33	4,67	-0,39	-0,61	,38	.56	.703	.659	,76
13	Оружје на терен	2,33	4,67	<u>-0,53</u>	-0,61	,45	.63	.713	.668	,79
14	Боречки вештини	2,00	5,00	0,25	-0,45	,19	.34	.410	<u>.348</u>	,68
15	Боречки вештини-терен	2,33	5,00	-0,13	-0,70	,37	.60	.657	.605	,74
16	Критичност	2,33	4,67	-0,35	0,18	,32	.74	.748	.709	,79
17	Присебност	2,00	5,00	<u>-0,77</u>	1,20	,50	.52	.598	.540	,81
18	Храброст	2,33	5,00	<u>-0,62</u>	0,36	,54	.31	.437	.366	,81
19	Снаодливост	2,33	4,67	-0,42	0,07	,46	.67	.754	.714	,78
20	Спретност	2,00	4,67	-0,45	0,08	,42	.71	.805	.773	,88
21	Општа ефективн. на терен	2,00	4,67	-0,43	0,00	,38	.56	.636	.588	,89

Кај Скалата за раководната перформанса (Табела 2) заради $N=30$ малку можеме да зборуваме за вистински метриски карактеристики, но сепак ќе наведеме дека се покажа

објективен ($F=44>5,34$, за $p<.01$); дискриминативен само според Сморнов-Колмогоровата постапка $D_{\max}=0,132$ и не ја достигнува критичната вредност за $p<.01$ од 2,98; забележлив е мал значаен позитивен скјунес за потскалата Мотивација, а негативен за Грижа за другите; просечната присутност на индикаторот е $p=0,30$, а високо тешки се покажаа Делегирање и Супервизија, но корелациите покажуваат дискриминативност ($p<361$ за ,05 или $p<463$ за ,01, за $df=28$) за сите индикатори. Од корелација со вкупниот скор отстапува како незначајна само индикаторот Мотивација ($r=.10<361$ за $p<.05$), и релијабилноста изнесува $\alpha=.954$, што како и за горната скала се смета за ретко висока. Ова покажува дека двата инструмента ги задоволуваат критериумите за понатамошна примена.

Табела 2. Дескриптивна статистика и метриски карактеристики за Скалата за раководната перформанса

		Min	Max	Skewn SEr.=.43	Kurtosis SEr.=.83	p	r_{pbis}	r_{pbis} cor	Item total
	Вкупна перформанса	2,58	4,56	0,34	0,12	-	-	-	-
1	Мотивација	2,50	5,00	<u>0,91</u>	0,49	,20	,69	,63	<u>,10</u>
2	Полициско лого	2,33	4,67	-0,02	-0,39	,33	,76	,70	,83
3	Тимска работа	2,67	5,00	0,22	-0,39	,43	,71	,63	,89
4	Влијание врз другите	2,50	4,67	0,28	-0,85	,27	,74	,68	,81
5	Грижа за другите	2,00	5,00	<u>-0,48</u>	1,61	,37	,73	,66	,85
6	Професионална етика	2,33	4,67	-0,31	-0,29	,43	,64	,55	,83
7	Планирање и организирање	2,33	4,67	-0,07	-0,36	,37	,73	,66	,80
8	Делегирање	2,33	4,67	0,29	1,23	<u>,13</u>	,84	,81	,85
9	Супервизија	2,67	4,33	0,27	0,43	<u>,13</u>	,84	,81	,85
10	Унапредув. подредени	2,67	4,33	0,18	-1,22	,27	,66	,58	,83
11	Донедување одлуки	2,33	4,67	-0,22	0,26	,43	,60	,51	,73
12	Усна и писмена комуни	2,33	5,00	0,11	1,65	,27	,62	,54	,78

Интеркорелациската табела меѓу индикаторите (не е прикажана заради обемноста) покажува висока значајна поврзаност меѓу секој од нив, освен Легислативата со индикаторите за Физичките способности и Боречките вештини (што е разбирливо согласно ниската поврзаност на КС со моторичката перформанса).

Факторската анализа покажува хиерархиски модел за полициската оперативна перформанса, па со Облимин солуцијата се добиваат четири фактора од прв ред според Кајзеровиот критериум (Табела 3). Добиени се четири фактори кои објаснуваат 78,42% од варијансата, и тоа првиот е т.н. *Опит борбен* (оперативен или теренски) фактор кој

објаснува најголем дел од варијансата (56,78%), вториот е фактор е т.н. *Физичка подготвеност* (9,28%), третиот фактор на *Проактивна контекстуална перформанса* (7,48%) и четвртиот фактор на *Полициска стручност* (познавање на законот и комуникациски вештини) (4,88%). КМО= ,912 и Бартлетовиот тест значаен на ниво .000 за $df=210$ ја потврдуваат оправданоста на анализата. Од комуналитетите се заклучува дека сите ставки добро се вклопуваат, а и коефициентот на релијабилност покажува подобност на факторите за понатамошна анализа (Табела 4).

Табела 3. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај факторите

Comp.	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,92	56,778	56,778	6,633	31,587	31,587
2	1,949	9,282	66,060	4,422	21,059	52,646
3	1,571	7,482	73,542	3,411	16,247	68,893
4	1,025	4,883	78,425	2,002	9,532	78,425

Табела 4. Факторска анализа со Облимин ротација и комуналитети за оперативната перформанса

	h ²	Component				α
		1	2	3	4	
Општа ефективност на терен	,855	,909	-,390	,601	,443	0,955
Присебност	,836	,906		,486	,410	
Спретност	,846	,899	-,496	,553	,379	
Храброст	,790	,881	-,413	,457		
Критичност	,761	,860		,501	,455	
Снаодливост	,763	,857	-,361	,366	,470	
Оружје на терен	,740	,853	-,412	,415	,305	
Тимска работа	,787	,785	-,328	,749	,359	
Ракување со оружје	,637	,777	-,468	,420	,330	
Доверливост	,588	,642		,601	,487	
Физичка спермност	,869	,429	-,895	,453		0,906
Спремност за психофиз. напор	,898	,498	-,894	,502		
Боречки вештини	,766	,590	-,785		,390	
Боречки вештини-терен	,816	,711	-,773			
Мотивираност	,882	,458	-,363	,921	,399	0,928
Одговорност	,835	,667	-,351	,866	,486	
Иницијативност	,777	,619	-,360	,802	,589	
Однос кон старешини	,660	,548		,791	,406	
Квалитетно извршување задачи	,808	,692		,789	,622	0,719
Комуникациски способности	,850	,335		,348	,910	
Примена на легислатива	,705	,381		,394	,822	

Табела 5 . Матрица на интеркорелации меѓу екстрахираните фактори

Component	1	2	3	4
1	1			
2	-0,385**	1		
3	0,506**	-0,224**	1	
4	0,421**	-0,125	0,391**	1

Матрицата на интеркорелации ги потврдува резултатите за неповрзаноста на когнитивните со моторичките капацитети - не се покажа значајна само корелацијата меѓу вториот и четвртиот фактор, додека интересна е негативната корелација меѓу физичката подготвеност со оперативната и контекстуалната перформанса, што е показател дека истите не одат заедно или кај припадниците недостатокот од физичката спремност се надополнува со други вештини суштински за оваа професија, и обратно (Табела 5).

Табела 6. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај факторот од втор ред за оперативната перформанса во ЕСЗ

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,059	51,470	51,470	2,059	51,470	51,470

Табела 7. Факторска анализа со Облимин ротација и комуналитети за факторот од втор ред

	h^2	Component 1
1	,703	,838
2	,301	-,548
3	,590	,768
4	,465	,682

Понатамошната факторска анализа укажува на еден Генерален фактор на оперативната перформанса кај ЕСЗ, кој објаснува 51,47% од варијансата (Табела 6), кој во понатамошната анализа е земен како критериум покрај останатите фактори. Истиот најмалку и негативно е заситен од вториот фактор т.н. *Физичка подготвеност* (Табела 7).

Но, паралелната анализа оправдува само два фактора, кои објаснуваат 66% од варијансата, т.н. *Полициски контекстуален* со 56,78% и *Специфичен борбен фактор* со 9,28% (Табела 8), кои покажаа висока негативна поврзаност ($r = -.519$, $p < .01$ за $df=102$) (Табела 9).

Табела 8. Факторска анализа со Облимин ротација и комуналитети ограничена на два фактора

	h ²	Component		α
		1	2	
Квалитетно изврш. задачи	,801	,893	-,512	,943
Одговорност	,749	,846	-,594	
Иницијативност	,708	,829	-,554	
Тимска работа	,725	,795	-,674	
Општа ефективн. на терен	,813	,790	-,782	
Доверливост	,567	,753	-,408	
Мотивираност	,574	,751	-,471	
Критичност	,664	,748	-,664	
Однос кон старешини	,564	,744	-,471	
Присебност	,688	,744	-,699	
Примена на легислативата	,502	,670		
Комуникациски сп.	,384	,614		
Спрем. за психофиз.напор	,678	,378	-,821	
Физичка спермност	,609	,324	-,775	
Ракување со оружје	,614	,584	-,750	
Оружје на терен	,660	,616	-,772	
Боречки вештини	,635	,372	-,796	
Боречки вештини-терен	,780	,408	-,881	
Храброст	,704	,646	-,793	
Снаодливост	,638	,662	-,725	
Спретност	,818	,718	-,842	

Табела 9 . Матрица на интеркорелации меѓу екстрахираните фактори

Component	1	2
1	1,000	
2	-,519**	1,000

За раководната перформанса кај ЕСЗ интеркорелациите меѓу сите индикатори се значајни и високи и се движат од $r = .434$ до $.852$, а факторската анализа укажува на еден фактор кој објаснува 67,64% од варијансата (иако неговата релевантност е под прашање поради $N=30$, а и не може да се провери со паралелната анализа), додека комуналитетите, $KMO = ,868$ и Бартлет $p < .000$ за $df=66$ ја оправдуваат анализата (Табела 10 и 11).

Табела 10. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај раководна перформанса

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,12	67,64	67,64	8,12	67,64	67,64

Табела 11. Факторска анализа со Облимин ротација за раководната перформанса

	h ²	Component	α
		1	
Мотивација	,643	,802	,954
Полициско лого	,684	,827	
Тимска работа	,779	,883	
Влијание врз другите	,653	,808	
Грижа за другите	,699	,836	
Професионална етика	,677	,823	
Планирање и организирање	,638	,799	
Делегирање	,742	,861	
Супервизија	,753	,868	
Унапредув. подредени	,700	,836	
Донедување одлуки	,536	,732	
Усна и писмена комуни	,613	,783	

Табела 12. Коефициент на релијабилност и Смирнов–Колмогоров тест кај психолошките тестови

Димензија	α	S-K Z	Asi.Sig.	Димензија	α	S-K Z	Asi.Sig.
IQ	-	1,219	0,103	COPE	0,833	-	-
N	0,879	0,683	0,740	Планирање	0,656	1,676	<u>0,007</u>
E	0,488	0,583	0,885	Активно справување	0,492	1,224	0,100
O	0,641	1,099	0,178	Барање инс. соц. поддр	0,675	1,202	0,111
A	0,499	0,855	0,457	Воздржување	0,457	1,285	0,074
C	0,802	0,647	0,796	Потис. на компе. актив.	0,510	1,332	0,058
Вк.Стрес	0,963	0,608	0,854	Бар. ем. соц. поддршка	0,713	1,294	0,070
OP	0,933	0,595	0,871	Ментално повлекување	0,636	1,294	0,070
ORG	0,945	0,654	0,786	Бихејв. повлекување	0,598	1,221	0,101
LBDQ	0,918	-	-	Фокусир. и венг. на ем.	0,348	1,285	0,074
Репрезентација	0,691	1,299	0,068	Позитивна реинтерпр.	0,462	1,169	0,130
Трагач кон помиру.	0,625	1,021	0,248	Прифаќање	0,593	1,201	0,111
Толер. на неизвеснос	0,570	0,935	0,347	Религиско справување	0,807	1,080	0,194
Уверлив	0,727	0,937	0,344	Негација	0,577	1,240	0,092
Структура	0,804	0,656	0,783	Хумор	0,797	1,409	<u>0,038</u>
Толеран. на слобода	0,703	0,793	0,556	Употреба на супстанции	0,836	4,591	<u>0,000</u>
Превземање улога	0,671	1,256	0,085	COPE – F1		,852	,463
Внимателност	0,742	0,973	0,300	COPE – F2		,471	,980
Произведува Акцент	0,694	0,591	0,876	COPE - F3		,601	,863
Предвед.Прецизност	0,772	0,862	0,447	COPE - F4		,705	,703
Интеграција	0,807	1,346	0,053	LBDQ - F1		,766	,600
Супериорно ориент.	0,826	0,977	0,296	LBDQ - F2		,834	,489

Табела 13. Ајтем тотал корелации за NEO PI -R

	1	2	3	4	5	6
N	0,848**	0,751**	0,873**	0,696**	0,748**	0,831**
E	0,623**	0,462**	0,620**	0,409**	0,535**	0,557**
O	0,489**	0,763**	0,522**	0,465**	0,793**	0,479**
A	0,669**	0,624**	0,542**	0,651**	0,099	0,514**
C	0,790**	0,644**	0,811**	0,503**	0,815**	0,680**

Табела 14. Дискриминативност за ајтемите на PSQ

	OP		ORG
Вк. Стрес	0,936**	Вк. Стрес	0,944**
Смени	0,524**	Справување со колеги	0,602**
Нокна работа	0,636**	Фаворизација	0,757**
Прекувремена работа	0,732**	Ч-во на постој. докажување	0,687**
Ризик од повреди	0,716**	Мн. административ. обв.	0,694**
Раб.акт.во слоб.време	0,72**	Пост.промени во пол./закопи	0,713**
Трауматски настани	0,561**	Недоволно персонал	0,783**
Социјален живот	0,716**	Бирокуратски формалности	0,742**
Недоволно време за блиските	0,650**	Премногу компјутерска раб.	0,617**
Работа со документација	0,567**	Недост. на обука за нова оп.	0,699**
Здрава исхрана	0,533**	Притисок за воло.во слоб.вр.	0,699**
Време за физичка кондиција	0,589**	Справување со супервизори	0,701**
Замор	0,750**	Недоследно раководење	0,752**
Здравствени проблеми	0,734**	Недостаток на ресурси	0,77**
Неразбирање од блиските	0,707**	Нееднаква под. на раб.обвр.	0,795**
Пријателства вон работата	0,612**	Понижув. поради повреди	0,567**
„Повисока претстава“ во јавн.	0,653**	Голем нагл. на негат.од рак.	0,708**
Негативни коментари од јавн.	0,707**	Внатрешни истраги	0,687**
Ограничувања на соц.живот	0,69**	Справување со судскиот сис.	0,683**
Чувство „нон-стоп на раб.“	0,808**	Одговорност во работата	0,662**
Стигма од професијата	0,622**	Несоодветна опрема	0,67**

Со оглед дека и останатите тестови се за прв пат зададени на оваа популација во Република Македонија (дел од нив за прв пат во Република Македонија) и истите не се стандардизирани за македонска општа популација, ниту се валидизирани за специфичните популации (како безбедносниот сектор, посебно специјалните единици), ќе се наведат само кратко метриски карактеристики добиени за овој примерок. Во однос на дискриминативноста отстапува само потскалата A5, а останатите се значајни ($r > .254$ за

$p < .01$) - за димензиите на личност и стрес; нерелијабилни се покажаа само димензиите E и A; додека Смирнов-Колмогоровиот тест потврди нормална дистрибуција за сите димензии кај тестовите, освен за некои од потскалите на COPE (Планирање, Хумор и Супстанци), но добиените фактори потврдија соодветност за понатамошна работа (Табела 12-14).

Табела 15. Дескриптивна статистика за Равеновите матрици и NEO PI-R

	Min	Max	Skew. SEr.=,24	Kurto. SEr.=,47		Min	Max	Skew. SEr.=,24	Kurto. SEr.=,47
IQ	27	60	-0,60	0,25	o1	0	25	0,30	0,02
N	12	101	-0,16	-0,75	o2	3	32	-0,07	-0,22
E	84	152	0,29	-0,25	o3	7	30	0,20	0,38
O	73	154	0,58	-0,12	o4	4	30	0,21	0,66
A	81	157	0,31	0,54	o5	4	32	0,05	-0,22
C	108	179	0,02	-0,64	o6	12	30	0,03	-0,58
n1	1	23	0,04	-0,37	a1	12	32	0,04	-0,55
n2	0	20	-0,12	-0,19	a2	12	32	0,15	-0,45
n3	0	23	0,24	-0,39	a3	13	32	-0,23	0,07
n4	4	22	0,12	-0,10	a4	9	31	0,34	-0,34
n5	1	22	-0,63	0,20	a5	8	22	0,32	-0,55
n6	0	13	0,22	-1,11	a6	5	28	-1,05	2,78
e1	13	32	0,01	-0,62	c1	15	32	-0,09	-0,75
e2	8	32	-0,13	-0,23	c2	11	28	-0,26	-0,06
e3	8	29	0,35	-0,19	c3	16	32	-0,26	-0,49
e4	8	29	-0,16	-0,42	c4	14	37	0,21	1,50
e5	3	29	0,04	0,21	c5	14	32	-0,16	-0,73
e6	8	28	-0,46	0,36	c6	13	32	0,01	-0,68

Дескриптивната статистика (Табела 15-18) укажува на позитивен/негативен скјунес кај некои од подскалите, додека останатите покажуваат нормалност. Така, се забележува осетливост на тестот за оние со ниски општи КС, N, Трауматски настани, Репрезентација, Внимание и Супериорност, наспроти високо O (некарактеристично за безбедносна популација), стиловите Негација, Хумор и Супстанци, како и некои од стресорите (Документација, Смени, Пријателства вон работата, Кондиција, Здрава исхрана, Законски промени, Волонтирање, Супервизори и Понижување поради повреди).

Табела 16. Дескриптивна статистика за COPE

	Min	Max	Skew. SEr.=.24	Kurt. SEr.=.47
планирање	9,00	16,00	-0,20	-1,15
активно справување	8,00	16,00	-0,17	-0,76
барање инстр. соц. поддршка	4,00	16,00	-0,35	0,23
воздржување	5,00	16,00	-0,11	0,07
потиснување на компетитивни акт.	4,00	15,00	-0,42	0,38
барање ем. социјална поддршка	4,00	16,00	0,30	-0,11
ментално повлекување	4,00	14,00	0,13	-0,57
бихејвиорално повлекување	4,00	13,00	0,38	-0,50
фокусирање и вентилирање на ем.	5,00	13,00	0,14	-0,69
позитивна реинтерпретација	8,00	16,00	0,07	-0,55
прифаќање	5,00	16,00	-0,17	-0,20
религиско справување	4,00	16,00	0,12	-0,61
негација	4,00	14,00	0,60	0,48
хумор	4,00	16,00	0,68	0,02
употреба на супстанции	4,00	10,00	2,74	7,20

Табела 17. Дескриптивна статистика за PSQ

	Min	Max	Skew	Kurt		Min	Max	Skew	Kurt
Вк. Стрес	1,20	5,50	-,037	-,820					
ОР	1,00	5,65	-,074	-,680	ORG	1,10	5,25	,048	-,854
Трауматски настани	1	7	-0,59	-0,21	Несоодветна опрема	1	7	-0,18	-0,88
Здравствени проблеми	1	7	-0,09	-0,84	Неедн под. на раб.обвр.	1	7	0,03	-0,69
Ризик од повреди	1	7	0,05	-0,98	Недост.на ресурси	1	7	0	-0,79
Стигма од професијата	1	7	0,2	-0,53	Справув со судскиот сис.	1	7	-0,09	-0,77
Замор	1	7	-0,1	-0,59	Недоволно персонал	1	7	0,1	-0,62
Чувство „нон-стоп на раб.“	1	7	-0,15	-0,92	Внатрешни истраги	1	7	-0,02	-0,84
Недоволно вр. за блиските	1	7	0,14	-0,5	Недосл. раководење	1	7	0,09	-0,79
Раб.акт.во слоб.време	1	7	-0,21	-0,92	Фаворизација	1	7	0	-0,85
Неразбирање од блиските	1	7	0,15	-0,76	Наглас. на негат.од рак.	1	7	0,11	-0,48
Негат. коментари од јавн.	1	7	0,12	-0,88	Недо. на об. за нова оп.	1	7	0,43	-0,52
Ограничувања на соц.жив.	1	7	0,34	-0,49	Ч-во на постој. докаж.	1	6	0,03	-1,13
Прекувремена работа	1	7	0,12	-0,95	Бирокр.формалности	1	7	0,29	-1,05
Нокна работа	1	7	0,36	-1,05	Пост.промени во пол./з	1	7	0,53	-0,31
Социјален живот	1	7	0,42	-0,65	Мн. административ. обв.	1	7	0,41	-0,8
Работа со документација	1	7	0,68	-0,17	Прити за воло.во слоб.вр.	1	7	0,63	-0,34
Смени	1	7	0,5	-0,76	Одговорност во работата	1	7	0,28	-1,08
„Повисока претст“ во јавн.	1	6	0,46	-1,1	Справува со супервизори	1	7	0,52	-0,09
Пријателства вон работата	1	6	0,88	-0,48	Понижу. поради повреди	1	7	0,67	-0,39
Време за физичка кондиц.	1	6	0,66	-0,77	Премн компјутерска раб.	1	7	1,02	0,52
Здрава исхрана	1	7	0,97	0,14	Справување со колеги	1	6	1,02	0,19

Табела 18. Дескриптивна статистика за LBDQ

	Min	Max	Skew. SEr.=.24	Kurt.SEr.=.47
Репрезентација	8,00	25,00	-0,61	-0,35
Трагач кон помирув.	6,00	25,00	-0,41	-0,11
Толер. на неизвеснос	19,00	47,00	-0,28	0,31
Уверлив	18,00	51,00	-0,11	0,25
Структура	22,00	50,00	-0,35	-0,40
Толеран. на слобода	16,00	44,00	-0,35	-0,25
Превземање улога	21,00	50,00	-0,31	-0,58
Внимание	14,00	48,00	-0,60	0,38
Произведува Акцент	18,00	48,00	-0,29	-0,04
Предвед.Прецизност	7,00	25,00	-0,21	-0,14
Интеграција	9,00	25,00	-0,46	-0,82
Супериорно ориент.	10,00	50,00	-0,82	1,33

Табела 19. Пирсонов коефициент на интеркорелации за стиловите на справување со стрес

	план	акт	барИ	возд	потК	барЕ	мент	бих	фок	поз	при	рел	нег	хум
план	1													
акт	,622	1												
барИ	,395	,489	1											
возд	,345	,339	,461	1										
потК	,436	,401	,497	,404	1									
барЕ	,204	,158	,572	,419	,454	1								
мент	,044	,156	,244	,314	,255	,370	1							
бих	-,058	-,144	0,04	,182	,307	,279	,403	1						
фок	,102	,091	,449	,238	,219	,405	,409	,352	1					
поз	,405	,361	,457	,251	,522	,357	,275	,334	,206	1				
приф	,379	,292	,227	,271	,288	,136	,046	,035	,111	,217	1			
рел	-,082	-,004	,238	,124	,201	,293	,312	,266	,320	,256	,034	1		
нег	,051	,134	,187	,307	,371	,335	,500	,598	,325	,440	,039	,316	1	
хум	,099	,129	,330	,168	,230	,317	,256	,322	,353	,361	,303	,262	,316	1
упот	-,103	-,085	,063	,16	,077	,172	,345	,231	,181	,042	-,022	,121	,193	,12

Од корелационата матрица за стиловите на справување со стресот заклучуваме дека околу половина од коефициентите се значајни за $p < .01$ ($r > .195$ за $p < .05$ и $r > .254$ за $p < .01$, за $df=102$) и позитивни, и се движат од $r=.204$ до ,622. Меѓусебната поврзаност на скалите во групите не е целосна само кај експерименталните стилови, кои согласно теоретската позадина не припаѓаат во една група. Како незначајни се покажаа повеќето корелации меѓу когнитивните со другите две групи стратегии, каде (меѓу другите) значајни се

показаа корелациите на стратегиите Позитивна реинтерпретација и Прифаќање со сите когнитивни, како и кај Потиснувањето со сите емоционални и експериментални стратегии, освен со стратегијата Користењето супстанции. Меѓу експерименталните стратегии, само Прифаќањето не се покажа поврзано со ни една од емоционалните, а Користењето супстанции се покажа поврзано само со двата стила на повлекување, што значи овие две групи се поврзани наспроти групата на когнитивни стратегии (Табела 19).

Табела 20. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај факторите за стратегиите на справување со стрес

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulat. %	Total	% of Variance	Cumulat. %
1	4,7529	31,686	31,686	3,1918	21,279	21,279
2	2,2878	15,252	46,938	2,2683	15,122	36,401
3	1,0929	7,286	54,224	2,1605	14,403	50,804
4	1,0395	6,9303	61,154	1,5525	10,35	61,154

Табела 21. Факторска анализа со Варимакс ротација за стратегиите на справување со стрес

	h ²	Component				α
		1	2	3	4	
планирање	,714	,839	-,068	,007	-,068	0,786
активно справување	,662	,812	-,019	-,043	,027	
потиснување на комп. акт.	,605	,640	,165	,391	,129	
барање инст. соц. подд.	,770	,625	,564	-,110	,223	
воздржување	,563	,549	,150	,087	,481	
прифаќање	,383	,498	,221	,061	-,286	0,636
фокусир. и венг. на емоциите	,598	,081	,707	,106	,283	
хумор	,596	,144	,652	,330	-,203	
религиско справување	,465	-,088	,623	,255	,058	0,719
барање ем. соц. поддршка	,589	,337	,563	,116	,380	
бихејвиорално повлекување	,747	-,098	,216	,813	,170	0,441
негација	,736	,127	,175	,788	,261	
позитивна реинтер. и развој	,642	,530	,230	,547	-,090	
употреба на супст.	,514	-,122	,071	,147	,687	
ментално повлекув.	,591	,095	,283	,425	,567	

Со факторската анализа добиени се четири фактора кои објаснуваат 61,15% од варијансата, а комуналитетите, КМО тестот (.812) и Бартлетовиот тест ($p < .000$ за $df = 105$) укажуваат на соодветност на анализата (Табела 20). Како што може да се забележи кај

Облимин ротацијата се јавува испревртување на факторите (Табела 22), додека нивната содржина останува иста. Така, првиот фактор по Варимакс се нарекува *Когнитивни стратегии (на решавање или прифаќање)* кој објаснува 31,69% од варијансата, вториот *Емоционални стратегии (на растеретување или верба)* со 15,25%, третиот *Избегнувачки стратегии* со 7,29% и четвртиот фактор т.н. „*Не мисли и тиј*“, со 6,93% од варијансата. Коефициентот на релијабилност е нешто понизок кај четвртиот фактор (.441), што ја доведува во прашање неговата единечност, а земајќи предвид дека тука се сместени само две скали. (Табела 21)

Табела 22. Факторска анализа со Облимин ротација за стиловите на справување со стрес

	Component				α
	1	2	3	4	
ментално повлекување	,567	-,164	-,539	-,453	0,441
употреба на супстанции	,695	,074	-,231	-,181	
планирање	-,116	-,827	-,027	-,075	0,786
активно справување	-,019	-,806	,003	-,123	
барање инст.соц.подд.	,186	-,670	-,060	-,665	
воздржување	,450	-,587	-,197	-,332	
потиснување на комп.акт.	,097	-,672	-,458	-,362	
прифаќање	-,313	-,500	-,093	-,265	0,719
бихејвиор. повлекување	,186	,037	-,848	-,362	
позитивна реинтер. и развој	-,113	-,564	-,592	-,398	
негација	,263	-,187	-,837	-,373	0,636
барање ем.соц.поддршка	,362	-,402	-,284	-,679	
фокусир. и вент.на емоциите	,280	-,153	-,278	-,753	
религиско справув.	,067	,026	-,372	-,635	
хумор	-,206	-,195	-,431	-,676	

Табела 23. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Component	1	2	3	4
1	1,000			
2	,003	1,000		
3	-,127	,112	1,000	
4	-,151**	,265**	,389**	1,000

Корелативната матрица на факторите покажува значајна поврзаност само меѓу емоционалниот со когнитивниот и избегнувачкиот фактор која е позитивна, и негативна

со високо дисфункционалниот четврт фактор. Додека меѓу останатите фактори не се покажува поврзаност, што значи емоционалниот фактор е најмалку независен, односно преку него се поврзуваат останатите фактори. (Табела 23)

Табела 24. Ротирана матрица по Облимин кај стиловите на справување со два фактора

	h ²	Component	
		1	2
негација	,556	,743	-,229
бихејвиор. повлекување	,570	,740	
ментално повлекување	,503	,708	-,205
фокусир. и вент.на ем.	,408	,625	-,272
барање ем.соц.поддршка	,481	,593	-,484
религиско справув.	,324	,568	
хумор	,317	,521	-,326
употреба на супстанци	,234	,448	
планирање	,682		-,791
активно справување	,638		-,775
барање инст.соц.подд.	,598	,379	-,743
потиснување на комп.акт.	,551	,425	-,689
поз. реинтер. и развој	,484	,466	-,608
воздржување	,401	,374	-,582
прифаќање	,293		-,536

Бидејќи паралелната анализа укажува на оправданост само на два фактора, се задржуваме на теориската поделба на првиот „*Кон проблемот насочени*“ и „*Кон емоциите насочени*“ стратегии (Табела 24). Но, заради ниската застапеност во концептот, стратегиите Прифаќање и Супстанци се отстранети од матрицата, па добиваме обратна поставеност на факторите *Неадаптивни* со 35,31% и *Адаптивни* стратегии со 15,99% по Облимин солуцијата (Табела 26), со вкупна објаснета 51,30% од варијансата (Табела 25).

Табела 25. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај факторите за стиловите на справување со стрес со два фактора

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,591	35,315	35,315	4,591	35,315	35,315
2	2,079	15,990	51,305	2,079	15,990	51,305

Табела 26. Матрица на факторска анализа по Облимин ротација за COPE за два фактора

	h ²	Component		α
		1	2	
негација	,574	,757	-,230	,777
бихејвиор. повлекување	,607	,748	-,002	
ментално повлекување	,470	,685	-,229	
фокусир. и вент.на ем.	,414	,636	-,269	
барање ем.соц.поддршка	,488	,604	-,505	
религиско справув.	,351	,586	-,081	
хумор	,328	,560	-,273	
активно справување	,673	,021	-,793	
планирање	,681	-,010	-,789	
барање инст.соц.подд.	,631	,406	-,769	
потиснување на комп.акт.	,556	,458	-,693	
поз. реинтер. и развој	,493	,510	-,606	
воздржување	,406	,379	-,598	

Табела 27. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Component	1	2
1	1,000	
2	-,280**	1,000

Според матрицата на интеркорелации утврдена е негативна поврзаност помеѓу двата типа стратегии $r = -.280 > .254$ за $p < .01$, што се сложува со теоретските поставки дека ова се сосем спротивставени типови стратегии, односно кај поединците доминира едниот тип, наспроти другиот кој е намален (Табела 27).

Кај старешините исто така се јавуваат два фактора со Облимин солучија (КМО=670 и Бартлет значаен на .000 за $df=78$), при што стратегиите Религија и Употреба на супстанци се исфрлени заради слабата заситеност. Двата фактора објаснуваат 59,87% од варијансата, каде најголем дел објаснува првиот т.н. „*Кон проблемот*“ со 43,65%, а вториот „*Кон емоциите*“ насочените стратегии 16,22% од варијансата (Табела 28 и 29).

Табела 28. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса за стиловите на справување кај старешините

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,67	43,65	43,65	5,67	43,65	43,65
2	2,11	16,22	59,87	2,11	16,22	59,87

Табела 29. Факторска анализа со Облимин ротација за COPE за старешини (N=30)

	h ²	Component		α
		1	2	
Планирање	,712	,825		,886
Барање инс. соц. поддр	,691	,826	,346	
Активно справување	,546	,732		
Потис. на компе. актив.	,746	,782	,593	
Прифаќање	,527	,711		
Позитивна реинтерпр.	,598	,709	,514	
Воздржување	,468	,675	,317	
Бар. ем. соц. поддршка	,602	,645	,610	
Негација	,846	,313	,919	,779
Бихејв. повлекување	,804		,854	
Фокусир. и вент. на ем.	,504	,485	,644	
Ментално повлекување	,360		,600	
Хумор	,381	,439	,550	

Табела 30. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Component	1	2
1	1,000	
2	,312	1,000

Табелата на интеркорелации покажува дека двата фактора се во незначајна позитивна поврзаност ($r = .312 < .361$ за $p < .05$) (Табела 30).

Според корелациската матрица за стресорите на операцискиот стрес, сите корелации се покажаа значајни освен оние меѓу стресорот Работа во смени со неколку од стресорите, како и меѓу стресорот Трауматските настани со Здравата исхрана и Пријателствата вон работата (заради обемноста на табелата прикажан е исечок во Табела 31).

Табела 31. Пирсонов коефициент на интеркорелации за операционалниот стрес (исечок)

		Смени	Трауматски настани
op10	Здрава исхрана	0,177	0,157
op11	Време за физичка кондиција	0,157	,235(*)
op15	Пријателства вон работата	0,15	0,057
op16	„Повисока претстава“ во јавн.	0,167	,225(*)
op17	Негативни коментари од јавн.	0,153	,346(**)
op18	Ограничувања на соц. живот	0,19	,245(*)
op 20	Стигма од професијата	0,186	,368(**)

Со факторската анализа добиени се четири фактора со Облимин ротација, кои објаснуваат 65.68% од варијансата, комуналитетите, КМО= .893 и Бартлет ($p < .000$ за $df=190$) укажуваат на соодветност, а коефициентите на релијабилност пак укажуваат на подобност на факторите за понатамошна анализа (Табела 33). Првиот фактор објаснува најголем дел 44,37% од варијансата и е т.н. *Социјални ограничувања*, вториот 9,20% т.н. *Преоптовареност и ризици*, третиот 6,56% т.н. *Одржување здравје и социјална надмоќ* и четвртиот 5,55% т.н. *Трауматски настани и „психологија“* (Табела 32).

Табела 32. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса за операцискиот стрес

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,874	44,372	44,372	8,874	44,372	44,372
2	1,841	9,203	53,575	1,841	9,203	53,575
3	1,312	6,558	60,133	1,312	6,558	60,133
4	1,110	5,549	65,683	1,110	5,549	65,683

Табела 33. Факторска анализа за операцискиот стрес со Облимин ротација

ор		h ²	Component				α
			1	2	3	4	
20	Стигма од професијата	,733	,831	,367	,265	-,253	0,828
18	Ограничувања на соц.живот	,717	,824	,246	,374	-,480	
19	Чувство „нон-стоп на раб.“	,724	,746	,488	,453	-,600	
8	Недоволно време за блиските	,473	,614	,337	,388	-,489	
1	Смени	,727	,239	,846	,158	-,240	0,860
3	Прекувремена работа	,755	,460	,828	,382	-,425	
2	Работа сам ноќе	,709	,257	,825	,383	-,346	
4	Ризик од повреди	,654	,330	,699	,396	-,616	
12	Замор	,601	,574	,583	,426	-,561	0,851
11	Време за физичка кондиција	,770	,251	,208	,862	-,374	
10	Здрава исхрана	,664	,212	,301	,794	-,219	
15	Пријателства вон работата	,749	,696	,194	,697	-,132	
16	„Повисока претстава“ во јавн.	,582	,535	,193	,693	-,437	0,804
14	Неразбирање од блиските	,600	,593	,366	,682	-,374	
7	Социјален живот	,562	,461	,424	,648	-,521	
6	Трауматски настани	,702	,136	,514	,183	-,768	
17	Негативни коментари од јавн.	,743	,623	,147	,482	-,737	0,804
5	Раб. акт. во слоб. време	,609	,405	,482	,457	-,717	
13	Здравствени проблеми	,584	,552	,440	,442	-,659	
9	Работа со документација	,480	,388	,168	,367	-,658	

Табела 34. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Component	1	2	3	4
1	1,000			
2	,268**	1,000		
3	,412**	,269**	1,000	
4	-,367**	-,358**	-,353**	1,000

Матрицата на интеркорелација покажува поврзаност меѓу сите фактори, при што само факторот Трауматски настани и папирологија е во негативна корелација со останатите (Табела 34). Ова значи дека кај припадниците кај кои овој стресор е поприсутен се намалуваат останатите и обратно, со зголемување на другите операциски стресори, на овој стресор помалку се обрнува внимание (делуваат како заштита).

Паралелната анализа укажува на издржаност од само два фактора т.н. *Социјална улога и Ризици и оптеретувања* (Табела 35).

Табела 35. Факторска анализа за операцискиот стрес со Облимин ротација со два фактора

	h ²	Component		α
		1	2	
Чувство „нон-стоп на раб.“	,663	,761	,625	,910
Негативни коментари од јавн.	,578	,760	,388	
Неразбирање од блиските	,563	,748	,410	
Пријателства вон работата	,603	,748		
„Повисока претстава“ во јавн.	,566	,747		
Ограничувања на соц.живот	,539	,733	,397	
Социјален живот	,528	,702	,506	
Недоволно време за блиските	,432	,635	,458	
Време за физичка кондиција	,468	,676		
Здравствени проблеми	,548	,675	,596	
Стигма од професијата	,397	,615	,421	
Работа со документација	,325	,559	,371	
Здрава исхрана	,335	,578		
Прекувремена работа	,697	,526	,823	
Ризик од повреди	,634	,522	,780	
Нокна работа	,606	,403	,778	
Смени	,626		,776	
Трауматски настани	,482	,356	,694	
Замор	,591	,648	,678	
Раб.акт.во слоб.време	,536	,623	,641	

Табела 36. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Component	1	2
1	1,000	
2	,490	1,000

Матрицата укажува на висока позитивна интеркорелација $r = .49 > .254$ за $p < .01$. Ова значи дека двата фактора меѓусебно се поддржуваат, што по подолго време води до согорување, согласно теоријата за хроничен стрес (Табела 36).

Табела 37. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај организацискиот стрес

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulativ %	Total	% of Variance	Cumulativ %
1	9,855	49,275	49,275	9,855	49,275	49,275
2	1,543	7,716	56,991	1,543	7,716	56,991
3	1,191	5,954	62,944	1,191	5,954	62,944

Табела 38. Факторска анализа за подскалите на организациски стрес со Облимин ротација

		h ²	Component			α	
			1	2	3		
12	Недоследно раководење	,779	,867	,486	-,088	0,923	
13	Недостаток на ресурси	,747	,863	,477	-,221		
14	Нееднаква под. на раб.обврски	,747	,859	,557	-,195		
10	Притисок за волон.во слоб.време	,673	,810	,371	-,238		
6	Недоволно персонал	,728	,755	,512	-,597		
2	Фаворизација	,590	,722	,637	-,266		
16	Голем наглас. на негат.од рак.	,531	,712	,536	-,273		
20	Несоодветна опрема	,507	,682	,411	-,391		
9	Недост. на обука за нова опрема	,496	,663	,530	-,374		
5	Пост.промени во полиција/закони	,600	,639	,520	-,590		
15	Понижување поради повреди	,322	,548	,441	-,194		
19	Одговорност во работата	,687	,448	,827	-,220		0,873
17	Внатрешни истраги	,664	,548	,787	-,081		
18	Справув. со судскиот систем	,603	,502	,774	-,251		
3	Ч-во на постојано докажув.ање	,631	,474	,769	-,422		
11	Справување со супервизори	,724	,666	,723	,056		
1	Справување со колеги	,520	,400	,706	-,352		
8	Премногу компјутерска работа	,513	,417	,632	-,513	0,837	
4	Мн. административ. должности	,776	,503	,581	-,799		
7	Бирократски формалности	,750	,621	,542	-,745		

Кај организацискиот стрес сите интеркорелации меѓу потскалите се покажаа значајни за $p < .01$, и се движат од $r = .226$ до $.761$, а најзастапени се средните со $r = .40$ до $.60$ (табелата не е прикажана заради обемност).

Факторската анализа со Облимин солуција укажува на три фактора кои опишуваат 62,94% од варијансата, при што комуналитетите, $KMO = .902$ и Бартлет ($p < .000$ за $df = 190$), коефициентите на релијабилност укажуваат на соодветност. Првиот фактор објаснува најголем дел со 49,27% од варијансата и е т.н. *Раководење и менаџирање со ресурси*, вториот 7,72% т.н. *Релации со колеги, внатрешни работи и отчет* и третиот 5,95% т.н. *Бирографија и администрација* (Табела 37 и 38).

Табела 39. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Component	1	2	3
1	1,000		
2	,588**	1,000	
3	-,287**	-,304**	1,000

Табела 40. Факторска анализа со Облимин ротација за организациски стрес со два фактора

	h^2	Component		α
		1	2	
Несоодветна опрема	,485	,695	,473	,917
Фаворизација	,580	,725	,638	
Пост. промени во пол./закони	,514	,668	,623	
Недоволно персонал	,637	,782	,619	
Недост. на обука за нова оп.	,492	,675	,573	
Притисок за воло. во слоб.вр.	,673	,808	,398	
Справување со супервизори	,497	,646	,626	
Недоследно раководење	,737	,852	,460	
Недостаток на ресурси	,743	,859	,488	
Нееднаква под. на раб. обвр.	,728	,853	,550	
Понижув. поради повреди	,318	,550	,445	
Голем нагл. на негат. од раб.	,529	,716	,552	
Справување со колеги	,519	,418	,719	
Ч-во на постој. докажување	,631	,495	,794	
Мн. административ. обв.	,548	,551	,731	
Внатрешни истраги	,529	,542	,719	
Справување со судскиот сис.	,568	,509	,753	
Одговорност во работата	,627	,455	,790	
Бирографски формалности	,556	,662	,684	
Премногу компјутерска раб.	,487	,446	,697	

Матрицата на интеркорелации (Табела 39) укажува на значајна поврзаност помеѓу сите фактори, од кои позитивна меѓу факторот *Раководење* со факторот *Релации* ($r = .588 > .254$ за $p < .01$), што значи дека овие два стресора меѓусебно се поддржуваат; наспроти негативна кај *Бироократскиот* стрес со останатите два фактора, односно овој фактор служи како заштита од другите поточно со него се неутрализираат другите, или тој не е изразен како стресор кога се застапени другите, и обратно.

Паралелната анализа укажува само на два издржани фактори за организациски стрес кои се т.н. *Раководење и ресурси* и *Релации и отчет* (Табела 40) и се во висока позитивна корелација $r = .631 > .254$ за $p < .01$ (Табела 41), односно меѓусебно се поддржуваат, како и кај операцискиот стрес.

Табела 41. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Component	1	2
1	1,000	
2	,631	1,000

Матрицата на интеркорелации меѓу факторите на професионален стрес укажува на високи позитивни корелации меѓу секој од нив кои се движат од $r = .49$ до $.73$, од кои највисока е меѓу Социјалната улога и Релациите и отчетот, што е разбирливо.

Табела 42. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај факторот за професионален стрес од втор ред

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,747	68,666	68,666	2,747	68,666	68,666

Табела 43. Факторска анализа фактор на професионален стрес од втор ред

	h^2	Component 1
Социјална улога	,756	,870
Ризици и оптеретувања	,532	,729
Раководење и ресурси	,696	,835
Релации и отчет	,762	,873

Факторската анализа укажува на еден фактор од втор ред кој објаснува 68,67% од варијансата т.н. *Генерален фактор на професионален стрес* (КМО= .801 и Бартлет $p < .000$

за $df=6$), како и високи заситувања од комуналитетите за секој од нив, каде најниско е за факторот Ризици и оптеретувања (Табела 42 и 43).

Корелационата матрица кај лидерските стилови покажува значајна интеркорелација меѓу секој од нив (освен меѓу стиловите Толеранција на неизвесност и Супериорна ориентација), и се движат меѓу $r = ,236$ до $,750$, од кои повеќето се над $,50$ (Табела 44).

Табела 44. Пирсонов коефициент на интеркорелации за лидерските стилови

	репр	траг	толН	увер	стру	толС	улог	вним	прои	пред	инте	супе
репр	1,000											
траг	0,419	1,000										
толН	0,306	0,675	1,000									
увер	0,646	0,480	0,409	1,000								
стру	0,648	0,341	0,302	0,691	1,000							
толС	0,376	0,505	0,457	0,492	0,443	1,000						
улог	0,491	0,599	0,486	0,445	0,479	0,252	1,000					
вним	0,382	0,567	0,513	0,464	0,428	0,621	0,484	1,000				
прои	0,589	0,330	0,236	0,557	0,722	0,351	0,503	0,473	1,000			
пред	0,569	0,516	0,486	0,629	0,613	0,460	0,529	0,509	0,680	1,000		
инте	0,626	0,557	0,410	0,628	0,641	0,503	0,515	0,712	0,709	0,707	1,000	
супе	0,587	0,348	0,183	0,638	0,645	0,341	0,408	0,441	0,750	0,601	0,685	1,000

Со факторската анализа со Облимин солуцијата се добиваат два фактора кои објаснуваат 68,03% од варијансата (со КМО = ,893 и Бартлет значаен на ,000 за $df=66$, а соодветни се и комуналитетите и коефициентите на релијабилност). Првиот фактор објаснува најголем дел со 55,78% од варијансата и е наречен *Кон задачите насочен* или *автократски стил*, додека вториот со 12,25% е т.н. *Кон луѓето насочен* или *демократски стил* (Табела 45 и 46).

Табела 45. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај лидерските стилови

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative%	Total	% of Variance	Cumulative%
1	6,70	55,78	55,78	4,68	39,03	39,03
2	1,47	12,25	68,03	3,48	29,00	68,03

Табела 46. Факторска анализа со Облимин солуција за лидерските стилови

	h ²	Component		α
		1	2	
Акцент на продуктивност	,782	,880	,385	0,918
Супериорно ориентиран	,758	,862	,345	
Иницирање структура	,737	,858	,427	
Интеграција	,763	,835	,654	
Уверлив	,656	,793	,555	
Репрезентација	,626	,790	,449	
Прецизно предвидување	,682	,785	,627	
Трагач кон помирување	,762	,450	,873	0,824
Толеранција на неизвесност	,747	,314	,851	
Внимание	,642	,560	,781	
Толеранција на слобода	,508	,474	,701	
Превземање улога на лидер	,501	,574	,653	

Табела 47. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Component	1	2
1	1,000	
2	,520	1,000

Интересно е дека иста е распределбата и со Варимакс солуцијата, комуналитетите и интеркорелацијата е висока и позитивна $r=.52$ (Табела 47) што покажува нивно поддржување, што кореспондира со потребата од паралелна застапеност, а оправданоста се потврдува и со паралелната анализа. Повторната ротација не дава повисок фактор, што ја потврдува и теоретската рамка за стабилни два фактора кај овој тест.

Кај старешините ($N=30$) исто така се јавуваат два фактора, кога се работи за стилот на нивните претпоставени старешини, кои објаснуваат 66,26% од варијансата со Варимакс солуција ($KMO=.867$, а Бартлет е значаен на ниво .000 за $df=66$), каде доминира *Кон задачите* насочениот стил со 56,77%, наспроти *Кон емоциите* со 9,48% (Табела 48 и 49).

Табела 48. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај лидерските стилови на наредените старешини

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,813	56,775	56,775	6,813	56,775	56,775
2	1,138	9,485	66,260	1,138	9,485	66,260

Табела 49. Варимакс ротација за лидерските стилите кај надредените старешини (N=30)

	h ²	Component		α
		1	2	
Толеран. на слобода	,783	,862		,862
Уверлив	,617	,775		
Интеграција	,767	,734	,477	
Внимателност	,647	,709	,380	
Супериорно ориент.	,547	,673	,307	
Структура	,391	,451	,433	
Превземање улога	,854		,924	,883
Произведува Акцент	,758	,392	,777	
Предвед.Прецизност	,772	,491	,729	
Трагач кон помиру.	,700	,517	,658	
Толер. на неизвеснос	,573	,496	,572	
Репрезентација	,542	,476	,561	

Табела 50. Карактеристични корени и процент на објаснета варијанса кај лидерските стилови според самооценките на старешините

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,451	49,555	49,555	5,451	49,555	49,555
2	1,658	15,071	64,625	1,658	15,071	64,625

Табела 51. Облимин за стилите на раководење на старешините во ЕСЗ – самооценки (N=30)

	h ²	Component		α
		1	2	
Произведува Акцент	,785	,872	,486	,885
Супериорно ориент.	,681	,825		
Репрезентација	,639	,796		
Структура	,615	,777	,401	
Интеграција	,619	,770		
Уверлив	,681	,762	,590	
Толеран. на слобода	,404	,635		,802
Превземање улога	,809	,403	,898	
Толер. на неизвеснос	,718		,836	
Трагач кон помиру.	,693	,426	,825	
Внимателност	,465	,568	,570	

Додека со себе-оценките се објаснува 64,63% од варијансата (КМО=.720 значајно на ниво .000 за df=55), каде е отстранет стилот Предвидува прецизност, првиот фактор

доминира и е т.н. *Кон задачите* насочен со 49,55%, а вториот *Кон луѓето* насочен со 15,07% (Табела 50 и 51) и се потврдува значајната позитивна корелација $r = ,393 > .361$ за $p < .05$ (Табела 52).

Табела 52. Матрица на интеркорелации помеѓу екстрахираните фактори

Component	1	2
1	1,000	
2	,393	1,000

Сега би пристапиле кон проверка на хипотезите: утврдување на разликите меѓу успешните и помалку испешните припадници во однос на предикторите, а потоа ќе се обидеме преку нив да го објасниме критериумот.

2. Утврдување на разликите по основ на предикторските варијабли меѓу успешните и помалку успешните припадници во специјалните единици

2.1. За оперативната перформанса кај специјалните единици

Во однос на оценките на перформансата формирани се групи на повисоко и пониско оценета перформанса, според два критериума: Т-скорови и кластерска анализа.

Според критериумот на Т скорови, добиени се две групи (Табела 53), каде во високата група е одредена со $T > 55$ ($N=34$), а ниската со $T < 45$ ($N=35$), кои се покажа дека имаат скоро еднаква големина (иако се вбројуваат во мали примероци и добиените податоци треба да се земат со резерва), и меѓу нив постои значајна разлика ($F=329.35$, $p < .000$). Во манифестниот простор меѓу групите се покажаа разлики само во однос на неколку од предикторските варијабли или поддимензии, па поуспешните се покажаа помлади ($F=4.30$, $p < ,04$), поголем дел од нив завршиле средно полициско училиште ($F=6.30$, $p < ,015$), со повисоки општи КС ($F=4.40$, $p < ,04$), доживуваат повисок организациски стрес од изворите Фаворизација ($F=4.62$, $p < ,04$) и Недостаток на ресурси ($F=3.99$, $p < .05$) и помалку користат прибирање информации за решавање на проблемот ($F=7.03$, $p < .01$), помалку ги вентилираат емоциите ($F=5.78$, $p < .02$), но се посклони кон користење супстанции ($F=4.40$, $p < .04$) како стратегии за справување со стресот. Некои незначајни разлики укажува на тенденција кон пониска доверба во другите иако кај двете

групи А1 е просечно застапена ($F=3.65$, $p<.06$), организациските стресори од Недоследно раководење ($F=3.46$, $p<.07$) и Нееднаква поделба на работните обврски ($F=3.31$, $p<.07$), како и Чувство дека се постојано на работа како операциски стресор ($F=3.16$, $p<.08$) (Табела 54).

Табела 53. ANOVA за значајност на разлика меѓу нивоата на успешнот кај припадниците на ЕСЗ според критериумот на Т-скорони

df1=1; df2=67		N	M	σ	F	Sig.
1.	T > 55	34	87,22	3,25	329,35	,000
2.	T < 45	35	67,90	5,31		

Табела 54. ANOVA меѓу највисоко и најниско оценетите припадници на ЕСЗ за перформансата во однос на предикторските варијабли (само значајните)

df1=1; df2=67	Повисока перформанса (N=34)		Пониска перформанса (N=35)		F	Sig.
	M	σ	M	σ		
Возраст	34,62	3,42	37,00	5,79	4,30	,042
Средно полициско	44,12	0,50	0,17	0,38	6,30	,015
IQ	48,76	5,75	45,34	7,63	4,40	,040
A1	20,85	4,12	22,89	4,70	3,65	,061
Чувство „нон-стоп на раб.“	4,09	1,68	3,40	1,54	3,16	,080
Фаворизација	4,15	1,62	3,29	1,71	4,62	,035
Недоследно раководење	4,00	1,65	3,20	1,91	3,46	,067
Недостаток на ресурси	4,21	1,63	3,37	1,83	3,99	,050
Нееднаква поделба на раб.обврски	4,35	1,65	3,60	1,79	3,31	,074
Барање инст. соц. поддршка	10,94	2,20	12,26	1,92	7,03	,010
Фокус. и вент. на емоциите	8,32	1,68	9,37	1,93	5,78	,019
Употреба на супстанции	4,76	1,39	4,20	0,76	4,40	,040

Не се покажаа разлики во латентниот простор кај овие две групи по основ на стресот, справувањето и лидерските стилови.

Кластерската анализа укажува на два кластера (Табела 55) т.н. Поуспешни (N=60) и Помалку успешни (N=44) ПС според оценките на старешините за нивната перформанса, меѓу кои се покажа статистички значајна разлика ($F=199,03$, $p<,000$). Двата кластери покажаа разлики според некои од предикторските варијабли, повеќето поддимензии (Табела 56), и тоа поуспешните се покажаа помлади ($F=6,56$, $p<,012$), со пониска доверба

во другите луѓе ($F=4,55$, $p<,035$), повеќе доживуваат стрес од Бирократски формалности ($F=4,00$, $p<,048$), помалку користат Барање информации за решавање на проблемот ($F=5,60$, $p<,020$) и Вентилирање на емоциите ($F=5,36$, $p<,023$), а повеќе Употребуваат супстанции ($F=6,50$, $p<,012$) како стратегии за справување, во однос на помалку успешните. Постојат и скоро значајни разлики кои со оглед на малата бројка на групите можат да користат како показатели за идни истражувања.

Табела 55. ANOVA меѓу кластерите за перформансата кај припадниците на ЕСЗ

Кластер	N	M	σ	F	Sig.
1	44	3,30	,26	199,03	,000
2	60	4,00	,23		

Табела 56. ANOVA меѓу припадниците на ЕСЗ по основ на предикторските варијабли според добиените кластери за перформансата во манифестен простор (само значајните)

df1=1; df2=102	Пониска перформанса (N=44)		Повисока перформанса (N=60)		F	Sig.
	M	σ	M	σ		
Возраст	36,64	5,54	34,08	4,61130	6,56	,012
СС	0,18	,39	0,35	,48	3,63	,060
Стамбено прашање	0,61	,49	0,82	,39	5,50	,021
O2	20,02	5,65	17,93	6,01	3,23	,075
O3	19,77	4,03	18,22	4,28	3,53	,063
O6	21,18	4,53	19,77	3,57	3,17	,078
A1	22,98	4,62	21,03	4,57	4,55	,035
A3	24,64	3,31	23,32	3,81	3,39	,068
C3	27,09	3,28	25,82	3,95	3,04	,084
C6	23,66	4,53	21,98	4,30	3,68	,058
Време за физичка кондиција	3,43	1,65	4,02	1,73	3,01	,086
Недоволно персонал	3,40	1,73	2,83	1,55	3,17	,078
Бирократски формалности	3,23	1,80	3,90	1,61	4,00	,048
Мн. административ. обврски	3,64	1,74	4,23	1,68	3,11	,081
Барање инструм. соц. поддршка	12,20	1,95	11,15	2,44	5,60	,020
Фокусирање и вент. на емоции	9,27	1,88	8,47	1,65	5,36	,023
Употреба на супстанции	4,16	0,68	4,75	1,42	6,50	,012

За латентниот простор за перформанста добиени се три кластера (Табела 57) Високо успешни (N=24), Успешни (N=32) и Просечно успешни (N=48), ($F=193,45$, $p<,000$). Во однос на предикторските варијабли (Табела 58) кај Високо успешните се покажа пониско

O2 од останатите две групи ($F=3,00$, $p < ,054$), помалку користат Вентилирање емоциите само од Просечните ($F=4.38$, $p < ,015$), повеќе Супстанци ($F=3,01$, $p < ,054$) при справување со стрес; Просечните се постари од останатите групи ($F=3.51$, $p < ,034$) и најмалку имаат завршено средно полициско ($F=3.26$, $p < ,043$); што се потврдува и од претходните проверки.

Не се покажаа разлики во однос на факторите добиени за предикторските варијабли помеѓу кластерите.

Табела 57. ANOVA меѓу кластерите за перформансата кај EC3 во латентен простор

df1=2; df2=101	N	M	σ	F	Sig.
1	32	3,21	,26	193,45	,000
2	48	3,76	,17		
3	24	4,23	,12		

Табела 58. ANOVA меѓу припадниците на EC3 по основ на предикторските варијабли според добиените кластери за перформансата во латентен простор (само значајните)

df1=2; df2=101		N	M	σ	F	Sig.
возраст	1	32	37,06	5,60	3,51	,034
	2	48	34,04	5,15		
	3	24	34,87	3,85		
средно полициско	1	32	,12	,34	3,26	,043
	2	48	,31	,47		
	3	24	,41	,50		
стан	1	32	,69	,47	2,83	,064
	2	48	,67	,48		
	3	24	,92	,28		
O2	1	32	20,00	5,91	3,00	,054
	2	48	19,27	5,48		
	3	24	16,33	6,31		
Фокусирање и вентилирање емоции	1	32	9,56	1,90	4,38	,015
	2	48	8,48	1,65		
	3	24	8,46	1,67		
Употреба на супстанци	1	32	4,09	,39	3,01	,054
	2	48	4,75	1,47		
	3	24	4,54	1,21		

2.2. За раководната перформанса кај специјалните единици

Кај старешините според критериумот на Т скорови, добиени се две групи (Табела 59) каде високо оценетата група е одредена со $T > 50$ ($N=15$), а ниската со $T < 50$ ($N=15$), кои се покажа дека имаат еднаква големина (иако се вбројуваат во мали примероци и добиените податоци треба да се земат со резерва), и се покажа дека меѓу нив постои значајна разлика ($F=478,84$, $p < .000$).

Табела 59. ANOVA за значајност на разлика меѓу нивоата на успешност кај старешините на ЕСЗ според критериумот на Т-скорови

df1=1; df2=67		N	M	σ	F	Sig.
1.	T > 50	15	3,91	0,32	48,839	,000
2.	T < 50	15	3,20	0,23		

Табела 60. ANOVA меѓу највисоко и најниско оценетите старешини на ЕСЗ за раководната перформансата во однос на предикторските варијабли (само значајните)

df1=1 df2=28	Повисока перформанса (N=15)		Пониска перформанса (N=15)		F	Sig.
	M	σ	M	σ		
Возраст	35,67	4,95	39,67	4,08	5,827	,023
O2	18,20	5,57	22,20	5,13	4,185	,050
Раб. акт. во слоб. денови	3,13	1,41	4,40	1,64	5,157	,031
Трауматски настани	5,13	1,36	5,93	1,10	3,150	,087
Планирање	13,33	1,88	15,00	1,93	5,757	,023
Барање инструм.соц поддршка	11,20	2,27	13,00	1,89	5,559	,026
Позитивна реинтерпретац. и раз.	11,27	1,87	12,73	2,05	4,188	,050

Во манифестниот простор меѓу групите се покажаа разлики само во однос на неколку од предикторските варијабли или поддимензии (Табела 60), па поуспешните се покажаа помлади ($F=5,83$, $p < .023$), со пониска способност за препознавање на емоциите ($F=4.18$, $p < .050$), во помала мера доживуваат стрес од Работни активности во слободно време ($F=5,16$, $p < .031$), во помала мера користат Планирање ($F=5,76$, $p < .023$), Барање инструментална социјална поддршка ($F=5,56$, $p < .026$) и Позитивна реинтерпретација и развој како стратегии на справување со стресот ($F=4,19$, $p < .050$) (кои се адаптивни), во однос на пониско оценетите старешини за раководната перформанса. Иако незначајно,

стресорот Трауматски настани во помала мера го доживуваат повисоко од пониско оценетите старешини за раководната перформанса ($F=3,15$, $p<.087$).

Со кластерската анализа добиени се два кластери на раководна перформанса (Табела 61), меѓу кои се покажа значајна разлика ($F=51,02$, $p<.000$, за $df_1=1$ $df_2=28$). Меѓу кластерите се покажаа значајни разлики во однос на предикторските варијабли само кај пет од поддимензиите, и тоа повисоко оценетите помалку се способни да ја ценат естетиката ($F=5.58$, $p<.025$), помалку доживуваат стрес од работни активности во слободно време ($F=5.91$, $p<.022$) и извлекување заклучоци по проблемот ($F=4.27$, $p<.048$) како стратегии на справување со стресот од пониско оценетите старешини за успешна раководна перформанса. Не се покажаа разлики ни во однос на факторските скорови на предикторските варијабли, а групите не се покажа дека се разликуваат ни по основ на демографските варијабли како предиктори.

Табела 61. ANOVA за значајност на разлика меѓу кластерите на раководната перформанса

$df_1=1$ $df_2=28$	N	M	σ	F	Sig.
1	17	3,24	,25	51,02	,000
2	13	3,96	,31		

Табела 62. ANOVA за значајност на разлика меѓу успешните и помалку успешните старешини во однос на предикторските варијабли (само значајните)

$df_1=1$ $df_2=28$	Поуспешни (N=13)		Помалку усп. (N=17)		F	Sig.
	M	σ	M	σ		
O2	17,61	5,72	22,18	4,85	5,58	,025
Работни активности во слободно време	3,00	1,47	4,35	1,54	5,91	,022
Позитивна реинтерпретација и развој	11,15	1,82	12,65	2,06	4,27	,048

Според горенаведениот текст заклучуваме дека хипотезите 1а и 1б делумно се прифаќаат, односно разликите се однесуваат на потхипотезата 1 за некои од демографските карактеристики, подхипотезата 2 за КС, подхипотезата 3 за поддимензии на личност, подхипотезата 4 професионалните стресори, подхипотезата 5 за стилови на справување, но кај двете групи не потврди подхипотезата 6, односно не се покажаа разлики во однос на ниту еден од лидерските стилови помеѓу успешните и помалку успешните припадници и старешини на ЕСЗ.

3. Објаснување на перформансата во специјалните единици

3.1. За оперативната перформанса кај специјалните единици

За да се објасни перформансата со психолошките варијабли најпрво треба да се утврди нивната корелација и коефициентот на валидност на психолошките инструменти. Важно е да се напомене дека за коефициентите на валидност недостасуваат податоци од неселектираниот примерок, па не е можна корекција од рестрикција на рангови и истите попримаат помала вредност колку е поселектиран примерокот (што овде посебно е случај), а падот е повисок кај тестовите кои се подобри предиктори. Анализите ќе се прават од манифестен кон полулатентен и латентен простор. Прво ќе следат корелациските анализи, па хиерархиските регресии. За тестирање на хипотезите изложени се само значајните корелации, заради прегледност и економичност на просторот, како и оние кои се благо под границата на значајност на ниво .05.

Табела 63. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу демографските варијабли и аспектите на оперативната перформанса кај ЕСЗ

	Вк.	Квал.	Одг.	Мот.	Иниц.	Тим.р	Одн.с.	Дов.	Легис	Ком.с
Ранг	,09	,05	,03	-,05	-,01	-,06	-,05	,12	,25	-,00
СС	-,15	-,17	-,16	-,14	-,04	-,22	-,30	-,24	,13	,05
ССп	,31	,31	,25	,11	,22	,26	,20	,35	,35	,25
Брак	-,08	-,05	-,06	-,14	-,04	-,12	-,13	-,02	,04	-,02
Деца	-,11	-,04	-,06	-,08	-,06	-,13	-,08	-,05	,00	-,16
Стан	,21	,13	,24	,28	,19	,14	,13	,11	,13	,13
Воз	-,22	-,08	-,19	-,26	-,15	-,22	-,25	-,03	-,11	-,31
Иск	,02	,02	-,04	-,21	-,04	-,07	-,15	,04	,02	-,11

Табела 63а. продолжение на Табела 63

	Пф.н	Фи.с	Ору	О.тер	Бор.в	Б.в.т.	Крит	Прис	Храб	Снао	Спре	Еф.т
Ранг	-,06	-,03	,17	,142	,13	,00	,16	,14	,16	,12	,14	,12
СС	-,01	,04	-,05	-,11	-,02	-,09	-,13	-,25	-,23	-,19	-,19	-,11
ССп	,05	,02	,28	,19	,21	,17	,35	,37	,33	,23	,23	,26
Брак	-,13	-,15	-,10	-,12	-,13	-,09	,03	,10	,02	,04	-,01	,00
Деца	-,19	-,17	-,12	-,10	-,16	-,15	,01	,04	-,02	,01	-,03	-,02
Стан	,31	,33	,16	,11	,04	,11	,11	,12	,07	,08	,08	,18
Воз	-,31	-,28	-,14	-,07	-,24	-,24	-,07	-,04	,00	-,09	-,12	-,06

Табела 64. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу општите КС и димензиите на личност со аспектите на оперативната перформанса кај ЕСЗ (исечоци)

	Вк.	Квал.	Одг.	Мот.	Иниц	Тим.	Одн.	Дов.	Леги	Ком.
IQ	,20	,23	,18	,19	,19	,08	,26	,16	,39	,41
O	-,14	-,13	-,08	-,13	-,15	-,23	-,14	-,08	-,03	,03
A	-,15	-,14	-,06	-,05	-,20	-,19	-,12	-,16	-,11	-,26
C	-,12	-,06	-,06	-,05	-,01	-,20	,00	-,19	-,10	-,05
N4	,15	,08	,19	,13	,08	,20	,12	,13	,00	,01
E3	,11	,07	,10	,03	,13	,04	,05	,04	,14	,20
E5	,11	,01	0	,04	,07	,02	,04	-,04	-,04	,20
E6	-,11	-,09	-,09	-,14	-,15	-,12	-,21	-,12	-,13	-,15
O2	-,20	-,17	-,10	-,15	-,19	-,22	-,10	-,11	-,10	-,03
O4	,06	-,02	-,03	,05	,06	,00	,08	,00	,05	,20
O6	-,21	-,17	-,15	-,15	-,16	-,35	-,196	-,07	,09	-,03
A1	-,22	-,15	-,08	-,10	-,198	-,21	-,01	-,08	-,05	-,22
A4	-,13	-,18	-,09	-,02	-,19	-,13	-,13	-,196	-,16	-,22
C2	,05	,13	,13	,22	,15	,04	,17	-,07	-,03	-,02
C3	-,14	-,10	-,11	-,13	-,05	-,24	-,10	-,204	-,07	-,07
C4	,01	,04	,08	,12	,14	-,08	,23	,01	,04	,08
C5	-,16	-,12	-,14	-,09	-,07	-,23	-,09	-,27	-,10	-,02
C6	-,18	-,09	-,13	-,16	-,12	-,20	-,08	-,11	-,11	-,11

Табела 64а. Продолжение на Табела 64

	Пф.н	Фи.с	Ору	О.тер	Бор.в	Б.в.т.	Крит	Прис	Храб	Снао	Спре	Еф.т
IQ	,12	,11	,18	,20	,14	,01	,10	,04	,02	,08	,06	,13
N	,04	,00	-,02	-,05	-,10	,09	,10	,19	,21	,15	,13	,08
E	-,02	,02	,01	,10	,32	,13	-,06	,03	,12	,12	,09	-,03
O	-,16	-,10	-,06	-,10	,12	-,10	-,20	-,11	-,10	-,08	-,14	-,18
A	-,03	,05	-,02	-,06	-,12	-,11	-,18	-,15	-,19	-,21	-,11	-,12
C	-,01	,02	-,13	-,05	,08	-,10	-,16	-,22	-,19	-,17	-,11	-,12
N4	,09	,00	,08	,05	,00	,15	,08	,22	,26	,17	,17	,10
N5	,10	,04	,03	-,04	,05	,12	,16	,20	,26	,20	,17	,13
N6	,01	-,02	-,04	-,09	-,23	-,01	,06	,07	,05	-,02	,01	,00
E3	-,01	,00	,03	,13	,30	,08	,05	,07	,12	,11	,09	,03
E5	,09	,09	,06	,12	,29	,20	-,03	,04	,17	,18	,10	,06
O2	-,22	-,13	-,15	-,16	-,05	-,17	-,20	-,10	-,14	-,10	-,20	-,23
O4	,04	,08	,08	,08	,22	,06	-,11	-,05	,07	,06	-,01	,04
O6	-,19	-,14	-,14	-,21	-,02	-,20	-,07	-,22	-,29	-,17	-,19	-,18
A1	-,21	-,14	-,12	-,07	-,17	-,20	-,28	-,21	-,23	-,27	-,23	-,18
C3	,00	,00	-,11	-,06	,04	-,12	-,17	-,21	-,16	-,16	-,13	-,15
C5	-,02	,02	-,12	-,11	,04	-,15	-,14	-,23	-,24	-,20	-,14	-,15
C6	-,09	-,04	-,17	-,11	-,09	-,15	-,11	-,20	-,24	-,20	-,12	-,17

Од табелите заклучуваме дека вкупната перформанса позитивно корелира само со КС, Средното полициско и Поседување свој стан, а негативно со возраста, О2, О6, А1 инструментална социјална поддршка и вентилирање на емоциите од личните предиктори, а од контекстуалните само позитивно со лидерскиот стил Толеранција на неизвесност.

Но, во однос на поддимензиите разни варијабли се покажале предиктори. Средното полициско е во значајна позитивна корелација со скоро сите аспекти на перформансата, општите КС позитивно, а возраста негативно со повеќе аспекти од полицискиот фактор, додека од димензиите негативно со аспекти на воениот фактор А1-Доверба, О6-Вредности, С5-Само-дисциплина и С6-Промисленост, и позитивно N5-Импулсивноста (Табела 63-64а).

Табела 65. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација помеѓу стиловите на справување со аспектите на оперативната перформанса кај припадниците на ЕСЗ (исечок)

	Вк	Квал	Одг	Мот	Тим	Дов	Лег	Ком	Пф.н	Фи.с	Ору.	О.те	Крит	Еф.т.
план	-,08	,03	-,08	-,14	-,16	,12	,03	,06	-,27	-,22	-,05	-,04	-,02	-,05
акт	,10	,15	,02	-0	,01	,16	,22	,22	-,05	-,04	,05	,01	,11	,06
барИ	-,20	-,08	-,16	-,18	-,15	,07	-,08	-,13	-,29	-,26	-,23	-,20	-,12	-,20
фок	-,24	-,22	-,23	-,26	-,15	-,06	-,03	-,24	-,23	-,27	-,19	-,14	-,26	-,28
упот	,18	,10	,14	,11	,20	,23	,11	,05	,16	,13	,12	,11	,20	,186

Од стратегиите на справување најголем број корелации, како и со вкупниот скор како негативни покажаа две стратегии (Вентилирање на емоции и Инструментална поддршка), Активното справување позитивно корелира само со потскалите на факторот Полициска стручност, интересно е дека Планирањето негативно корелира со потскалите за Физичка спремност, а Користењето суптанците позитивно со Тимска работа, Доверливост и Критичност на терен (Табела 65).

Професионалниот стрес како вкупен скор не се јавува во корелација со вкупната перформанса, тука значајни се само некои корелации меѓу подскалите, при што интересно е дека во најголем дел се позитивни, а со оглед на просечната кон ниска застапеност на стресот во единицата најверојатно ова е резултат на еустрес. Од поддимензиите на перформансата најмногу значајни позитивни корелации со поддимензии на стресот се јавуваат кај Општата ефективност, Присебноста и Храброста на терен, па Квалитетот на задачите, примената на оружјето, Критичноста и Снаодливоста (во најголем дел

борбените ставки). Во корелација со аспекти на перформансата најмногу се застапени организациските стресори Несоодветна опрема, Недоволно персонал, Недостаток на ресурси (со борбените ставки), па Фаворизација и Справување со судски систем, а од операциските Чувството „нон-стоп“ на работа, сите во позитивна насока (Табела 66 и 66а).

Табела 66. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација помеѓу стресот со аспектите на оперативната перформанса кај припадниците на ЕСЗ (исечок)

	Квал.	Мот.	Ком.с	Оруж	О.тер.	Б.в.т.
Прекувремена работа	,028	,036	,228	-,031	-,067	,017
Време за физичка кондиција	-,076	-,014	-,049	,024	,049	,203
Фаворизација	,207	,113	,097	,199	,121	,124
Пост.промени во пол./закон	-,191	-,275	-,138	,044	-,076	-,091
Недоследно раководење	,179	-,026	,033	,225	,121	,101
Недостаток на ресурси	,220	-,005	,050	,202	,174	,088
Нееднаква под. на раб.обврс.	,228	,029	,070	,164	,129	,068
Голем наглас. на негат.од рак.	-,071	-,104	-,222	,145	,059	-,054
Справув. со судскиот систем	,044	-,041	,006	,164	,128	,210
Несоодветна опрема	,119	-,082	,009	,171	,217	,109

Табела 66а. Продолжение на Табела 66

	Крит.	Прис.	Храб.	Снаод	Спрет	Еф.т.
Недоволно време за блиските	,109	,228	,185	,154	,069	,127
Ограничувања на соц.живот	,111	,127	,189	,189	,134	,194
Чувство „нон-стоп на раб.“	,136	,237	,261	,192	,145	,222
Фаворизација	,187	,241	,173	,184	,092	,232
Ч-во на постојано докажув.	,185	,228	,249	,153	,130	,215
Недоволно персонал	,186	,225	,195	,226	,150	,198
Бирократски формалности	,101	,189	,201	,153	,071	,108
Недостаток на ресурси	,201	,219	,164	,139	,141	,197
Нееднаква под. на раб.обврс.	,195	,173	,100	,165	,112	,243
Справув. со судскиот систем	,085	,210	,221	,195	,160	,132
Несоодветна опрема	,255	,252	,267	,328	,209	,224

Од лидерските стилови позитивна корелација врзуваат некои од групата кон луѓето насочени, со ставки од двата фактора на перформансата, а најмногу стилот Толеранција на неизвесност, кој покажа и значајна корелација со вкупната перформанса (Табела 67).

Табела 67. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација помеѓу лидерските стилови со секој од аспектите на оперативната перформанса кај припадниците на ЕСЗ (исечок)

	Вк	Одн	Леги	Ком.с	Пф.н	Бор.в	Б.в.т.	Крит.	Прис.
репр	,10	,12	,21	,10	,02	,06	-,11	,15	,06
траг	,13	,18	-,11	,06	,10	,195	,15	,10	,16
толН	,21	,21	,00	,10	,18	,247	,22	,202	,18
толС	,12	,09	,03	-,12	,09	,00	,04	,10	,202
вним	,12	,11	-,18	-,207	,24	,12	,16	,07	,11

Корелациите во латентниот и полу-латентниот простор (Табела 68) ги потврдуваат претходните резултати, каде најмногу корелации врзуваат демографските варијабли. Перформансата е дадена во сите облици на добиени фактори за да не се испуштат некои поврзаности со оглед на распрсканоста на корелациите низ матрицата: Генералниот фактор, четирите фактори и последните два фактора Полицискиот контекстуален и Борбениот фактор. Интересно е дека значајните корелации на манифестниот простор од вкупната перформанса скоро целосно се поклопува со значајните корелации на Генералниот фактор, освен во негативното влијание на О2-Естетика и О6-Вредности кај манифестниот кои за малку не се значајни кај латентниот фактор.

Така, Генералниот фактор позитивно корелира само со КС и демографските варијабли (средно полициско и решеното стамбено прашање), а негативно со возраста и А1-Довреба; Полицискиот контекстуален позитивно со КС, Средното полициско училиште и проблематиката на работа, а негативно со димензијата А и поддоменот А4-Попустливост; Борбениот позитивно со Возраста, поддомените О6-Вредности и А1-Доверба, а негативно со Кон луѓето насочениот стил на раководење.

Интересно е дека корелациите за стиловите на справување се јавуваат кај расчленетите фактори и тоа примената на когнитивните или адаптивни стратегии позитивно се поврзани со Физичката спремност за терен, а емоционалните или неадаптивни негативно со факторот Полициска стручност, кој е во највисока позитивна корелација со КС и Средното полициско и негативна со димензијата А и возраста (овој фактор покажува и најмногу корелации).

Стресот и факторите не покажуваат ниту една директна корелација со перформансата, кој како контекстуален фактор најверојатно има посредници или самиот е модератор во врските, што останува понатаму да се разгледува.

Табела 68. Пирсонов коефициент на корелации меѓу предикторите и критериумот во манифестен и латентен простор кај ЕСЗ

	ВкПерф	ГенФак	Перф1	Перф2	Перф3	Перф4	ПолКон	Борбен
Проблематика	0,058	,081	,087	,212*	,108	,183	,197*	,082
Ранг	0,087	,075	,167	,043	-0,077	,142	,091	-,070
Возраст	-,216*	-,251*	-,061	,320**)	-,189	-,214*	-,143	,198*
СС	-0,149	-,113	-,206*	-,061	-,199*	,087	-,170	,115
Средно Полиц	,307**	,315**	,339**	,014	,173	,351**	,365**	-,179
Брачен статус	-,078	-,078	,003	,164	-,113	,02	-,021	,094
Деца	-,108	-,117	-,026	,215*	-,062	-,08	-,033	0,13
Стамбено праш	,209*	,224*	,093	-,214*	,250*	,106	,169	-,173
Раб.искуство	,023	-0,02	,165	,065	-,156	-,035	-,011	-,077
IQ	,201*	,267**	,085	-,069	,188	,435**	,279**	-,045
N	,086	,066	,131	,049	,093	-,026	,104	-,064
E	,031	,016	,068	-,152	-,158	,02	-,073	-,129
O	-,138	-,121	-,135	,023	-,191	,033	-,14	,109
A	-,153	-,171	-,163	-,005	-,076	-,234*	-,195*	,079
C	-,116	-,096	-,183	-,066	-,05	-,061	-,138	,079
N1	,094	,074	,128	,001	,1	-,048	,089	-,092
N2	,061	,068	,087	,133	,096	,097	,147	,028
N3	,010	-,005	,052	,065	,021	-,051	,026	-,004
N4	,146	,123	,174	-,018	,140	-,015	,138	-,13
N5	,105	,075	,170	-,051	,008	-,033	,056	-,147
N6	,005	-,003	,020	,118	,107	-,06	,064	,046
E1	-,028	-,048	,015	-,04	-,106	-,074	-,083	-,041
E2	-,005	-,041	,046	-,076	-,102	-,125	-,093	-,088
E3	,110	,133	,092	-,088	-,008	,227*	,102	-,085
E4	,007	,014	,006	-,067	-,058	,048	-,022	-,035
E5	,111	,115	,094	-,219*	-,062	,125	,014	-,172
E6	-,106	-,129	-,044	,012	-,172	-,134	-,154	,022
O1	,015	-,011	,053	-,073	-,063	-,085	-,054	-,086
O2	-,196*	-,184	-,179	,121	-,168	-,05	-,159	,184
O3	-,076	-,087	-,049	,005	-,09	-,098	-,102	,024
O4	,065	,086	,009	-,148	-,022	,152	,021	-,072
O5	-,076	-,050	-,087	,027	-,133	,129	-,054	,090
O6	-,208*	-,174	-,216*	,121	-,203*	,066	-,152	,223*
A1	-,218*	-,215*	-,222*	,169	-,064	-,169	-,159	,225*
A2	-,037	-,067	-,045	-,154	-,072	-,189	-,154	-,079
A3	-,086	-,084	-,083	-,014	-,106	-,044	-,109	,044
A4	-,125	-,147	-,141	-,077	-,086	-,236*	-,205*	,023
A5	,064	,077	,055	,128	,154	,094	,161	,046
A6	-,037	-,054	-,033	-,046	-,025	-,130	-,083	-,019

C1	-,048	-,06	-,045	-,117	-,126	-,078	-,134	-,045
C2	,050	,067	-,042	-,056	,206(*)	-,023	,07	-,008
C3	-,141	-,128	-,180	-,051	-,126	-,064	-,174	,085
C4	,015	,055	-,092	-,065	,120	,092	,044	,035
C5	-,156	-,135	-,215(*)	-,061	-,123	-,053	-,186	,104
C6	-,176	-,168	-,188	,059	-,104	-,111	-,164	,147
Неадаптивни	-,086	-,114	-,041	,03	-,062	-,198(*)	-,116	,022
Адаптивни	-,069	-,052	-,013	,214(*)	-,076	,116	,036	,145
Кон задачи	,077	,057	,116	-,038	-,005	,004	,042	-,099
Кон луѓе	,186	,158	,189	-,145	,143	-,031	,117	-,213(*)
OP1	,101	,07	,149	-,055	,03	-,049	,052	-,137
OP2	-,003	,004	,028	,065	-,043	,078	,03	,028
ORG1	,097	,074	,179	,039	-,018	,056	,095	-,091
ORG2	,095	,065	,149	-,026	,027	-,038	,059	-,12
STRES	,091	,066	,16	-,01	,001	-,007	,064	-,114

Специфично е што иако незначајно димензијата С најмногу има негативни релации со факторите освен со Борбениот, а N позитивна освен со Борбениот и Полициската стручност; Возраста позитивно корелира со Борбениот и Физичката спремност, а негативно со Генералниот и Полициската стручност; ВСС негативно корелира со полициските фактори (оперативен и полициска средина); додека Средното полициско училиште позитивно со полициските фактори, што укажува на посоодветна адаптација на полицискиот контекст и култура, но на граница да е значајно негативно корелира со Борбениот фактор, што значи е негатвен репер за борбената подготвеност (тука е разделувањето меѓу полицијата и војската што е многу суптилно, преплетено и тешко објасново, на пр. зошто полициската култура се коси со борбената готовност); Решеното стамбено прашање позитивно корелира со Генералниот фактор и Полициската култура, а негативно со Физичката спремност; Рангот, Искуството и Брачниот статус не корелираат значајно, иако најблиску Рангот и Искуството позитивно корелира со Општиот оперативен фактор; и Проблематиката на работа (полицаец, старешина и логистика) позитивно корелира со Физичката подготвеност и Полицискиот контекстуален фактор (пониски се кај ПС, а растат кај Логистиката и Старешините).

КС позитивно корелираат со Генералниот фактор на сметка на корелацијата со Полициската стручност (со кој најсилна е релацијата со КС и според теоријата) и снаоѓањето во Полицискиот контекст, но не и за Борбениот фактор, каде одлучувачки се

други варијабли, кои се во сложени односи (нема дирекна корелација). Главните димензии на личност не покажуваат дирекна поврзаност (освен димензијата А), што исто укажува на сложени односи. Интересни се и насоките на корелациите иако незначајни, N корелира позитивно со Генералниот и Полицискиот, а негативно со Борбениот; E позитивно со Генералниот, а негативно со двата фактора; O, A и C негативно со Генералниот и Полицискиот, а позитивно со Борбениот фактор. Интересно е дека поддимензии јавуваат значајни корелации со расчелнетите фактори, а во Генералниот ја губат моќта на влијание, па E3-Асертивност позитивно корелира со Полицискиот стручен фактор, E5-Возбуди негативно со Физичката подготвеност, O6-Преиспитување на вредности негативно со Оперативниот и Проактивниот полициски, а позитивно со Борбениот; A1-Доверба негативно со Генералниот и Оперативниот, а позитивно со Борбениот; A4-Попустливост негативно со Полицискиот стручен и Контекстуален фактор; C2-Ред позитивно со Проактивниот; и C5-Самодисциплина негативно со Оперативниот фактор.

Табела 69. Хиерархиска регресија за објаснување на Генералниот фактор на оперативната перформанса кај припадниците на ЕСЗ

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA	
					R ² Change	F Change	df1	df2	Sign F Change	F	Sig
1 Воз, Стан, СС СрПол, Иск	,505	,255	0,217	0,885	0,255	6,707	5	98	,000	6,707	,000
2 КС	,546	,298	0,254	0,863	0,043	5,937	1	97	,017	6,860	,000
3 А	,573	,328	0,279	0,849	0,030	4,281	1	96	,041	6,690	,000
4 Кон луѓе	,600	,360	0,307	0,833	0,033	4,829	1	95	,030	6,691	,000
5 Неадапив.стра	,610	,372	0,312	0,830	0,011	1,707	1	94	,195	6,182	,000
6 Стрес	,615	,378	0,311	0,830	0,006	0,915	1	93	,341	5,650	,000

Хиерархиската регресија укажува на статистичка значајност на шест поставени модели на ниво ,000 на објаснување на Генералниот фактор со сетови предикторски варијабли, кои се уфрлувани редоследно според теоретската позадина и покажаните значајни корелации. Со оглед на бројот на испитаниците селектирани се само оние варијабли кои покажаа некаква поврзаност со некои од факторите, а заради големиот број поддимензии земени се само домените.

Табела 70. Коефициенти од регресивната анализа

Model		B	t	Sig.	Model	B	t	Sig.	
1	(Constant)		2,844	,005	5	(Constant)	1,876	,064	
	Возраст	-,398	-3,660	,000		Возраст	-,394	-3,771	,000
	СС	-,117	-1,333	,186		СС	-,142	-1,668	,099
	СрПол	,282	3,159	,002		СрПол	,248	2,895	,005
	Стан	,252	2,831	,006		Стан	,273	3,240	,002
	Искуство	,179	1,626	,107		Искуство	,231	2,198	,030
2	(Constant)		,046	,964	КС	,172	1,894	,061	
	Возраст	-,350	-3,244	,002	А	-,205	-2,441	,017	
	СС	-,158	-1,805	,074	Кон луѓето	,177	2,112	,037	
	СрПол	,252	2,869	,005	Неадаптив.страт.	-,116	-1,306	,195	
	Стан	,259	2,976	,004	6	(Constant)	1,772	,080	
	Искуство	,171	1,584	,116		Возраст	-,404	-3,844	,000
КС	,218	2,437	,017	СС		-,140	-1,645	,103	
3	(Constant)		1,415	,160		СрПол	,235	2,709	,008
	Возраст	-,370	-3,475	,001		Стан	,281	3,320	,001
	СС	-,143	-1,654	,101		Искуство	,225	2,135	,035
	СрПол	,238	2,742	,007	КС	,172	1,894	,061	
	Стан	,275	3,200	,002	А	-,184	-2,120	,037	
	Искуство	,188	1,773	,079	Кон луѓето	,172	2,045	,044	
4	КС	,210	2,386	,019	Неадаптив.страт	-,153	-1,579	,118	
	А	-,176	-2,069	,041	Стрес	,093	,957	,341	
	(Constant)		1,655	,101					
	Возраст	-,388	-3,698	,000					
	СС	-,130	-1,528	,130					
	СрПол	,233	2,738	,007					
	Стан	,265	3,140	,002					
	Искуство	,220	2,092	,039					
КС	,211	2,452	,016						
А	-,201	-2,395	,019						
Кон луѓето	,185	2,197	,030						

Така, моделот на демографските варијабли објаснуваат 25,50% од варијансата, во што значајно учествуваат само негативно Возраста, позитивно Средното полициско и решеното Стамбено прашање; додавањето на КС има дополнителен предиктивен капацитет од 4,3%, $p < ,017$, во кој модел значајно влијание имаат истите варијабли од демографските, и како и позитивно КС, но расте моќта на негативното влијание на СС; додавањето на димензијата А означува дополнителна моќ од 3,00%, $p < ,004$, во кој модел имаат влијание претходните варијабли и негативно доменот А; додавањето на Кон луѓето насочениот стил покажа дополнителна моќ од 3,3% $p < ,030$ во кој модел значајно влијание

имаат сите досегашно внесени варијабли освен СС, позитивно Демократскиот стил, со што значајно станува и позитивното дејство на Искуството; со додавање на Неадаптивниот стил на справување дополнителната моќ од 1,1% не е значајна иако расте процентот на варијансата, па бидејќи моделот сепак останува значаен истиот е објаснет од сите досегашни освен СС, додадениот фактор, при што влијанието на КС се намалува; не е значајна ни дополнителната моќ на Професионалниот стрес од 0,6% иако моделот е значаен, каде негативно влијание имаат Возраста и димензијата А, а позитивно Средното полициско, Станот, Искуството и Кон луѓето насочениот лидерски стил, а и овде КС имаат намалено влијание како претходно.

Од ова заклучуваме дека Генералниот фактор го објаснуваат пониската Возраст, завршеното Средно полициско училиште, решеното стамбено прашање, повисоките КС, помала застапеност на доменот Соработка и Кон луѓето насочениот лидерски стил. При тоа, со додавање на лидерскиот стил значајно станува и работното искуството кај припадниците, а со додавање на стратегиите на справување се зголемува значењето на Искуството, но КС стануваат незначајни. Иста е состојбата и со додавањето на стресот (иако се намалува влијанието на сите предиктори освен на Возраста и Стамбеното прашање), што ги потврдува и теоретските поставки. Ова значи дека стресот и стиловите на справување немаат директна поврзаност со перформансата, додека индиректните односи остануваат за понатамошно разгледување. (Табела 69 и 70)

Табела 71. Хиерархиска регресија за објаснување на Полицискиот контекстуален фактор на оперативната перформанса кај припадниците на ЕСЗ

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA	
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig
1 Демограф вар	,470	,220	,172	,910	,220	4,572	6	97	,000	4,572	,000
2 КС	,532	,283	,231	,877	,063	8,396	1	96	,005	5,417	,000
3 А	,561	,315	,257	,862	,032	4,398	1	95	,039	5,458	,000
4 Кон луѓе	,573	,328	,264	,858	,013	1,853	1	94	,177	5,101	,000
5 Неадаптив. стр	,581	,337	,266	,857	,009	1,282	1	93	,260	4,733	,000
6 Стрес	,583	,339	,260	,860	,002	,287	1	92	,593	4,295	,000

Табела 72. Коефициенти од регресивната анализа

Model		B	t	Sig.	Model	B	t	Sig.	
1	(Constant)		1,681	,096	5	(Constant)		,919	,361
	Ранг	,093	,844	,401		Ранг	,067	,613	,541
	Возраст	-,235	-2,088	,039		Возраст	-,213	-1,962	,053
	СС	-,195	-2,042	,044		СС	-,224	-2,419	,018
	СрПол	,323	3,366	,001		СрПол	,290	3,089	,003
	Стан	,164	1,795	,076		Стан	,190	2,183	,032
	Искуство	,055	,465	,643		Искуство	,101	,885	,379
2	(Constant)		-1,014	,313	КС	,219	2,310	,023	
	Ранг	,106	1,001	,319	А	-,198	-2,287	,024	
	Возраст	-,179	-1,622	,108	Кон луѓето	,117	1,334	,185	
	СС	-,248	-2,641	,010	Неадаптив.стр	-,107	-1,132	,260	
	СрПол	,284	3,035	,003	6	(Constant)		,851	,397
	Стан	,172	1,948	,054		Ранг	,058	,525	,601
	Искуство	,040	,354	,724		Возраст	-,218	-1,992	,049
КС	,263	2,898	,005	СС		-,221	-2,367	,020	
3	(Constant)		,636	,526		СрПол	,285	3,008	,003
	Ранг	,122	1,168	,246		Стан	,195	2,220	,029
	Возраст	-,202	-1,851	,067		Искуство	,100	,875	,384
	СС	-,237	-2,564	,012	КС	,218	2,291	,024	
	СрПол	,265	2,867	,005	А	-,185	-2,061	,042	
	Стан	,188	2,160	,033	Кон луѓето	,115	1,306	,195	
	Искуство	,054	,483	,630	Неадаптив.стра	-,131	-1,249	,215	
	КС	,256	2,862	,005	Стрес	,054	,536	,593	
	А	-,181	-2,097	,039					
4	(Constant)		,743	,459					
	Ранг	,098	,926	,357					
	Возраст	-,210	-1,932	,056					
	СС	-,222	-2,391	,019					
	СрПол	,268	2,915	,004					
	Стан	,182	2,097	,039					
	Искуство	,081	,720	,474					
	КС	,256	2,877	,005					
	А	-,196	-2,264	,026					
	Кон луѓето	,120	1,361	,177					

Полицискиот контекстуален фактор пак, е објаснет од сите шест модели во хиерархиската регресија (Табела 71 и 72), но само првите три чекори укажуваат на значајна дополнителна моќ, и тоа првиот ги опфаќа демографските варијабли и е објаснет само од позитивното влијание на Средното полициско, и негативното на Возраста и

Стручната спрема; КС имаат дополнителна моќ од 6,3% за $p < ,005$, во кој модел значајно учество покрај позитивното на КС имаат и Средното полициско, Стручната спрема, Стамбеното прашање е благо под границата, додека Возраста го губи значењето; додавањето на димензијата А има значајна дополнителна моќ од 3,2%, $p < ,039$, кој модел е објаснет од претходниот модел, така што сега позитивното влијание на Решеното стамбено прашање станува значајно со дополнување на значајното влијание на А; додавањето на лидерските стилови, стиловите на справување и професионалниот стрес засебно не покажа значајна дополнителна моќ, иако моделите остануваат значајни $p < ,000$, а во крајниот модел остануваат значајни претходните четири демографски варијабли, КС и А.

Заклучуваме дека Полицискиот контекстуален фактор е објаснет од завршеното Средно полициско училиште, пониската СС (наспроти ВСС), решеното стамбено прашање, пониската Возраст, повисоките КС и пониската застапеност на доменот А-Соработка (за разлика од Генералниот фактор се активира значењето на СС, а се губи лидерскиот стил и искуството, другите предиктори се исти, со тоа што овде влијанието на КС е постабилно).

Табела 73. Хиерархиска регресија за објаснување на Борбениот фактор на оперативната перформанса кај припадниците на ЕСЗ

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA	
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig
1 Иск, Стан, Воз	,383	,146	,121	,938	,146	5,717	3	100	,001	5,717	,001
2 Е, О	,451	,203	,163	,915	,057	3,492	2	98	,034	4,998	,000
3 Кон луѓе	,507	,257	,211	,888	,053	6,972	1	97	,010	5,581	,000
4 Стрес од рак.	,535	,287	,235	,875	,030	4,032	1	96	,047	5,509	,000
5 Неадаптив.стра	,540	,292	,232	,876	,006	,740	1	95	,392	4,900	,000
6 КС	,540	,292	,224	,881	,000	,000	1	94	,986	4,310	,000

Кај Борбениот фактор (Табела 73 и 74) има поинаква ситуација, иако и тука значајни се сите шест модела, дополнителната предиктивна моќ има важност во четири од случаите, и скоро сите вклучени варијабли покажаа значајно влијание во моделите кое се задржува до крајот и кои како комбинација покажаа најсилни влијанија.

Табела 74. Коefициенти од регресивната анализа

Model		B	t	Sig.	Model	B	t	Sig.	
1	(Constant)		-2,493	,014	5	(Constant)		-,883	,379
	Возраст	,412	3,589	,001		Возраст	,432	4,002	,000
	Стан	-,233	-2,479	,015		Стан	-,236	-2,626	,010
	Искуство	-,319	-2,802	,006		Искуство	-,348	-3,151	,002
2	(Constant)		-1,071	,287	5	Е	-,284	-2,744	,007
	Возраст	,407	3,625	,000		О	,249	2,377	,019
	Стан	-,219	-2,370	,020		Кон луѓе	-,259	-2,919	,004
	Искуство	-,338	-2,987	,004		Стрес од рак	-,202	-2,154	,034
	Е	-,244	-2,288	,024		Неадаптив.стра	,079	,860	,392
	О	,250	2,307	,023		6	(Constant)		-,700
3	(Constant)		-1,008	,316	Возраст		,432	3,900	,000
	Возраст	,425	3,887	,000	Стан		-,236	-2,612	,010
	Стан	-,206	-2,290	,024	Искуство		-,348	-3,121	,002
	Искуство	-,372	-3,365	,001	Е		-,284	-2,721	,008
	Е	-,252	-2,435	,017	О		,249	2,361	,020
	О	,236	2,240	,027	Кон луѓе		-,259	-2,900	,005
	Кон луѓе	-,235	-2,640	,010	Стрес од рак	-,202	-2,142	,035	
4	(Constant)		-,812	,419	Неадаптив.стра	,079	,813	,418	
	Возраст	,431	4,003	,000	КС	,002	,018	,986	
	Стан	-,229	-2,562	,012					
	Искуство	-,342	-3,107	,002					
	Е	-,288	-2,783	,006					
	О	,238	2,290	,024					
	Кон луѓе	-,262	-2,952	,004					
	Стрес од рако	-,183	-2,008	,047					

Така, истиот може да биде објаснет од три од демографските варијабли, пред сè позитивно од Возраста, а негативно од Решеното стамбено прашање (што значи кога тоа е решено нема мотивација за ваква работа, туку за полициска, посмирена) и негативно со Искуството (кај поискусните се губи мотивацијата и еланот за терен, што најверојатно е услов за успех во оваа специфична професија), наспроти обратната поставеност на влијанието на овие фактори кај Генералниот и Полицискиот фактор; димензиите Е и О имаат дополнителна моќ од 5,7%, $p < ,034$, каде покрај претходните варијабли димензиите на личност имаат О позитивна, а Е негативна моќ; Кон луѓето насочениот стил укажува на значајна дополнителна моќ од 5,3%, кој модел е објаснет од претходните варијабли, но овде за разлика од Полицискиот фактор овој стил покажува значајно негативно влијание; интересно е значајното дополнително предиктивно дејство од 3,0%, $p < ,047$ на

Организацискиот стрес од типот Стрес од раководење и ресурси, кое покрај влијанието на досегашните варијабли има негативно влијание врз објаснување на Борбениот фактор; додавањето на стиловите на справување и КС не покажаа значајно дејство, ниту укажаа на влијание во моделите, иако моделите се покажаа значајни $p < ,000$.

Заклучуваме дека Борбениот фактор е објаснет од повисоката Возраст, зголемената изразеност на димензијата О, нерешеното стамбено прашање, помалото работно искуство (со оглед на високиот просек на искуството на припадниците во единицата), намалената изразеност на димензијата Е-Екстраверзија (за овој дел од оваа специфична професија не е важна желбата за контакти со луѓе, иако овде треба да се направи подетална анализа на влијанието на поддимензиите), намалената примена на Кон луѓето насочениот лидерски стил (но не и зголемената примена на Кон задачите насочениот, што покажува на граница во примената на овој стил) и намалување на влијанието на организацискиот стрес од типот Раководење и недостаток од ресурси.

3.2. За раководната перформанса во ЕСЗ

Со оглед дека во однос на оваа варијабла располагаме само со $N=30$, најсоодветна е корелациска анализа на манифестно ниво и секоја понатамошна треба да биде земена со резерва. При тоа, не зборуваме за ефикасноста од раководењето или лидерството (кое се пресметува поинаку и нема да биде обработено во трудот), туку се задржуваме само на перформансата добиена од оценките на нивните наредени.

Корелационите табели покажуваат мал број значајни корелации со предикторите (.361 за $p < .05$ и .463 за $p < .01$), од кои голем дел се негативни. Вкупната перформанса позитивно корелира со КС и високо но незначајно со $N1$, а негативно со Возраста, стратегиите Планирање и Барање инструментална социјална поддршка (значи оваа работа малку може да се предвиди и да се добие совет од другите при нејзиното водство), стресорите Работа во слободно време, Трауматски настани и Недоволно време за блиските (што укажува на преоптовареност и старешини кои се постари припадници со низа трауматски искуства), а нема поврзаност на лидерската перформанса со лидерските стилови (што најверојатно покажува дека нема простор за менување на стилот или нивниот однос е сложен).

Од демографските варијабли (Табела 75) Возраста е во негативна корелација со најмногу (скоро сите) аспекти на лидерската перформанса; ВСС позитивно со раководните функции на лидерството (Планирање, Делегирање, Супервизија и Комуникација); Средното полициско со Унапредувањето (што подразбира дека во ЕСЗ во голема мера се вреднува Средното полициско, со оглед дека тие се во најблизок контакт со полициската култура и најдобро можат да ги отстранат кочниците што од неа произлегуваат, а оттаму и се мотивирани да работат на унапредување на своите подредени); Бројот на деца негативно влијае на Полициското лого, Комуникациските вештини и воопшто на вкупниот скор (овие припадници се на расчекор меѓу семејството и работните обврски, кои побаруваат на некој начин жртва, а семејството ги оттргнува од тој полициски ред); Искуството негативно е поврзано со повеќето, но значајно само со Комуникацијата (показател дека оваа професија има рок на траење). Од аспектите на перформансата најмногу зависен од демографските варијабли се Комуникацијата, во основа негативни (освен со СС), на што најмногу се работи кога е во прашање раководењето, а која компонента малку доаѓа до израз кај оваа професија како ПС, па податоците укажуваат дека подобро комуницираат оние со ВСС, помладите, со помалку искуство и деца.

Табела 75. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу демографските варијабли и аспектите на раководната перформанса во ЕСЗ

	Вк	мот	лого	тимс	влиј	гри	етик	пл,о	деле	супе	унап	одлу	ком
СС	,27	,22	,20	,13	,20	,08	,10	,36	,44	,40	-,02	,24	,40
СрПол	,28	,14	,08	,32	,14	,24	,29	,14	,28	,33	,40	,21	,22
Брак	-,23	-,01	-,13	-,21	-,17	-,15	,01	-,18	-,30	-,31	-,34	-,32	-,21
Деца	<u>-,33</u>	-,27	-,38	-,25	-,27	-,24	-,14	-,16	-,26	-,26	<u>-,30</u>	-,26	-,46
Стан	,03	,16	,15	,04	-,05	,08	,10	-,10	-,01	-,09	-,01	,02	-,07
Воз	-,50	-,58	-,46	<u>-,34</u>	-,28	-,40	-,53	-,37	-0,4	-,42	-,29	<u>-,34</u>	-,56
Иск	-,22	-,22	-,31	-,17	,07	-,24	-,26	-,01	-,14	-,14	-,09	-,13	-,53

Од личните предиктори (Табела 76) во основа корелациите се многу слаби, и овде КС има најмногу значајни позитивни корелации, а О2-Естетика најмногу негативни (оваа професија најмалку е поврзана со тоа); од димензиите значајни корелации и тоа позитивни врзува само N со кон луѓето насочените аспекти (ова се објаснува со ниското N кај старешините што најверојатно смета за раководењето, со оглед дека треба да се работи со

луѓе), ова се должи на корелациите со поддимензиите N1 и N2 – Склоности кон Анксиозност и Депресивност (што го потврдува претходното – односно „ладните убијци“ добро можат да ја обават задачата, за менаџирање со луѓе се побарува покачување на овие ниски димензии) и сл. Овде најмногу значајни корелации со овие предиктори врзува аспектот Донесување на одлуки што е комплексна компонента и побарува подлабока анализа, како и Тимската работа и Грижата (како соработнички момент).

Табела 76. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу општите КС и факторите на личност со аспектите на раководната перформанса во ЕСЗ

	Вк	мот	лого	тимс	влиј	гри	етик	пл,о	деле	супе	унап	одлу	ком
IQ	,37	,39	,31	,18	<u>,32</u>	,09	,48	,37	,36	,42	,11	,16	,52
N	,25	,10	,11	,38	,23	,38	,00	,18	,13	,06	,33	,41	,09
E	-,03	-,10	-,26	,06	,09	-,17	,01	,07	-,02	,10	,04	,09	-,14
O	-,08	-,14	-,22	-,15	-,04	-,16	,10	,07	,00	,04	-,01	-,17	-,08
A	,01	,01	,22	-,06	-,02	-,06	,03	-,09	,03	,07	,02	,02	-,08
C	-,08	,02	-,01	-,15	-,10	-,25	,19	-,02	,00	,09	-,22	-,25	-,06
N1	<u>,34</u>	,27	,22	,39	,31	,41	,04	,25	,22	,19	<u>,36</u>	,43	,20
N2	,23	,06	-,04	,38	,25	,35	-,02	,17	,06	,07	,26	,49	,18
E3	-,16	-,11	<u>-,34</u>	-,18	,01	-,27	,06	-,11	-,14	-,05	-,21	-,16	-,05
E5	,23	,22	,01	,24	,29	,16	,06	,26	,14	,21	,21	,36	,14
O2	<u>-,34</u>	<u>-,32</u>	<u>-,33</u>	<u>-,35</u>	<u>-,30</u>	-,37	-,12	-,27	-,20	-,16	-,26	<u>-,33</u>	-,28
A5	,25	,15	,42	,26	,08	,44	,05	,12	,06	-,06	,28	,20	,28
C1	-,20	-,20	-,22	<u>-,31</u>	-,13	-,45	,07	-,04	-,05	,05	-,25	-,14	-,19
C2	,09	,09	,08	-,01	,07	-,09	,39	,22	,10	,21	-,07	-,15	,03

Од стиловите на справување (Табела 77) најмногу корелации имаат Планирањето и Барањето интрumentална поддршка, двете негативно со сите аспекти (успехот тука подразбира толеранција на промени и неизвесност, наспроти нестандардност и доверливост што не одобрува планирање и барање совети од други), што не одобрува ни емоционална поддршка, а негативно се поставени и Вентилирањето емоции (Посебно за полициско лого и Комуникации), Позитивната реинтерпретација (со Тимска работа и Унапредување) и Хуморот (овие не се баш јасни), додека позитивно влијаат Употребата на супстанции (посебно на Одлучувањето и Влијанието, што укажува на притисок кој често се решава во кафана, се разбира во граници на нормалата, со оглед на нискиот степен на застапеност на оваа стратегија) и Менталното повлекување за Одлучувањето. И овде

најмногу корелации се значајни со Комуникацијата (најголем дел негативни со стратегиите) и Одлучувањето.

Табела 77. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу стилите на справување и аспектите на раководната перформанса во ЕСЗ

	Вк	мот	лог	тимс	влија	гри	ети	пл,о	дел	суп	уна	одл	ком
План	-0,42	<u>-0,34</u>	-0,43	<u>-0,32</u>	-0,22	-0,42	-0,43	-0,39	<u>-0,34</u>	-0,24	-0,43	-0,23	-0,28
БарИ	-0,40	-0,43	-0,48	-0,25	-0,31	-0,24	<u>-0,32</u>	-0,29	<u>-0,32</u>	-0,39	-0,36	-0,20	-0,34
БарЕ	-0,23	-0,32	<u>-0,35</u>	-0,12	-0,18	-0,08	-0,22	-0,01	-0,07	-0,27	-0,21	-0,10	<u>-0,31</u>
Мен	,08	-0,08	,03	,04	,14	-0,04	-0,02	-0,02	,10	,07	,17	<u>0,35</u>	,05
Фок	-0,21	-0,18	-0,42	-0,0	-0,03	-0,13	-0,20	-0,12	-0,27	-0,28	-0,11	,01	<u>-0,34</u>
Поз	-0,29	-0,22	-0,28	-0,37	-0,21	<u>-0,32</u>	-0,25	-0,11	-0,19	-0,16	-0,37	-0,06	-0,25
Хум	-0,21	-0,26	-0,07	<u>-0,32</u>	<u>-0,33</u>	-0,23	-0,00	-0,07	0	-0,13	-0,18	-0,22	-0,24
Упо	,19	-0,07	,06	,13	<u>0,35</u>	,04	,04	<u>0,30</u>	,22	,20	,16	0,38	,12

Табела 78. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу стресот и аспектите на раководната перформанса во ЕСЗ

	вк	мот	лог	тим	влиј	гри	ети	пл,о	дел	суп	уна	одл	ком
Стрес Вкупно	-0,16	<u>-0,32</u>	-0,23	-0,11	-0,03	-0,21	-0,16	-0,10	-0,16	-0,11	,04	,07	-0,26
ОР	-0,15	<u>-0,32</u>	-0,22	-0,05	-0,05	-0,09	-0,16	-0,14	-0,19	-0,18	,02	,08	-0,17
ORG	-0,16	-0,29	-0,21	-0,15	-0,02	-0,29	-0,14	-0,05	-0,12	-0,04	,06	,06	<u>-0,31</u>
Смени	-0,48	-0,53	-0,54	-0,28	-0,37	<u>-0,34</u>	-0,24	-0,49	-0,42	-0,40	-0,28	<u>-0,33</u>	-0,46
Нокна работа	<u>-0,35</u>	-0,37	<u>-0,35</u>	-0,27	-0,36	-0,22	-0,38	-0,36	<u>-0,35</u>	<u>-0,30</u>	-0,13	-0,06	-0,26
Прекувремена раб.	-0,15	<u>-0,30</u>	-0,12	-0,01	-0,00	-0,13	-0,22	-0,22	<u>-0,29</u>	-0,21	,08	,18	-0,24
Ризик од повреди	-0,36	-0,42	-0,37	-0,17	-0,25	-0,20	-0,17	<u>-0,35</u>	-0,43	-0,54	-0,15	-0,28	<u>-0,34</u>
Раб.акт.во слоб.вр.	-0,16	-0,12	-0,18	,06	-0,13	-0,02	-0,06	-0,21	<u>-0,30</u>	-0,25	-0,09	-0,20	-0,17
Работа со документ.	-0,28	-0,45	<u>-0,30</u>	-0,21	-0,22	-0,24	<u>-0,30</u>	-0,17	-0,26	-0,24	-0,07	,10	<u>-0,35</u>
Здравствени пробл.	-0,18	<u>-0,31</u>	-0,24	-0,04	-0,11	-0,29	-0,15	-0,12	-0,12	-0,09	-0,07	,09	<u>-0,31</u>
Стигма од профес.	-0,20	-0,29	<u>-0,30</u>	-0,13	-0,10	-0,26	-0,07	-0,01	-0,13	-0,10	-0,06	-0,13	<u>-0,30</u>
Справув со колеги	-0,28	-0,45	<u>-0,31</u>	-0,23	-0,13	-0,43	-0,20	-0,11	-0,17	-0,19	-0,13	,01	<u>-0,33</u>
Фаворизација	-0,16	<u>-0,30</u>	-0,25	-0,15	,06	<u>-0,35</u>	-0,16	-0,06	-0,10	-0,02	,02	,06	-0,29
Мн. админист. обв	<u>-0,32</u>	-0,21	-0,19	-0,16	-0,17	-0,23	-0,26	-0,44	-0,40	-0,32	-0,15	-0,24	-0,47
Пост.пром во пол./за	-0,17	-0,17	-0,05	-0,16	-0,01	-0,26	<u>-0,31</u>	-0,24	-0,15	-0,09	,01	,08	<u>-0,35</u>
Недосл. раководење	-0,08	-0,13	-0,01	-0,25	-0,06	<u>-0,30</u>	-0,05	,05	,01	,02	,07	,10	-0,22
Недост. на ресурси	-0,18	-0,22	-0,26	-0,18	,03	<u>-0,31</u>	-0,13	-0,06	-0,25	-0,10	,09	-0,06	-0,27
Неед под. на ра.обв.	-0,29	<u>-0,33</u>	<u>-0,35</u>	-0,23	-0,14	<u>-0,34</u>	-0,12	-0,22	<u>-0,35</u>	-0,18	-0,06	-0,05	-0,46
Гол нагл нег од рак.	-0,26	-0,39	-0,38	-0,15	-0,16	-0,19	-0,27	-0,07	-0,19	-0,25	-0,13	-0,01	-0,38

Кај професионалниот стрес (Табела 78) се јавуваат најмногу значајни корелации, иако не е значајна поврзаноста со вкупните скорови и двата типа стрес. Бидејќи сите корелации се негативни заклучуваме дека стресот негативно влијае на раководната перформанса наспроти позитивните корелации кај ПС (еустрес), што укажува на поинаков статус на стресот на различните нивоа. Кај раководната перформанса се јавува значајна поврзаност со скоро еднаков број стресори од операциска и организациска природа, кои произлегуваат најмногу од Трауматските настани, преоптовареност со работа, што наметнува и конфликти работа-дома (заради недостаток од време за блиските), здравствени проблеми (со оглед дека се работи за стари припадници во единицата – со стаж над 20 години), како и недостаток од ресурси (персонал, опрема, обука и сл.), папрологија/компјутерска работа која не е омилена во овие единици или справување со судскиот систем. Од аспектите на раководната перформанса од стресот најмногу се загрозени Мотивирањето на подредените, потоа Комуникацијата, Одржувањето на полициското лого, Делегирањето задачи, па Планирањето и Етиката, а најмалку Унапредувањето и Тимската работа.

Табела 79. Матрица на Пирсонов коефициент на корелација меѓу стиловите на раководење на нивните претпоставени со раководната перформанса кај старешините на ЕСЗ (N=30)

		Вк	лого	етика	кому			Вк	тим	гриж	етика
Стил на претпоставени старешини	репр	-,09	,04	-,18	-,02	Самооценки за стилот	репр	-,18	-,30	-,23	-,07
	траг	-,05	,06	-,03	,06		траг	-,31	-,39	-,40	-,09
	толН	-,03	,08	,04	,11		толН	,00	-,07	-,02	,16
	увер	-,18	-,12	-,21	-,22		увер	-,20	-,33	-,24	,02
	стру	-,25	-,22	-,41	-,26		стру	-,06	-,13	-,16	-,02
	толС	-,19	-,03	-,24	-,26		толС	-,20	-,16	-,13	-,04
	улог	,30	,41	,32	,37		улог	-,01	-,14	-,17	,04
	вним	,13	,22	-,04	,00		вним	,21	,21	,19	,17
	прои	-,17	-,03	-,18	-,15		прои	,04	-,03	-,03	,13
	пред	-,05	-,06	,00	-,04		пред	,28	,26	,18	,37
	инте	-,08	,05	-,12	-,17		инте	,13	,16	,07	-,01
	супе	,01	-,04	-,14	-,21		супе	-,07	-,14	-,14	,01

За лидерските стилови (Табела 79) според оценките скоро и да не се покажува поврзаност со раководната перформанса. Со стилот Иницирање структура негативно е поврзана раководната Етика, а Полициското лого позитивно со Лидерската улога, кај

старешините на старешините; додека според смооценките стилот Трагач кон помирување негативно е поврзан со Тимската Работа и Грижата за подредените, а Прецизното предвидување со Етиката. Останатите корелации се многу слаби, што укажува на потреба од понатамошна анализа.

Табела 80. Пирсонов коефициент на корелација меѓу предикторите и критериумот во манифестен и латентен простор кај старешините во ЕСЗ

	СС	Воз	СрПо	Брак	Деца	Стан	Искус	PSQ	OP	ORG	IQ
БК	,268	-,505	,278	-,226	<u>-,331</u>	,031	-,223	-,162	-,147	-,156	,371
factor 1	,278	-,501	,286	-,236	<u>-,328</u>	,022	-,219	-,161	-,150	-,153	,375
	N	E	O	A	C	Cope1	Cope2	L1	L2	L1-себ	L2-себ
БК	,249	-,032	-,085	,009	-,084	<u>-,324</u>	-,097	-,219	,128	-,066	-,085
factor 1	,240	-,022	-,075	,008	-,075	<u>-,321</u>	-,103	-,227	,123	-,063	-,073

Со вкупната перформанса во манифестен и латентен простор поврзаност се јавува само кај КС, позитивна и негативна кај Возраста, а скоро значајна негативна со Деца и Кон проблемот насочените стратегии на справување, што значи за успешни раководители високо се оценети оние со високи КС, млади (со оглед дека ПС се повеќето над 20 години во единицата и се сметаат за стари), оние без деца (се потврдува потребата од жртва за оваа професија) и кои помалку користат кон проблемот насочени стратегии (со оглед дека тие доминираат). Иако незначајно, интересно е дека операцискиот и организациски стрес скоро еднакво корелира со раководната перформанса, а и заедно со вкупниот стрес се во негативна корелација; кон задачите насочените стратегии на справување се во повисока корелација од коон емоциите насочените (иако двата стила негативно); кај лидерските стилови се јавува разлика кај стилот на повисоките старешини и кај себеоценките – кај кон задачите насочениот стил на повисоките старешини негативно и повисоко корелита од кон луѓето насочениот стил кој корелира позитивно со нивната лидерска перформанса, додека кај себе оценките двата стила многу слабо негативно корелираат со нивната перформанса каде корелацијата е повисока со кон емоциите насочениот стил (Табела 80).

Табела 81. Хиерархиска регресија за објаснување на раководната перформанса

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA	
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig
1 KC	,371	,137	,107	,429	,137	4,457	1	28	,044	4,457	,044
2 Возраст	,512	,262	,207	,404	,124	4,551	1	27	,042	4,787	,017
3 N	,634	,402	,333	,371	,140	6,096	1	26	,020	5,826	,003
4 Стрес	,722	,521	,444	,339	,119	6,203	1	25	,020	6,794	,001

Табела 82. Коefициенти од регресивната анализа

Model	B	t	Sig.
1 (Constant)		-2,114	,044
KC	,375	2,139	,041
2 (Constant)		,982	,335
KC	,111	,531	,600
Возраст	-,433	-2,075	,048
3 (Constant)		-,580	,567
KC	,409	1,791	,085
Воз	-,273	-1,340	,192
N	,439	2,422	,023
4 (Constant)		-,553	,585
KC	,442	2,104	,046
Воз	-,246	-1,314	,201
N	,656	3,472	,002
PSQ	-,396	-2,422	,023

Хиерархиската регресија покажува значајност на сите четири модела, каде Возраста, димензијата N и Професионалниот стрес (посебно организацискиот) покажаа значајно дополнително предиктивно дејство, а со секое додавање претходните фактори губат од значање, па раководната перформанса е објаснета од повисоки KC и N и понизок професионален стрес (Табела 81 и 82), што се потврди и на латентно ниво (Табела 83 и 84).

Табела 83. Хиерархиска регресија за латентниот простор кај раководната перформанса

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA	
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig
1 KC	,375	,140	,110	,943	,140	4,574	1	28	,041	4,574	,041
2 Возраст	,509	,259	,204	,892	,118	4,306	1	27	,048	4,710	,018
3 N	,629	,395	,325	,821	,136	5,867	1	26	,023	5,662	,004
4 Стрес	,714	,510	,432	,754	,115	5,865	1	25	,023	6,507	,001

Табела 84. Коефициенти од регресивната анализа

Model		B	t	Sig.
1	(Constant)		4,712	,000
	KC	,371	2,111	,044
2	(Constant)		3,989	,000
	KC	,100	,479	,635
	Возраст	-,445	-2,133	,042
3	(Constant)		2,034	,052
	KC	,402	1,770	,088
	Возраст	-,282	-1,393	,175
	N	,445	2,469	,020
4	(Constant)		2,308	,030
	KC	,435	2,097	,046
	Возраст	-,254	-1,375	,181
	N	,666	3,563	,002
	PSQ	-,403	-2,491	,020

Со ова заклучуваме дека оперативната и раководната перформанса кај специјалните единици може да биде објаснета од личните и контекстуалните варијабли, кои како предиктори имаат различна моќ на влијание кај двата типа перформанса и различните компонентите добиени за латентната структура кај оперативната, со што се потврдува и втората група хипотези 2а и 2б.

4. Објаснување на стиловите на справување, лидерските стилови и професионалниот стрес од личните предикторски варијабли

Вон хипотезите пристапуваме и кон објаснување на силите на справување и лидерство и професионалниот стрес од личните предикторски варијабли, што би укажало на некои поврзаности во насока на објанување на односите меѓу предикторите и нивното влијание врз и онака сложената перформанса. При тоа, напоменуваме дека ова е само првичен обид за тоа, додека цели за некој иден труд би била медијаторско-модераторската анализа на дирекните и индирекните влијанија на предикторите, во насока на перформансата и контекстуалните предиктори.

Табела 85. Интеркорелации меѓу стиловите на справување и личните предиктори

	KC	N	E	O	A	C
Неадаптивни стратегии	-,333(**)	,561(**)	-,157	-,171	-,035	-,356(**)
Адаптивни стратегии	-,005	-,115	,273(**)	,307(**)	,081	,169

Табела 86. Интеркорелации меѓу стилите на справување и демографските варијабли како лични предиктори

	Пробл	Ранг	Воз	СС	СрПол	Брак	Деца	Стан	Искус
Неадаптивни стратегии	-,141	-,165	,073	-,157	,105	,161	,061	,083	,089
Адаптивни стратегии	,197(*)	,194(*)	,244(*)	,066	,071	,042	-,002	-,166	,145

Табела 87. Хиерархиска регресија за објаснување на Неадаптивните стратегии со личните предиктори

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA		
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig	
1	КС	,349	,122	,113	,941	,122	13,913	1	100	,000	13,913	,000
2	Личност	,604	,365	,325	,820	,243	7,279	5	95	,000	9,112	,000
3	Демог. вар	,640	,410	,307	,831	,045	,723	9	86	,687	3,983	,000

Табела 88. Коefициенти од регресивната анализа

Model	B	t	Sig.	Model	B	t	Sig.		
1	(Constant)		3,723	,000	3	(Constant)		-1,282	,203
	КС	-,349	-3,730	,000		КС	-,198	-2,021	,046
2	(Constant)		-1,517	,133	N	,504	3,859	,000	
	КС	-,161	-1,800	,075	E	,011	,101	,919	
	N	,591	4,971	,000	O	-,022	-,207	,837	
	E	-,026	-,250	,803	A	,163	1,728	,087	
	O	,014	,138	,890	C	,047	,362	,718	
	A	,180	1,977	,051	Кат	-,094	-,950	,345	
	C	,050	,407	,685	Ранг	-,186	-1,741	,085	
				Воз	,013	,117	,907		
				СС	,044	,475	,636		
				СрПол	,101	1,033	,304		
				Брак	,077	,739	,462		
				Деца	-,065	-,607	,545		
				Стан	,073	,803	,424		
				Искуство	,134	1,176	,243		

Матриците на интеркорелација укажуваат дека Неадаптивните стратегии се негативно поврзани со КС и димензијата С, позитивно со N (што кореспондира со теоријата) и не се поврзани со ни една од демографските варијабли (Табела 85 и 86). Хиерархиската регресија (Табела 87 и 88) го потврдува тоа, каде истите се објаснети од КС; со додавање на димензиите на личност влијанието на КС станува незначајно, а

доминира позитивното влијание на димензиите N и A; влијанието на A се губи со додавањето на демографските варијабли, кој модел значајно е објаснет само од влијанието на KC и N (согласно теоријата дека неадаптивните стратегии позитивно корелираат со Невротицизмот).

Табела 89. Хиерархиска регресија за објаснување на Адаптивните стратегии со личните предиктори

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA		
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig	
1	Личност	,338	,114	,068	,962	,114	2,475	5	96	,037	2,475	,037
2	Демог. вар	,502	,252	,131	,929	,137	1,775	9	87	,085	2,089	,020
3	KC	,502	,252	,122	,934	,000	,054	1	86	,817	1,932	,030

Табела 90. Коefициенти од регресивната анализа

Model		B	t	Sig.	Model	B	t	Sig.	
1	(Constant)		-1,985	,050	3	(Constant)		-2,807	,006
	N	,069	,506	,614		N	,131	,895	,373
	E	,127	1,035	,303		E	,144	1,148	,254
	O	,233	1,990	,049		O	,188	1,571	,120
	A	,013	,128	,899		A	,061	,574	,568
2	C	,084	,588	,558	C	,121	,827	,410	
	(Constant)		-3,061	,003	Кат	,110	,990	,325	
	N	,124	,870	,387	Ранг	,111	,923	,358	
	E	,140	1,132	,261	Воз	,332	2,567	,012	
	O	,189	1,586	,116	CC	,028	,269	,788	
	A	,056	,544	,588	СрПол	,052	,472	,638	
	C	,127	,891	,375	Брак	,068	,578	,564	
	Кат	,110	1,001	,320	Деца	-,117	-,969	,335	
	Ранг	,108	,908	,366	Стан	-,183	-1,792	,077	
	Воз	,327	2,576	,012	Искуство	-,185	-1,443	,153	
	CC	,032	,312	,755	KC	,026	,232	,817	
	СрПол	,058	,544	,588					
	Брак	,069	,589	,557					
	Деца	-,122	-1,025	,308					
	Стан	-,182	-1,794	,076					
Искуство	-,182	-1,434	,155						

Адаптивните стратегии пак, позитивно корелираат со димензиите E и O и Возраст, Ранг и Проблематика на работа (последното позитивно произлегува од возраста) (Табела

85 и 86). Хиерархиската регресија укажува на значајно влијание само на димензиите на личност во кој модел главно позитивно влијание има Отвореноста кон искуствата; додавањето на демографските варијабли нема значајна дополнителна моќ иако како модел е значаен на ниво $p < ,02$, кој значајно е објаснет само од позитивното влијание на Возраста; ситуацијата не се менува со додавање на КС чие дополнително влијание исто не е значајно иако моделот се смет за валиден $p < ,030$ (Табела 89 и 90).

Табела 91. Интеркорелации меѓу лидерските стилови и личните предиктори

	КС	N	Е	О	А	С
Кон задачите	-,064	,003	,111	,084	,046	,089
Кон луѓето	-,036	,023	-,089	-,112	,126	,010

Табела 92. Интеркорелации меѓу лидерските стилови и демографските варијабли

	Пробл	Ранг	Воз	СС	СрПол	Брак	Деца	Стан	Искус
Кон задачите	,081	,407(**)	,180	,125	,160	,061	,082	-,001	,217(*)
Кон луѓето	-,111	,087	-,004	-,080	-,005	-,107	-,079	,083	-,119

Лидерските стилови не покажуваат значајни корелации со личните предиктори кај подредените, освен Кон задачите насочениот стил кој позитивно корелира со Рангот и Искуството во ЕСЗ (Табела 91 и 92).

Табела 93. Хиерархиска регресија за објаснување на Кон задачите насочениот лидерски стил со личните предиктори кај подредените во ЕСЗ

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA	
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig
1 Ранг	,424	,180	,100	,958	,180	2,242	9	92	,026	2,242	,026
2 КС	,429	,184	,094	,961	,004	,422	1	91	,518	2,047	,037

Хиерархиската регресија укажува на значајно влијание на демографските варијабли, додека дополнителната моќ на КС и личноста не се покажа значајна, иако со додавањето на КС моделот остана значаен, но не и со димензиите на личност; но сепак во сите модели единствено Рангот покажа значајно позитивно влијание врз овој стил во првиот, вториот и во третиот модел (Табела 93).

Табела 94. Хиерархиска регресија за објаснување на Кон луѓето насочениот лидерски стил со личните предиктори кај старешините во ЕСЗ

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA	
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig
1 KC	,372	,139	,108	,944	,139	4,508	1	28	,043	4,508	,043
2 N	,798	,637	,610	,624	,498	37,082	1	27	,000	23,700	,000

Табела 95. Коefициенти од регресивната анализа

Model		B	t	Sig.
1	(Constant)		-2,099	,045
	KC	,372	2,123	,043
2	(Constant)		1,989	,057
	KC	,012	,088	,930
	N	-,793	-6,089	,000

Кон луѓето насочениот стил е објаснет од KC кај старешините на ЕСЗ, а додавањето на димензијата N покажа значајно дополнително влијание, со што KC изгубија значење, па истиот е објаснет од негативното влијание на N (Табела 94 и 95).

Табела 96. Интеркорелации меѓу Генералниот фактор за Професионален стрес и демографските варијабли

	Пробл	Ранг	Воз	СС	СрПол	Брак	Деца	Стан	Искус
Стрес фактор	-,026	,113	,174	-,094	,206(*)	,167	,043	-,044	,171
PSQ	-0,035	0,114	0,172	-0,088	,195(*)	0,171	0,048	-0,041	0,175
OP	-0,119	0,129	0,167	-0,105	0,143	0,145	0,062	0,042	0,115
ORG	0,048	0,088	0,157	-0,062	,221(*)	0,176	0,03	-0,115	,210(*)

Табела 97. Интеркорелации меѓу Професионален стрес и останати предиктори

	KC	N	E	O	A	C	L1	L2	Cope1	Cope2
Стрес фактор	-,132	,467(**)	-,168	-,053	-,251(*)	-,321(**)	,045	-,009	,427(**)	,034
PSQ	-,136	,462(**)	-,163	-,05	-,253(**)	-,315(**)	,044	-,014	,415(**)	,031
OP	-,192	,481(**)	-,115	-,022	-,205(*)	-,328(**)	,069	,054	,419(**)	,026
ORG	-,067	,390(**)	-,189	-,071	-,270(**)	-,266(**)	,016	-,075	,363(**)	,033

Интеркорелациите покажуваат скоро на пресликување на значајните корелации со предикторите кај манифестните скорови и факторот од втор ред или Генералниот фактор на професионален стрес; така од демографските варијабли сите освен операцискиот стрес

позитивно корелираат со Средното полициско училиште, додека организацискиот стрес позитивно корелира и со работното искуство (Табела 96); од личните предиктори сите показатели за стресот позитивно корелираат со N и Неадаптивните стратегии на справување, а негативно со A и C (Табела 97).

Табела 98. Хиерархиска регресија за објаснување на Генералниот фактор на Професионален стрес

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA	
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig
1 СрПол	,206	,042	,033	,983	,042	4,502	1	102	,036	4,502	,036
2 N	,483	,233	,218	,884	,191	25,142	1	101	,000	15,355	,000
3 Неадап.стр	,522	,273	,251	,866	,039	5,424	1	100	,022	12,493	,000
4 Кон задач	,525	,275	,246	,868	,003	,368	1	99	,546	9,402	,000
5 KC	,526	,277	,240	,872	,002	,238	1	98	,627	7,512	,000

Табела 99. Коefициенти од регресивната анализа

Model	B	t	Sig.	Model	B	t	Sig.
1 (Constant)		-1,120	,265	4 (Constant)		-3,068	,003
СрПол	,206	2,122	,036	СрПол	,116	1,317	,191
2 (Constant)		-5,112	,000	N	,306	2,926	,004
СрПол	,126	1,421	,158	Неадап.стр.	,249	2,383	,019
N	,444	5,014	,000	Кон задачи стил	,053	,607	,546
3 (Constant)		-3,139	,002	5 (Constant)		-1,699	,092
СрПол	,125	1,440	,153	СрПол	,106	1,168	,245
N	,310	2,973	,004	N	,317	2,953	,004
Неадап.стр.	,240	2,329	,022	Неадап.стр.	,260	2,423	,017
				Кон задачи стил	,059	,664	,508
				KC	,046	,487	,627

Хиерархиската регресија пак, укажува на влијание само на позитивно влијание на Средното полициско училиште, а со додавањето на N и Неадаптивните стратегии чија дополнителна засебна предиктивна моќ се покажа значајна, влијанието на Средното полициско училиште се губи, кога се работи за Генералниот фактор (Табела 98 и 99).

Операцискиот стрес е објаснет од N, Адаптивните стратегии и Рангот, чие влијание се покажа стабилно низ моделите и чие дополнително предиктивно дејство исто се покажа значајно по етапи (Табела 100 и 101).

Табела 100. Хиерархиска регресија за објаснување на Операциониот стрес во ЕСЗ

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA	
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig
1 N	,481	,232	,224	18,897	,232	30,739	1	102	,000	30,739	,036
2 Неадап.стр	,514	,264	,249	18,587	,032	4,432	1	101	,038	18,102	,000
3 Ранг	,561	,315	,295	18,016	,051	7,505	1	100	,007	15,347	,000
4 Кон луѓе	,563	,317	,289	18,087	,001	,208	1	99	,649	11,472	,000
5 КС	,563	,317	,282	18,178	,000	,017	1	98	,895	9,090	,000

Табела 101. Коefициенти од регресивната анализа

Model	B	t	Sig.	Model	B	t	Sig.
1 (Constant)		6,085	,000	4 (Constant)		5,650	,000
N	,481	5,544	,000	N	,379	3,758	,000
2 (Constant)		6,344	,000	Неадап.стр	,245	2,430	,017
N	,359	3,485	,001	Ранг	,227	2,680	,009
Неадап.стр	,217	2,105	,038	Кон луѓе	,038	,457	,649
3 (Constant)		5,653	,000	5 (Constant)		2,279	,025
N	,383	3,815	,000	N	,382	3,705	,000
Неадап.стр	,242	2,413	,018	Неадап.стр	,248	2,395	,019
Ранг	,231	2,740	,007	Ранг	,228	2,670	,009
				Кон луѓе	,039	,459	,647
				КС	,012	,132	,895

Организацискиот стрес пак, е објаснет од позитивното влијание на Рангот и Адаптивните стратегии и негативното на КС, додека негативното влијание на N се губи со внесување на другите варијабли, а лидерските стилови не покажа значаен придонес (Табела 102 и 103).

Табела 102. Хиерархиска регресија за објаснување на Организациски стрес во ЕСЗ

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA	
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig
1 N	,363	,132	,101	23,247	,132	4,251	1	28	,049	4,251	,049
2 Ранг	,544	,296	,243	21,323	,164	6,279	1	27	,019	5,666	,009
3 Адап.стр.	,670	,450	,386	19,209	,154	7,271	1	26	,012	7,078	,001
4 КС	,729	,531	,456	18,081	,082	4,346	1	25	,047	7,078	,001

Табела 103. Коефициенти од регресивната анализа

Model		B	t	Sig.	Model	B	t	Sig.	
1	(Constant)		6,622	,000	4	(Constant)		3,823	,001
	N	-,363	-2,062	,049		N	-,260	-1,553	,133
2	(Constant)		5,519	,000	Ранг	,399	2,737	,011	
	N	-,220	-1,285	,210	Адаптивни стр.	,466	3,182	,004	
	Ранг	,429	2,506	,019	КС	-,337	-2,085	,047	
3	(Constant)		5,324	,000					
	N	-,107	-,670	,509					
	Ранг	,392	2,532	,018					
	Адаптивни стр.	,413	2,697	,012					

Првиот фактор на оперативскиот стрес Социјална улога е објаснет позитивно од димензијата N, Рангот и Неадаптивните стратегии и негативно од Проблематиката на работа (оперативците доживуваат поголем стрес наспроти старешините и најмалку логистиката) (Табела 104 и 105).

Табела 104. Хиерархиска регресија за објаснување на стресор Социјална улога во ЕСЗ

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA	
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig
1 N	,473	,224	,196	,721	,224	8,085	1	28	,008	8,085	,008
2 Проб, Ранг	,605	,366	,293	,676	,142	2,920	2	26	,072	5,011	,007
3 Неад.стр.	,676	,457	,371	,638	,091	4,199	1	25	,051	5,270	,003

Табела 105. Коефициенти од регресивната анализа

Model		B	t	Sig.
1	(Constant)		-2,622	,014
	N	,473	2,843	,008
2	(Constant)		-2,427	,022
	N	,465	2,788	,010
	Проблем. на раб.	-,521	-2,329	,028
	Ранг	,462	2,053	,050
3	(Constant)		-2,227	,035
	N	,415	2,604	,015
	Пробл.на раб.	-,649	-2,949	,007
	Ранг	,554	2,551	,017
	Неад.стр.	,317	2,049	,051

Вториот фактор на оперативен стрес пак, Ризици и оптеретувања, е објаснет само од димензиите на личност и тоа позитивното влијание на N и O (Табела 106).

Табела 106. Мултипла регресија за објаснување на стресор Ризици и оптеретувања во ЕСЗ

Model	F	Sig.	B	t	Sig.
1 (Constant)	3,448	,007		,048	,962
N			,289	2,176	,032
E			-,132	-1,118	,266
O			,225	1,982	,050
A			-,060	-,582	,562
C			-,080	-,575	,566

Првиот фактор на организациски стрес Раководење и ресурси е објаснет исто само од димензиите на личност и тоа од позитивното влијание на N и негативното на E и A (Табела 107).

Табела 107. Мултипла регресија за стресор Раководење и ресурси во ЕСЗ

Model	F	Sig.	B	t	Sig.
1 (Constant)	3,313	,008		,611	,542
N			,274	2,062	,042
E			-,230	-1,939	,055
O			,166	1,458	,148
A			-,234	-2,268	,026
C			,138	,993	,323

Вториот фактор на организацискиот стрес Релации и отчет пак, е објаснет од позитивното влијание на димензијата N и Искуството, а со додавањето на N позитивното влијание на Средното полициско училиште се губи (Табела 108 и 109).

Табела 108. Хиерархиска регресија за објаснување на стресор Релации и отчет во ЕСЗ

Model	R	R ²	Adjus R ²	Std. Er. of the Esti.	Change Statistics					ANOVA		
					R ² Change	F Change	df ₁	df ₂	Sign F Change	F	Sig	
1	СрПол, Иск	,300	,090	,072	,963	,090	5,004	2	101	,008	5,004	,008
2	N	,508	,258	,236	,874	,168	22,673	1	100	,000	11,610	,000

Табела 109. Коефициенти од регресивната анализа

Model		B	t	Sig.
1	(Constant)		-2,204	,030
	Искуство	,171	1,776	,079
	Ср.Пол	,219	2,268	,025
2	(Constant)		-5,141	,000
	Искуство	,170	1,946	,055
	Ср.Пол	,144	1,620	,108
	N	,417	4,762	,000

Од ова заклучуваме дека пректорските варијабли се наоѓаат во еден сложен меѓусебен однос, кој е од интерес да биде разгледан како влијание врз перформансата во продлабочена анализа.

IX. ДИСКУСИЈА

1. Коментари во врска со структурата на варијаблите и тестовите

Латентаната структура на оперативната перформанса укажува на два фактора *Полициски контекстуален* и *Специфичен борбен*, што е показател за сложеноста на задачите кај ЕСЗ кои кореспондираат со оние кај т.н. SWAT тимови во меѓународната литература, а во ова истражување земени како примерок за специјалните единици во Република Македонија. Двата фактора ја се потврдуваат сложеноста на нивната перформанса, кои се показатели за нивната тенка граница на припадност помеѓу полицијата и војската, во прилог на што е и нивната квалификација на најмилитантен дел во рамки на полициската организација, земајќи предвид дека согласно задачите се предвидени за спроведување на полициските овластувања врз база на воени тактички принципи, а нивната квалитативна разлика се потврдува и со различниот сет од предиктори кои ги објаснуваат. Но, од друга страна кога ќе е погледнат подобро факторите и потскалите кои ги сочинуваат, поделбата кореспондира на првичната поделаба на потскалите при конструкција на инструментот, односно прво се тргна од општите принципи за работа кои се оценуваат со правилникот и повеќето истражувања, а во вториот влегуваат додадените или оние кои се однесуваат на нивното вршење на задачите на терен. Мултидимензионалната природа пак, од друга страна повикува на продолжена анализа за секоја од подскалите, која ќе даде дополнителни објаснувања за некои поддимензии. Но, сепак за успешен учинок е неопходен што посумарен пристап заради што како појдовна точка се земени главните компоненти на латентаната структура. Сложеноста добива на квантитет со покажаната негативна поврзаност меѓу овие фактори, што значи доколку е развиен или се става акцент на едниот помалку е развиен или присуствува другиот, но во основа перформансата е доминантно објаснета од првиот фактор, што покажува припадност и соодветна вклопеност во полициски специфичен контекст и непишани правила, на кои всушност се базира борбениот учинок како краен резултат. Ова значи дека за успешна борбена готовност како краен учинок на оваа единица, неопходна е добра усогласеност меѓу припадниците и во рамки на контекстот

како основа, за што услов е задоволување на основните работни принципи кои го сочинуваат првиот фактор, што претставува слика за нивниот специфичен однос и поврзаност.

Интересно е дека факторската анализа за оперативната перформанса прво укажа на четири фактори т.н. *Опит борбен*, *Физичка подготвеност*, *Проактивна контекстуална перформанса* и *Полициска стручност*, кои повторно вклучени во анализа покажа еден *Генерален фактор од повисок ред*, но заради непотврдувањето од паралелната анализа останавме на двата фактора *Полициски контекстуален* и *Специфичен борбен фактор*. Ова е потврдување на теоретските поставки кои укажуваат на потоење два фактора Кон задачите насочена и Контекстуална перформанса, наспроти други резултати со еден фактор од повисок ред. Резултатите покажаа еден *Генерален фактор за раководната перформанса*, што покажува унифициранот на ставките, но истовремено треба да се земе со резерва со оглед на големината на примерокот. Теоријата зборува за два, три и четири аспекти, која покрај двата класични, во најново време детектира и Проактивна и Адаптивна перофрманса за која има многу малку истражувања, заради што е направена пресметка за поврзаноста на сите фактори со предикторите, а од друга страна непотврдувањето може да се однесува на недоволниот број испитаници, што останува цел на натамошна анализа. Специфична е негативната корелација меѓу физичката подготвеност со останатите три фактора, што значи дека овие две групи фактори се надополнуваат меѓу припадниците во рамки на единицата, и треба да се земат предвид при формирањето на тимовите.

Кај останатите тестови исто така се утврдени латентните структури на варијаблите, при што најсложена се покажа постапката на добивање на факторите на стратегиите на справување, со оглед на испревртувањето на истодобиените поделби на стратегиите во рамки на факторите според двете солуции на ротација Варимакс и Облимин, но заради унифицираност на постапката се задржуваме на Облимин солуцијата. Така, од прводобиените четири т.н. *Когнитивни стратегии (на решавање или прифаќање)*, *Емоционални стратегии (на растеретување или верба)*, *Избегнувачки стратегии* и *„Не мисли и тиј“*, кои кореспондираат со резултатите од други истражувања и искуствата при конструкција на инструментот, паралелната анализа одобри само два, што се враќа на теоретските поставки за двете доминантни групи стратегиите – *Кон проблемот* и *Кон*

емоциите насочените. Нивната негативна поврзаност исто така ја потврдува теоријата за нивниот инверзен однос. Оваа поделба се потврдува и кај стрешините, каде се јавува блага позитивна поврзаност меѓу факторите, но при тоа интересен е податокот на менување редоследот на факторите, односно додека кај ПС Неадаптивните се јавуваат како прв, кај старешините тоа се Адаптивните стратегии. Ова може да е резултат на малиот примерок кај старешините, но може да се земе и како предмет за дополнителна анализа.

Латентаната структура за операцискиот стрес покажува четири фактори т.н. *Социјални ограничувања, Преоптовареност и ризици, Одржување здравје и социјална надмоќ* и *Трауматски настани* и „*психологија*“, наспроти три кај организацискиот т.н. *Раководење и менаџирање со ресурси, Релации со колеги, внатрешни работи и отчет* и *Бироократија и администрација*. Од друга страна, паралелната анализа одобрува само по два за секој тип професионален стрес, кои се покажаа еднакви и просечни во однос на нормите за канадскиот примерок на ПС во манифестна смисла. Факторите во дадена мера се поклопуваа со теоретските поставки кои укажуваат по четири категории за секој тип стрес, кои се делат на два глобални - социјален аспект или стрес од Социјалната улога и стрес кој произлегува од Задачите. Така, кај операцискиот добиени се два фактора *Социјална улога* и *Ризици и оптеретувања*, додека организацискиот зборува за *Раководење и ресурси* и *Меѓучовечки релации и отчет*, па кај двата типа факторите се во значајна позитивна корелација. Или, Социјалната улога и Релациите укажуваат на контекстуалниот, а Ризиците и Раководењето на со задачите поврзаниот стрес во рамки на типовите стрес, што се потврдува и со корелациската матрица, која укажува на висока поврзаност меѓу сите фактори. При тоа, додека кај операцискиот стрес доминира социјалниот стрес, кај организацискиот е обратно, што е показател за нивната различна природа и база. Понатамошната анализа добива еден *Генерален фактор на професионален стрес*, што укажува на унифициран поглед кон стресот од професионална природа кај овие единици.

Во однос на лидерските стилови стабилната структура целосно ги потврдува теоретските поставки за два такви стила т.н. *Кон задачите насочен* и *Кон луѓето насочениот* стил без повисок фактор, при што најголем процент од варијансата е објаснет од кон задачите насочениот кој воедно е и најкарактеристичен за високо хиерархиските

контексти како што пред сè е војската. Во однос на лидерските стилови ЕСЗ¹ во најголема мера се доближува до военото лидерство од каде и произлегува овој поим, со оглед дека комуникацискиот аспект на полициската перформанса е сведен на минимум која претставува клучна алка за полициската професија, која има двојна улога во демократското општество – истовремено заштита на законот и правата на граѓаните. Овде важно е да се напомене дека се разликуваат лидерските стилови кои се карактеристични за различните фази на вршење на задачите или во рамки на екстремните контексти – пред, за време и по акциите или обуката, но за жал истото не е предвидено во истражувањето кое е насочено кон добивањето првична слика, а доаѓа и до мешање на стиловите кои доминираат на различните хиерархиски нивоа. Високата позитивна поврзаност меѓу факторите кај двата примерока покажува дека двата се паралелно застапени и не се меѓусебно заменливи, односно раководителите успеваат да направат баланс меѓу двете раководни функции, што според теоријата е услов за успешно раководење. Кај старешините почиста слика се добива кај самооценките, но сепак во двата случаја се задржува доминацијата на кон задачите насочените аспекти, што одговара на спецификите на контекстот и оценките од подоредените.

2. Коментари во врска со разликите меѓу највисоко и најниско оценетата група или одговори на првата хипотеза

2.1. За оперативната перформанса кај специјалните единици

Во однос на разликите меѓу групите оценети највисоко и најниско за перформансата покажани се разлики во однос на некои од демографските карактеристики, КС, поддимензиите на личност, професионалните стресори и стиловите на справување, со што првата група хипотези се потврдуваат, со оглед дека не се покажаа разлики во однос на главните домени на варијаблите, ниту во однос на лидерските стилови кај двата типа перформанса (оперативна и раководна) и двата типа критериума на конструкција на групите. Од друга страна, позитивно е што двата критериума во голема мера се поклопуваат во однос на значајните предиктори, со оглед дека Т-скорите се екстремни

¹ Dimitrovska, A. (2013). *Leader's behavior in the security sector (psychological and security aspects)*, Military Scientific-Expert Conference in the Summer Campus, Macedonia, pp. 51-8

групи, а кластерите помалку екстремни и формирани во однос на сличностите и разликите меѓу скоровите за перформансата.

Така, во однос на екстремните групи, поуспешните припадници на ЕСЗ се покажаа помлади, со завршено средно полициско училиште, повисоки општи КС, со пониска доверба во другите луѓе (А1), повеќе доживуваат влијание од организациските стресори Фаворизација, Недостаток на ресурси и Бирократски формалности, помалку користат Барање инструментална социјална поддршка и Вентилирање на емоциите, но се посклони кон Користење супстанци како стратегии за справување, од помалку успешните.

Кластерите пак, укажуваат дека поуспешните од помалку успешните се исто помлади, со пониска доверба во луѓето, ги потврдуваат резултатите за стратегиите (помалку користат Барање инструментална социјална поддршка и Вентилирање на емоциите но се посклони кон Користење супстанци) и стресот Бирократски формалности, додека не се потврдуваат стресорите Фаворизација и Недостаток на ресурси, како и факторот Средно полициско и КС од критериумот на Т-скорови.

Ова значи дека последните се карактеристики кои доаѓаат до израз само во горната екстремна група, додека по основ на останатите (каде нема значајни разлики) не се утврдени разлики меѓу припадниците со различна перформанса. Ова би значело дека највисоко оценетите за перформансата повеќе доживуваат „турбуленции“ заради **Фаворизација**, што значи истите се помалку ангажирани на задачи кои чувствуваат дека ги заслужуваат (а тоа се потврдува и со евалуацијата на оценувачите кои ги истакнува како најуспешни), што најчесто се случува со надарените како социјален проблем. Од друга страна, кај менаџментот се јавува проблем од реакцијата на останатите доколку истите секогаш ги добијат соодветните задачи, па можеби ова е резултат на потег за групна одржливост или заштеда на ресурси, што и самата група највисоко оценети го увиделе како недостаток. Доколку е тоа така, менаџментот во единицата би можела да се насочи кон изнаоѓање начини истото да им го надокнади, како би го намалиле ова чувство на неправда, кое е поприлично ризично да ја наруши перформансата како фактор, посебно во ваква професија. Но, останува отворено и прашањето дали кај оваа група ова е и клучен мотивациски фактор кој тие го чувствуваат како стресор, зошто од една страна се високо мотивирани за достигнувања бидејќи ги имаат капацитетите, но од друга страна борбата за успех сама по себе претставува стрес, што кај нив се интерпретира како Фаворизација,

која повеќе ја доживуваат бидејќи се повисоко мотивирани од другите припадници. Прашањето за степенот на мотивираност останува да биде дополнително разгледано, со оглед дека разликите до сега беа мерени во однос на вкупната перформанса. А не треба да се изостави и фактот дека можеби само оваа група може да ги увиди овие недостатоци или има поискрен однос кон истражувањето за овие прашања.

Во однос на *Средното полициско училиште* ова покажува дека највисоко оценетите се во поголем дел со таква обука од пониско оценетите, а подеталната анализа покажа дека ова е и фактор за повисок вкупен професионален и организациски стрес². Ова отвара прашање дали навистина оние кои завршиле такво училиште се поефективни или тоа го наметнуваат оценувачите заради внатрешна борба во рамки на единицата, или тоа што како млади се така психолошки подготвени да создаде потешкотии при адаптација сметајќи се за покомпетентни од средината. Сепак, ова е интересно да биде предмет на идна анализа. Специфично е тоа што оние кои завршиле Средно полициско училиште од своите 14 години се наоѓаат во полициската структура, земајќи предвид дека согласно законската регулатива по завршувањето на истото започнуваат со работа во МВР³, а голем дел од оние кои брзо преминале во специјалните единици, се и дел од единицата. Се поставува прашање како ова рано специјализирање и структурирање во полицискиот систем влијае на личноста и психичкиот живот кај овие полициски припадници, како тие како млади се справувале со спецификите на полициската средина, кои се последиците од истото, посебно без да бидат следени од психолог, и како денешното долгогодишно искуство во оваа високо стресна професија и воопшто полициската средина влијае на нив, каква личност изградиле и кои се можностите.

Што се однесува до личните предиктори, разликите во *КС* се јавуваат само меѓу екстремите, со оглед дека целата група покажа надпросечни општи *КС*⁴, што повторно потврдува дека највисоко оценетите се и високо интелегентни, односно влегуваат во категоријата на надарени, но дилемата останува дали *КС* е само одредник за успешна

² Dimitrovska, A. (2014). **Occupational stress in police profession: the case of Macedonian police Special Task Unit personnel**, *International Scientific-Expert Conference* (in print)

³ повеќе за реформите во полицијата и полициското образование кај Мурговски, Б. (2006). **Некои аспекти на реформите во полицискиот и во едукативниот систем на полицијата**. *Современа Македонска Одбрана*, 13:153-71

⁴ Dimitrovska, A. (2013). **Cognitive abilities and personality traits as predictors of police Special Task Units' performance**, Faculty of security, *International Yearbook*, pp.211-22

перформанса или има и дел од перформансата која не е покриена со КС, на што ќе се одговори со втората хипотеза.

Во однос на *димензиите на личност* пак, оваа анализа укажува на разлики само во однос на една поддимензија, а тоа е дека поуспешните помалку имаат доверба во другите луѓе, па се поставува прашање дали фактор кој ги довел до поголем успех е недовербата во луѓето. Во однос на ова прашање досегашните истражувања укажуваат дека димензијата А не влегува во категоријата на посакуваните за оваа професија, односно за ваквите примероци е карактеристична ниска застапеност на овој домен, но во однос на предиктивната моќ мета анализата не го потврдува за предиктор кај професиите општо, додека специфично за високо-побарувачките професии овој домен е во категоријата варијабилности, кои се менува кај различни подгрупи (кај морнарицата А, а кај војниците А1 се покажаа повисоки од нормите за општата популација; за тимската перформанса А е кон односите ориентиран предиктор, кој отвори најголема дискусија во однос на добиените резултати од разни истражувања за SWAT; полицискиот примерок во Нов Зеланд А1 го истакнува како позитивен предиктор и сл.), но исто така интересно е дека овде оценетите како поуспешни се со пониско А1, што не е случај во други истражувања (А и А1 обично покажуваат позитивна поврзаност со перформансата според оценките на старешините, но не и според објективните критериуми).

Во однос на *стратегииите на справување* интересно е дека оценетите како поуспешни се разликуваат од помалку успешните во однос на трис стратегии. Така, поуспешните помалку користат кон проблемот насочена стратегија Барање инструментална социјална поддршка, што значи попретпазливи се кон прибирање информации за проблемот, што може да е резултат на доверливоста, но и може да биде и начин на самозаштита во рамки на полициската суб-култура. Помалиот степен на користење на неадаптивната стратегија Вентилирање на емоции кај поуспешните е резултат на висок степен на самоконтрола која е основен дел од нивниот начин на психолошко функционирање и тренинг, со оглед дека работата бара тивко и брзо вршење на задачите каде изразување на емоциите за нивно растеретување е најнеприфатливо, а може да биде и кобно по нивните животи. Но, од друга страна повеќе користат неадаптивна стратегија Употреба на супстанции, што е показател дека имаат потреба од помош, која не можат да ја добијат на друг начин бидејќи можеби не можат за проблемите

да зборуваат (најчесто се случува кај овие единици и поствоени ветерани со ПТСД заради стравот од тоа како ќе бидат разбрани, доверливост на податоците и отпорот кој го чувствуваат од средината заради последиците од траумите и специфичната професија⁵), но можеби проблемот нема решение, односно истиот мора да се издржи (пр. доколку се работи за преоптеретеност и недостаток на ресурси). Во однос на последното, добро е менаџментот во соработка со добро обучен психолог да размисли за изготвување програми за имплементација на психолошки вежби во рамки на обуката и изнаоѓање можности за споредни патишта на ослободување на психолошкиот притисок, со цел спречување на скратувањето и рокот на траење на припадниците или т.н. согорување, или во најмала рака заштита нивното здравје да биде доведено во прашање.

Латентниот простор пак, за перформансата укажува на три кластери Високо успешни, Успешни и Просечно успешни, кои ги потврдуваат претходните заклучоци само во однос дека поуспешните помалку користат Вентилирање на емоциите, а повеќе Користење супстанци како стратегии за справување; Возраста (најниско оценетите се постари од другите две групи) и Средното полициско училиште (застапеноста на оние кои завршиле ваква обука е најниска кај Просечно успешните). Како фактори се појавуваат и Стамбеното прашање, кое е решено е во најголема мера кај најуспешната група, што отвара прашање дали стабилноста во однос на местото на живеење како надворешен фактор позитивно влијае на перформансата како внатрешен, дали тоа е дополнителна причина за намалување на конфликтната работа-дома што овозможува и поцелосна психо-физичка насоченост на работата или пак успешните се поуспешни и во решавањето животните прашања меѓу кои и стамбеното прашање. Како фактор се појавува и поддимензијата O2, па најуспешните најмалку поседуваат способност за ценење уметност во однос на другите две групи како димензија, што покажува дека оваа димензија не е од значење кај оваа професија, односно оваа професија значајно помалку е преференција за оние кои имаат ваква способност, која можеби не е пожелна за вршење на специфичните задачи кај овие единици кои најмалку се „уметнички и естетски“, или пак оваа способност како резултат на работата во овие единици со тек на време се занемарува, на што точно не може да се одговори со податоците од ова истражување.

⁵ Beara, V., Miljanović, P. (2005). Psihoterapija ratne trauma. Novi Sad: Društvo za zaštitu mentalnog zdravlja ratnih veteran i žrtava ratova

2.2. За раководната перформанса кај специјалните единици

Кај старешините се јавуваат сосема други варијабли во однос на кои постои разлика, а се поклопуваат само за возраста, димензијата О2 и Барањето инструментална социјална поддршка како стратегија на справување, и тоа во поголем дел се поклопуваат кај двата критериума. Така, повисоко оценетите се покажаа помлади, со пониска способност за ценење уметност - О2, во помала мера доживуваат стрес од Активности поврзани со работа во слободно време (и приближно значајно помалку стрес од Трауматски настани) и во помала мера користат стратегии на справување од типот Планирање, Барање инструментална поддршка и Позитивна реинтерпретација и развој, во однос на пониско оценетите за раководната перформанса. При тоа, кластерите ги потврдуваат разликите само за димензијата О2, стресорот Работни активности во слободно време и стратегијата Позитивна реинтерпретација и развој.

Иако со *возраста* доаѓа и зрелоста, резултатите покажуваат дека овде успехот негативно корелира со возраста, што значи дека при раководењето во оваа професија клучна е динамиката и жртвата која се придава за да се работи оваа професијата и може да се постигне само до одредена возрасна граница, по која најверојатно паѓа квалитетот заради промена на животните приоритети и неможноста да се изведуваат задачите во тој интензитет и квалитет како претходно, со што паѓа и авторитетот и можноста да се предводи тимот, посебно кога се работи за првата линија старешини, кои ја предводат работата на терен. Или пак, по одредена возраст во најмала рака се менува силната страна во изведувањето на задачите на припадниците, што ако не исклучување, можеби побарува промена на специјалноста, што можеби е предност за раководење, иако овие единици не поддржуваат пасивност на раководителите вон припадниците за успешно вршење на задачите, иако зрелоста која се стекнува со специфичното искуство, е клучна.

Во однос на *стресорите* се поставува прашање дали кај нив успехот лежи во пониската толеранција за работни активности во слободно време, која се намалува доколку расте возраста и пред сè постоењето семеен живот кој отвара работа-дома конфликти, или пак оние кои се повисоко оценети имаат помалку активности во слободно време бидејќи работните обврски претходно ги завршиле или пак на истите помалку им се задаваат активности во слободно време. Пониската возраст укажува на првото, но истовремено и на помалата истрошеност и толеранција на стрес, кои се зголемуваат со

возраста и искуството. Показател за истото е и приближната значајност на пониската застапеност на стресорот Трауматски настани кај поуспешните, кое подразбира дека истите во помала мера биле изложени на трауматски искуства или се поотпорни на истите заради психолошката подготвеност (или неистрошеност).

Интересни се резултатите во однос на *стратегииите*, кои покажуваат дека разликите се однесуваат на пониска застапеност на три од адаптивни стратегии кај оценетите како поуспешни, односно успехот во раководењето кај оваа професија лежи во неприбирањето податоци за проблемот како пристап при стресен настан (најверојатно заради доверливоста), што се покажа дека важи и за оперативната перформанса; во помала мера се пристапува на проблемите со претходно планирање што покажува дека за да се работи оваа професија успешно треба да се прифати можност за отстапување од плановите и очекувањата, односно се бара постојана психолошка подготвеност на неочекувани случувања кои треба да ги решат, земајќи предвид дека оваа стратегија е највисоко застапена кај сите старешини, што подразбира дека планирањето е во основата на нивното психолошко функционирање, а поуспешните ги одвојува зголемената адаптивност; како и пониско ниво на претварање на негативните искуства во позитивни заклучоци како справување, што е интересно со оглед дека оваа стратегија е меѓу највисоко применетите, но поупешните ги издвојува нејзината ограничена примена, што значи дека поуспешните кон негативните случувања пристапуваат посериозно, со оглед на сериозноста на проблемите со кои се соочуваат, но за причините за ова е потребна подетална анализа.

3. Коментари во врска со објаснување на перформансата од предикторите или одговор на втората хипотеза

3.1. За оперативната перформанса кај специјалните единици

Резултатите добиени од хиерархиската регресија ги потврдија хипотезите 2а и 2б што потврдува дека двата типа (оперативна и раководна) перформанса можат да бидат објаснети од личните и контекстуални предиктори, кои се разликуваат зависно од типот на перформансата која се објаснува.

Така, *Генералниот фактор за оперативната перформанса*, кој е објаснет од пониската возраст и застапеност на димензијата Соработка (А), како и повисоките КС, завршеното Средно полициско училиште, Решеното стамбено прашање и повисоката застапеност на Кон луѓето насочениот лидерски стил, при што додавањето на КС, димензијата А и Кон луѓето насочениот лидерски стил покажа засебна значајна дополнителна предиктивна моќ при објаснувањето во чекори. Ова во голема мера кореспондира со резултатите добиени со подхипотезите на хипотезата 1а, кои се поклопуваат во однос на демографските варијабли и КС, додека овде се потврдува влијанието на доменот А наспроти поддимензијата А1-Доверба кај хипотезата 1а, се покажува значајно влијание на еден од лидерските стилови, но се исклучува значајноста на влијанието на стресот и стратегиите на справување. Негативното влијание на димензијата А е согласно досегашните истражувања за кое како што веќе објаснивме не е пожелна за безбедносните професии, мета анализата не укажува на значајност како предиктор додека останатите истражувања даваат различни резултати, па се категоризира како неодредена во однос на ова прашање. Позитивното влијание на Кон луѓето насочениот стил со оглед на доминантноста на Кон задачите насочениот фактор во сите групи, укажува дека успешноста на оперативната перформанса се зголемува доколку овој стил се применува во поголема мера со цел изедначување на примената на двата стила како идеална варијанта, иако за овие средини покарактеристичен е автократскиот стил, со оглед дека SWAT се најблиску до воената структура и принципи на работа. Но, и таму новите трендови укажуваат на потреба од зголемување на примената на демократскиот стил во ситуации каде е можно, во насока на унапредување на перформансата, земајќи предвид дека сепак се работи за луѓе кои извршуваат задачи. Па така, колку и задачите идеално да се извршени, ако не се задоволени човечките потреби истите нема да можат да опстанат, со што се доведува во прашање групната одржливост како функција. Според тоа ни задачите долго нема да го задржат квалитетот или воопшто нема да можат да бидат извршени. Оттаму, а согласно и теоретаската позадина, и во ваквите професии клучот е во воспоставувањето баланс меѓу двете раководни функции. Стресот и справувањето тука можеби имаат посложено влијание, кое понатаму треба да се рагледа со дополнителни статистички постапки, кое ќе остане предмет за наредна анализа, иако теоријата истите воглавно ги поставува како варијабли посредници.

Слично, *Полициско контекстуалниот фактор*, како доминантен фактор на оперативната перформанса во ЕСЗ е објаснет од пониската Возраст, Стручна спрема и застапеност на димензијата Доверба (А), како и повисоките КС, завршувањето на Средното полициско училиште и Решеното стамбено прашање, при што како и кај Генералниот фактор за оперативна перформанса, КС и димензијата А имаат значајна дополнителна предиктивна моќ, но за разлика од него лидерските стилови не покажаа влијание кај овој фактор. За разлика од Генералниот фактор тука се покажа значајно влијание на решеното стамбено прашање и пониската стручна спрема. Ова покажува дека успешната перформанса се објаснува меѓудругото и од смиреноста од местото за живеење кое нерешено отвара активности кои ја попречуваат перформансата (можеби патување, финансии, одалеченост што го зголемува заморот, го комплицира социјалниот живот, отвара конфликти вон работата кои влијаат на работната инволвираност, а со тоа и ефективност и сл.). Од друга страна се покажува дека повисоката стручна спрема ја оневозможува успешната оперативна перформанса, со оглед дека можеби е извор на фрустрација заради несоодветното образование за предвидената хиерархија на ПС, кое во најголема мера отвара конфликти или ја намалува мотивацијата, што негативно влијае на групната кохезија и го попречува контекстуалниот фактор за перформансата кај овој специфичен полициски контекст.

Од друга страна пак, за *Борбениот фактор* како втор фактор, добиени се поинакви резултати. Истиот е објаснет од повисоката возраст и застапеност на димензијата О, а пониското Искуство, димензијата Е, степен на користење на Кон луѓето насочен лидерски стил, степен на стрес од Раководење и отчет и Нерешеното стамбено прашање, додека засебното додавање на димензиите Екстраверзија (Е) и Отвореност кон нови искуства (О), Кон луѓето насочениот лидерски стил и Стрес од Раководење и отчет покажа значајна дополнителна предиктивна моќ при објаснување на истиот.

Наспроти пониската Возраст и Стручна спрема, но и завршеното Средно полициско и Решеното стамбено прашање кај Контекстуалниот фактор кој произлегува од полициската средина како основа, Борбениот се објаснува со повисока Возраст, Нерешено стамбено прашање и пониско Искуство. Ова укажува дека за успех на терен услов е зрелоста која е клучна за донесувањето соодветни одлуки и преземање чекори во високо стресните и непредвидливи ситуации, која ја зголемува толеранцијата на

неизвесност, промени, адаптација и импровизација како клучен момент при описот на перформансата кај оваа професија. Од друга страна, Нерешенот стамбено прашање како фактор за зголемување на перформанста укажува на можност да биде сфатен како мотивациски фактор во насока на борбата за опстанок, со оглед дека често лошите финансиски услови се и една од причините зошто се избира оваа професија која понатаму се одржува со специфичните способности кои лицата ги поседуваат, или пак решавањето на ова прашање често се поврзува со постоење на побогат социјален живот надвор од работата што ги намалува капацитетите, со оглед на специфичната динамика и побарувања на оваа професија. Пониското Искуство пак, се јавува како позитивен фактор овде заради високата бројка на просечното искуство на припадниците во единицата, кое по одредена граница станува контрапродуктивно, со оглед на спецификите и векот на траење во работен ангажман во оваа единица, но исто така тоа може да биде и фактор за намалување на мотивацијата за теренска работа и потребата од посмирен живот.

Во насока на димензиите на личност, овде како предиктори се јавуваат димензиите Е и О наспроти А кај Контекстуалниот фактор. Ова се објаснува со тоа дека димензијата О е всушност димензија на креативност, инвентивност и е поврзан со интелигенцијата, за кој мета анализата покажа дека е од важност за способности и мотивација при учењето (во основа на оваа перформанса е соодветниот тренинг и обука, која за да се обави потребна е висока мотивација, издржливост и мотивација), а други истражувања го категоризираат во кон задачите насочен предиктор кога се работи за тимската перформанса, иако истата не е карактеристична како висока за овие професии, е барем во границите на просечната категорија земен како потенцијал, но се смета за значаен предиктор кога се зборува за хазардните професии. Што се однесува за димензијата Е интересно е дека истото е димензија на лидери кои се бараат за оваа професија, но од друга страна е неговата комбинирана природа со социјалната димензија, што кај оваа професија не се преферира, со оглед на неконтактибилноста при вршењето на задачите на терен. При тоа за некој да може да се најде во вршењето на оваа професија потребно е да нема голема потреба од социјалната димензија, односно да биде поинтровертен тип, иако мета анализата го потврди како предиктор само за менаџерски професии и обука, но не и за „ниско или неконтактибилни“ професии како што е и оваа. Но, од друга страна се смета за кон односите насочен предиктор кога се зборува за тимската перформанса истражувањата не

го издвојуваат како значаен, додека се покажа како значајна димензија за воените специјални единици и лидерската перформанса. Интересно е што овде КС немаат влијание што покажува дека овој фактор укажува на посложена перформанса, каде КС го губи значењето со оглед на стресот, а на значење добиваат конативните димензии.

Наспроти позитивното влијание на Кон луѓето насочениот лидерски стил кај Генералниот фактор, овде се покажува позитивно влијание на неговата пониска примена што е уште еден показател за неопходноста од доминација на автократскиот лидерски стил на терен како карактеристика на лидерството во екстремните контексти за време на вршењето на задачите, што побараува припадниците да можат да ги поднесат последиците од истото, како би можеле да ја вршат оваа професија. Разликата во однос на Генералниот фактор укажува дека клучната примена на автократскиот стил е на терен, додека за да може да дојде до тоа (со оглед дека перформансата е поширок поим од борбената перформанса и се базира на контекстуалната), потребно е зголемена примена на демократскиот стил со цел конструкција и одржливост на групата, во насока на подготовка за изведување на задачите на терен.

Фактор кој негативно влијае на борбената перформанса е и сресорот Раководење и отчет, како доминантен и кон задачите насочен фактор на организацискиот стрес. Ова е сериозен показател кој потврдува дека успешното раководење е од клучно значење за успешното вршење на задачите во оваа професија, а неговата несоодветност значајно влијае на намалување на перформансата и мотивацијата кај припадниците, што создава револт, непослушност, ја руши довербата, групната кохезија и во клучен момент може да биде и кобно за припадниците. Поточно ова значи дека успешната борбена или теренска перформанса не одобрува недостатоци во однос на опремата и ресурсите, а уште помалку недоследно раководење, фаворизација на поедини припадници, нееднаква поделба на работни обврски, притисок за волонтерска работа во слободно време, и сл., на што е важно менаџментот за обрне внимание во насока на избегнување на истите или воведување механизми за демотивирање на нивна примена преку казна или супервизија.

Идните анализи би биле насочени кон обработка на поврзаностите и влијанието на поддимензиите на личност кои овде се изоставени, со оглед на големиот број предикторски варијабли на ограничен број испитаници во примерокот, во обид за еден

генерален пристап кон сите категории предиктори и кои како поедини фактори останува да бидат дополнително разгледани во продлабочена анализа.

3.2. За раководната перформанса кај специјалните единици

Различни резултати се добиени за раководната перформанса, која е објаснета од повисоките КС и димензијата N и понискиот професионален (и организациски) стрес, а покрај нив значајна дополнителна предиктивна моќ има и возраста чие значајно негативно влијание се губи со додавање на другите фактори. Ова е прилично неочекуван резултат, посебно кога се однесува на повисоката застапеност на *димензијата N* како позитивен фактор, но со оглед на специфичноста на оваа професија и спецификите на примерокот (ниска просечна застапеност на оваа димензија), како и дадени истражувања спроведени во специјалните единици покажале дека поддимензии на N (посебно N5) се побаруваат за успешна перформанса во оваа професија, како потреба од брзо реагирање во дадените ситуации, а мета анализата покажала дека по постигнување солиден негативен скор валидноста на N се губи во однос на перформансата, додека кај одредени професионалци поврзаноста е позитивна како резултат на притисокот на перформансата која предизвикува невротични симптоми. Земено предвид дека се работи за старешини, со долгогодишно искуство во единицата, можно е да се појавило „замрзнување“ на емоционалниот дел што смета при вршењето на раководната функција, што е добро дополнително е да биде разгледано, иако овде најверојатно важи позитивната корелација како резултат на притисокот на професија како посебен вид професионалци. Покрај тоа, на раководната перформанса позитивно влијаат *КС*, што е во склад со теоретските претпоставки, односно менаџерската или раководна функција дури и кај оваа професија е поврзана со повисока интелигенција, способности да се организира работата на другите и сл., што побарува административната и работа со документи, планирање и донесување одлуки кои се аспекти на когнитивните капацитети.

Негативното влијание на *професионалниот стрес* (и засебно организацискиот) е показател дека оваа перформанса е подложна на влијанијата на стресот како контекстуален, посебно организациски фактор. Причините за тоа најверојатно лежат во прекумерната работа со која треба да се справат покрај оперативното теренско раководење (притисок од организацијата и законските побарувања), што создава судир при изборот на

приоритети при вршењето на задачите и претставува клучен фактор за хроничен стрес, кој по одредено време доведува до целосно согорување, доколку не биде соодветно сузбиен од изворите или психолошки растеретен со одредени техники на справување. Како што може да се забележи само кај оваа перформанса стресот како вкупен скор јавува предиктивна моќ, што потврдува дека старешините се во поголема мера жртви на професионален стрес, и треба да бидат приоритет при подготовката на планот за нивна грижа и негово сузбивање. Во однос на последното се препорачува точно дефинирање на причините, обид за неутрализација на изворите, воведување психолошки вежби за порационална когнитивна обработка на податоците, релаксација и во најголема мера повеќе одмор за овие припадници.

4. Коментари во врска со интеркорелациите меѓу предикторите

Во прилог на главните хипотези во овој труд, кои се однесуваат на поврзаноста на предикторите со перформансата земајќи ги предвид големиот број сложени односи меѓу предикторските варијабли вклучени се и неколку дополнителни подхипотези кои се однесуваат на поврзаноста помеѓу предикторите. Резултатите од нивната проверка ги потврдија теоретските поставки, па се покажа дека стратегиите на справување, лидерските стилови и професионалниот стрес можат да бидат објаснети од личните предиктори. Добиените резултати ќе бидат образложени само накратко, со оглед дека за нивната интерпретација е потребна продлабочена анализа, која излегува од и онака широките граници на овој труд.

4.1. За старетегииите на справување кај специјалните единици

Резултатите покажуваат дека Неадаптивните стратегии на справување кај специјалните единици се објаснети од негативното влијание на КС и позитивното влијание на димензијата N, додека Адаптивните само од позитивното влијание на димензијата O, кое се губи со додавање на демографските варијабли и КС, па останува само позитивното влијание на Возраста. Ова е разбирливо и во контекст на теоретските поставки и досегашни истражувања, кои ја потврдуваат позитивната поврзаност на N со неадаптивните стратегии, додека возраста овде се појавува како клучен објаснувач на

адаптивните што значи факторот зрелост е одлучувачки кај оваа професија за адаптивно справување, што го неутрализира влијанието на димензијата О која се појавува како предиктор заради креативните капацитети и отвореноста кон промени, што од друга страна е во основата на адаптивните стратегии при стресни ситуации. Намалената примена на неадаптивните стратегии е условена и од повисоките КС како фактор, но повисоките КС не се фактор кој објаснува и поголема примена на адаптивните стратегии.

4.2. За лидерските стилови кај специјалните единици

Во однос на лидерските стилови, Кон задачите насочениот лидерски стил е објаснет само од позитивното влијание на рангот, што значи дека повисоко се применува како расте нивото на хиерархијата при раководењето. Наспроти истиот, Кон луѓето насочениот стил пак, е објаснет од позитивното влијание на КС кое се губи со додавањето на негативното влијание на димензијата N како единствен предиктор, што покажува дека за овој стил важна е стратегијата и балансирањето во односите со луѓето како раководна функција, за што придонесуваат соодветното менаџирање со информации и донесување одлуки, за што клучни се КС, но истите ја губат моќта кога се работи за старешини со повисоко N кое ја намалува оваа способност, односно истата не дозволува вулнерабилност на стрес и склоност кон негативни емоции при што се губи контролата на разумот. Затоа е важно при селекцијата на старешиниски кадар да се внимава со унапредувањето на лица со N повисоко од потребното, кое согласно искуствата во странските држави истите се ограничуваат во ваков случај.

4.3. За професионалниот стрес кај специјалните единици

Генералниот фактор на Професионален стрес е објаснет од позитивното влијание на димензијата N и Неадаптивните стратегии, што е согласно со теоретските поставки и досегашните истражувања, со чие додавање се губи позитивното влијание на Средното полициско училиште како демографски фактор на професионалниот стрес во оваа професија, чии можни причини беа претходно разгледани.

Операцискиот стрес е објаснет од позитивното влијание на Рангот, димензијата N и Неадаптивните стратегии, што значи истиот се зголемува со зголемување на застапеноста на овие варијабли. Позитивното влијание на рангот останува и кај Организацискиот стрес,

кој покрај негативното на КС што е разбирливо кога зборуваме за менаџирање на информации, спротивно на вкупниот и операциските неочекувано е објаснет од позитивното влијание на Адаптивните стратегии, што треба дополнително да се разгледа.

Во насока на факторите на типовите професионален стрес, операцискиот фактор *Социјална улога* позитивно е објаснет од димензијата N, Рангот и Неадаптивните стратегии (што е согласно претходните резултати и теоријата) и негативно од Проблематиката на работа, што значи стресот поврзан со задачите кај оваа професија е највисок кај оперативците, понизок кај старешинскиот кадар и најнизок кај логистиката, што е разбирливо и произлегува од описот на задачите, што е и во описот на овој тип стрес; додека операцискиот фактор *Ризици и оптеретувања* е објаснет само од позитивното влијание на N и O, што е целосно разбирливо во однос на повисоката тенденција кон доживување негативни емоции и вулнерабилност на стрес, додека позитивното влијание на O се објаснува со зголемената креативност која отвара нови можности, прифаќа нови предизвици и го зголемува стресот од ризик истражувањето на нови варијанти и импровизации да предизвика повреди, негативни последици, да го кочи спроведувањето на поставените правила. Но од друга страна во зголемена застапеност оваа димензија завлегува во фантазија и се губи од реалноста, што во никој случај не смее да се случи кога се работи за примена на оружје и висок ризик, каде погрешната одлука во реална ситуација го доведува во опасност животот на припадникот или целиот тим.

Организацискиот фактор пак, *Раководење и ресурси* е објаснет само од позитивното влијание на N и негативно на E и A, што значи дека зголемената емоционална нестабилност, социјалната „затвореност“ и несоработка или недоверба во однос на колегите и групата ја зголемува перцепцијата за стресот од раководење и ресурсите, кој се покажа еден од клучните ограничувачи за успешна перформанса на терен, што може да доведе до кобни последици. Факторот *Релации и отчет* пак е објаснет од позитивното влијание на N и Искуството, што укажува дека зголемената емоционална нестабилност заедно со зголеменото искуство го големуваат социјалниот организациски стресор од меѓучовечки односи во рамки на контекстот, посебно кога се работи за давање отчет кај старешините и супервизијата, кои истовремено се и клучни фактори за согорување како последица.

X. ЗАКЛУЧОК

Целта на истражувањето е утврдување на поврзаноста на психолошките карактеристики (когнитивните способности, димензиите на личност и стратегиите на справување), степенот на професионален стрес и лидерските стилови со работната и раководната перформанса кај припадниците на ЕСЗ (во литературата познати како SWAT тимови, како дел од групата високо побарувачки ризична професии или високо динамична и екстремна средина во рамки на безбедносните професии). Истото се истражува преку одговор на прашањата за 1. Утврдување на разликите во предикторските варијабли меѓу групата со ниска и висока (работна и раководна) перформанса, и 2. Објаснување на (работната и раководната) перформанса преку предикторските варијабли. Истражувањето одговара на три прашања кои се однесуваат на: 1. Конструкција на нов инструмент за мерење на перформансата (со утврдување на метриските карактеристики на сите инструменти), 2. Обид за утврдување на предиктивната моќ на психолошките инструменти за селекција (во прилог на тоа дополнително се обработени и односите меѓу нив или објаснувањето на стратегиите на справување и контекстуалните варијабли преку личните предиктори – демографските варијабли, КС и димензиите на личност) и 3. Прашања поврзани со раководењето (психолошки аспекти и пристапи) во насока на намалување на стресот, подготовката преку обуката и зголемувањето на ефективноста на перформансата во оваа специфична професија.

Примерокот е составен од N=102 машки припадници на ЕСЗ, од кои N=30 старешини, и само две се од женски пол.

Како инструменти се користени Равенови матрици, NEO PI-R, COPE Inventory, PSQ, LBDQ XII, Скала за проценка на перформансата на ПС во ЕСЗ и Скала за проценка на раководната перформанса во ЕСЗ. Перформансата е мерена преку просечни оценки добиени за секој припадник од надредените старешини.

Од статистичките методи се користени дескриптивна статистика, ANOVA, корелација, факторска анализа, кластерска анализа, хиерархиска и мултипла регресија.

Резултатите покажале дека хипотезите делумно се потврдуваат:

1. Постојат разлики меѓу поуспешните и помалку успешните припадници во ЕСЗ во однос на некои од демографските карактеристики, КС, поддимензиите на личност, стресорите за професионален стрес и стиловите на справување, и тоа:
 - a. поуспешните припадници на ЕСЗ се покажаа помлади, со завршено средно полициско училиште, повисоки општи КС, со пониска доверба во другите луѓе (A1), повеќе доживуваат влијание од организациски стресори Фаворизација, Недостаток на ресурси и Бирокартски формалности, помалку користат Барање инструментална социјална поддршка и Вентилирање на емоциите, но се посклони кон користење супстанции како стратегии за справување, од помалку успешните.
 - b. Повисоко оценетите стрешини помалку се способни да ја ценат естетика (O2), помалку доживуваат влијание од стресорот Работни активности во слободно време и помалку користат Позитивна реинтерпретација и развој како стратегии за справување од пониско оценетите за раководната перформанса.
2. Перформансата во ЕСЗ (работната и раководната) може да биде објаснета од предикторите, и тоа:
 - a. демографските варијабли, КС, димензијата А и кон луѓето насочениот лидерски стил имаат значајна дополнителна предиктивна моќ за Генералниот фактор за оперативната перформанса, кој е објаснет од пониската возраст и застапеност на димензијата Соработка (А), како и повисоките КС, завршувањето на Средното полициско училиште, решеното стамбено прашање и повисоката застапеност на Кон луѓето насочениот лидерски стил.
 - b. демографските варијабли, КС и димензијата А имаат значајна дополнителна предиктивна моќ за Полициско контекстуалниот фактор, кој е објаснет од пониската возраст, стучна спрема и застапеност на димензијата Соработка (А), како и повисоките КС, завршувањето на Средното полициско училиште и решеното стамбено прашање.
 - c. демографските варијабли, димензиите Екстраверзија (Е) и Отвореност кон нови искуства (О), Кон луѓето насочениот лидерски стил и Стрес од Раководење и отчет имаат значајна дополнителна предиктивна моќ за Борбениот фактор, кој е објаснет од повисоката возраст и застапеност на димензијата О, а пониското Искуство, застапеност на димензијата Е, степен на користење на Кон луѓето насочен лидерски стил, степен на стрес од Раководење и отчет и нерешеното стамбено прашање.

d. КС, возраста, димензијата Невротизам (N) и степенот на професионален стрес (посебно организациски) имаат значајна дополнителна предиктивна моќ за манифестниот и латентен простор на раководната перформанса, кои се еднакво објаснети – од повисоките КС и застепеност на N и понискиот професионален (и организациски) стрес.

3. Контекстуалните варијабли и стратегиите на справување се објаснети од личните предиктори, и тоа:

a. Неадаптивните стратегии на справување се објаснети од негативното влијание на КС и позитивното на димензијата N, каде демографските варијабли немаат значење; додека Адаптивните само позитивно од димензијата O, чие влијание се губи со додавање на демографските варијабли и КС, па останува само позитивното влијание на Возраста

b. Кон задачите насочениот лидерски стил е објаснет само од позитивното влијание на рангот; додека Кон луѓето насочениот од позитивното влијание на КС кое се губи со додавањето на негативното влијание на димензијата N како единствен предиктор.

c. Генералниот фактор на Професионален стрес е објаснет од позитивното влијание на димензијата N и Неадаптивните стратегии, со што се губи позитивното влијание на Средното полициско училиште; Операциониот од позитивното влијание на Рангот, димензијата N и Неадаптивните стратегии; Организацискиот од позитивното влијание на Рангот и Адаптивните стратегии и негативното на КС; операциониот фактор Социјална улога позитивно од димензијата N, Рангот и Неадаптивните стратегии и негативно од Проблематиката на работа, а Ризици и оптеретувања само од позитивното влијание на N и O; и организацискиот фактор Раководење и ресурси само од од позитивното влијание на N и негативното на E и A, а Релации и отчет од позитивното влијание на N и Искуството

4. Објаснувањето на посложените односи меѓу варијаблите е оставено за идни истражувања.

XI. ПРЕДЛОЗИ

Се предлага:

- стандардизација и валидизација на психолошки инструменти за потребите на селекцијата во безбедносните професии
- имплементација на психолошкиот скрининг во процесот на селекција, распоредување и унапредување на кадарот во безбедносните институции
- воведување на центри за проценка во одговор на второто прашање на селекцијата или скрининг ин, а претходно негова валидизација
- спроведување низа истражувања за конструкција и валидизација на скрининг постапката
- зголемување на бројот и задачите на психолози во безбедносниот сектор
- воведување психолошки вежби во обуката во насока на јакнење на психолошките капацитети во фазата на подготовка, како за начинот на перцепција и проценка на стресните ситуации, исфрлање на неадаптивните стратегии и унапредување на комуникациските вештини
- комплетирање на тимовите врз основа на личните предиктори
- детектирање на доминантните стресори во секоја од единиците и спроведување постапки за нивно минимизирање
- утврдување на степенот на согореност на припадниците и преземање постапки за заштита на менталното здравје на припадниците (посебно во делот на Трауматските настани и повеќе одмор и психолошко опуштање)
- имплементација на научен пристап на следење и евалуација на успешната перформанса на обука и терен за можност на нивно системско унапредување
- тренинзи за старешините за пронаоѓање најадекватни лидерски стилови согласно контекстот и нивните димензии на личност
- спроведување истражување за ефективноста од лидерската перформанса кај старешините во насока на детектирање на пречките и нивно унапредување.

ЛИСТА НА КРАТЕНКИ

- A** – Agreeableness (димензија Соработка)
- APA** – American Psychological Association
- АРМ** – Армија на Република Македонија
- БЈБ** – Биро за јавна безбедност
- C** – Consciousness (димензија Совесност)
- ЦПС** – Централни полициски служби
- E** – Extraversion (димензија Екстраверзија)
- ЕБР** – Единица за брзо распоредување
- ЕСЗ** – Единица за специјални задачи
- FBI** – Federal Bureau of Investigation
- IQ** – кофициент на интелигенција
- ЈРМ** – Јавен ред и мир
- КС** – когнитивни способности
- КМО** – показател за Кајзер-Мајер-Олкинсов тест
- МВР** – Министерство за внатрешни работи
- N** – Neuroticism (димензија Невротицизам)
- O** – Openness to experience (димензија Отвореност кон искуства)
- OSS** – Office of Strategic Services
- ПЕП** – Посебна единица на полицијата
- ПС** – полициски службеници
- PTSD** – Post Traumatic Stress Disorder
- SEAL** – Sea-Air-Land US Navy
- СС** – стручна спрема
- SWAT** – Special Weapon and Tactics Team
- ВП** – Воен потенцијал
- ВСС** – Висока стручна спрема

ЛИТЕРАТУРА

Книги

1. Амицић, Г, Пена, У. (2007). *Полицјске операције*. Бања Лука: ВШУП
2. Arnautović, D., Kasagić, Lj., Рајевић, D. (1988). *Војна психологија*. Београд: Војноиздavaчки и новински центар
3. Арсић, S, Михајловић, M. (2003). *Специјалне снаге света*. Београд: Новинско-издavaчки центар "Војска"
4. Avolio, B.J., Sosik, J.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods and applications: Small steps and giant leaps. In W.C. Borman, R.J. Klimoski, D.J. Ilgen, & I. B. Weiner (Eds.) *Handbook of Psychology, Vol. 12: Industrial and Organizational Psychology*, pp. 277-307. New York: John Wiley & Sons
5. Barling, J., Cooper, C. L. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior: Vol. 1 - micro approaches*. London: SAGE Publications Ltd.
6. Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press
7. Bartol, C.R., & A.M. (2004). *Introduction to forensic psychology*. California: Sage publication
8. Bartol, M.A., & M.C. (2006). *Current perspective in forensic psychology and criminal justice*. California: Sage publication
9. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
10. Батковски, Т. (2008). Тактика на работа на разузнаваката служба и службата за безбедност и контраразузнавање. Скопје: Јофи-Скен
11. Беара, V., Милјановић, P. (2005). *Психотерапија ратне траума*. Нови Сад: Друштво за заштиту менталног здравља ратних ветерана и жртava ратова
12. Bernardin, H.J., Beatty, R. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Boston: Kent-PWS
13. Blake, R.R., Mouton, J.S. (1961). *Group dynamics - Key to decision making*, Houston: Gulf Publishing Co.
14. Војановић, R. (2009). *Психологија међулjudских односа*. Београд: Центар за применјену психологију
15. Borman, W. C., Motowidlo, D. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass
16. Брдар, В. (1983). *Снаге за вођење специјалног рата*. Воено дело 3/83

17. Bukvić, A. (1996). *Načela izrade psiholoških testova*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
18. Buren, R. M. (1986). *Training Handbook/Manual: Stress and the police manager*. Northwestern University Traffic Institute USA
19. California Commission on Peace Officer Standards and Training (POST). (2005). *SWAT Operational Guidelines and Standardized Training Recommendations*
20. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd Ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
21. Cappel, R.P., Myers, T.R. (1979). *SWAT (Special Weapons and Tactics) Team Manual*. USA, Boulder: Paladin Press
22. Carlyle, T. (1888). *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*. New York: Fredrick A. Stokes & Brother
23. Costa, P.T., McCree, R, R. (1992). *Revisited NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) – profesional manual*. Odessa. Florida: Psychological Assesment Resources.Inc
24. Davidson, P.L. (1979). *SWAT (Special Weapons And Tactics)*. USA, Illinois: Thomas Books
25. Day, D.V., Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. SAGE Publications, Inc.
26. Дојчиновски, М., Оџаков, Ф. (2010). *Разузнавачки операции и асиметрични закани*. Скопје: Соларис Принт
27. Druckman, D., Singer, J.E., Van Cott, H. (eds.). (1997). *Enhancing organizational performance*. Washington, DC: National Academy Press, 98
28. Dugas, U., Geck, W., Pfannenschmidt, O. (2003). *Реформите во македонската полиција*. Скопје: Бато-Скопје
29. Đurić-Jočić, D., Đamonja-Ignjatović, T. i Knežević, G. (2004). *Petofaktorski model ličnosti*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju
30. Đurić-Jočić D, Đamonja-Ignjatović T i Knežević G. (2004). *NEO-PI-R Primena i interpretacija*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju
31. Fajgelj, S. (2009). *Psihometrija*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju
32. Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, NY: McGraw-Hill
33. Fiedler, F.E., Garcia, J.E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*, NY: Wiley

34. Finn, P., Tomz, J. E. (1997). Developing a law enforcement stress program for officers and their families (NCJ 163175). National Institute of Justice
35. Flanagan, D. P., Harrison, P. L. (2012). *Contemporary Intellectual Assessment: Theories, tests, and issues* (3rd ed.). New York (NY): Guilford Press. pp. 3–55
36. Flin, R. (2001). Selecting the right stuff: Personality and high-reliability occupations. In R. Hogan, B.R. Roberts (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 253–275). Washington, D.C.: APA
37. Fyfe, J.J. (1999). *Good policing*. In Stojkovic, S., Klofas, J., Kalinich, D. (Eds), *The Administration and Management of Criminal Justice Organizations*, 3rd ed., Waveland Press, Prospect Heights, IL
38. Ghiselli, E. E. (1966). *The validity of occupational aptitude tests*. New York: Wiley
39. Gibb, C.A. (1969). Leadership. In: *Handbook of social psychology*. Vol. IV, 205-82
40. Goldberg, G.D., Prusaczyk, W.K. „*Organizational, psychological and training aspects of special operations forces*“. In *Medical Aspects of Harsh Environments*, 2: 1166-93
41. Hemphill, J.K., Coons, A.E. (1957). *Development of the Leader behaviour Description Questionnaire*. In R.M. Stogdill, A.E. Coons (Eds.), *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research, Monograph No. 8
42. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1999). *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow
43. Hilton, T.F., & Dolgin, D.L. (1991). **Pilot selection in the military of the free world**. In R. Gal & A.D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of military psychology* (pp. 81–101). New York: Wiley
44. Hol, K.S., Lindzi, G. (1983). *Teorije ličnosti*. Beograd: Nolit
45. Ignjatović, Đ. (2008). *Kriminologija*. Beograd: Pravni fakultet
46. Југовић, С., Милетић, С. (2009). *Право унутрашњих послова*. Београд: КПА
47. Kahn, R.L. Byosiere, P.B. (1992). Stress in organizations. In M.D. Dunnette and L.M Hugh (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (pp.571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
48. Kenedy, C.H., Zillmer, E.A. (2006). *Military psychology: Clinical and Operational Applications*. Gilford Press
49. Костић, И. (1998). *Криминалистичка психологија*. Београд: Виша школа унутрашњих послова
50. Костић, И. (2003). *Психологија руковођења у полицији*. Београд: ВШУП
51. Костић, П. (2000). *Психологија борбених јединица*. Београд: Војска

52. Kurz, R., Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modeling the world of work. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 227–55). Chichester: Wiley
53. Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York
54. Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston, MA: Unwin Hyman
55. Mackinnon, D.W. *How Assessment Centers were strated in USA*. Development Dimensions International, Inc.
56. Малиш-Сзадовска, М. (2014). Прирачник за безбедносен менаџмент. Скопје: Факултет за безбедност
57. Малиш-Саздовска, М., Дујовски, Н. (2009). Безбедносен менаџмент. Скопје: Факултет за безбедност
58. Mark, G.M., Smith, A.P. (2008). Stress models: A review and suggested new direction. In J. Hudmont and S. Leka (eds.) *Occupational Health Psychology. European Perspectives on research, education and practice* (pp. 111-144). Nottingham University Press
59. Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual* (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
60. Milovanović, R. (1998). *Policiska psihologija*. Beograd: Policiska akademija
61. Мојаноски, Ц., Јовановски, З. (2008). *Полициски менаџмент*. Интерна скрипта. Скопје: Факултет за безбедност
62. Мојаноски, Ц. (2013). *Методологија на безбедносните науки: аналитички постапки*. Скопје: Факултет за безбедност
63. Mountz, T. (1993). Special warriors, special families and special concerns. In F.W. Kaslow (Ed.), *The military family in peace and war* (pp.121-9). New York: Springer
64. Николоски, Т. (2000). *Психологија на трудот*. Скопје: Универзитет Св.Кирил и Методиј
65. Петровска - Бешка, В. (1994). *Методологија на експерименталните истражувања во психологијата*. Скопје: Малинска 1994
66. Plučik, R. (2006). *Emocije u psihoterapijskoj praksi: Kliničke implikacije teorije afekta*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju
67. Raven, J. (1983). „The Progressive Matrices and Mill Hill vocabulary Scale in Western societies“, in S.H. Irvin & Berry (Eds.): *Human assessment and cultural factors*. New York: Plenum,
68. Raven, J.C., Court, J.H. (1985). *A Manual for Ravens, Progressive Matrices and vocabulary scales*. London: H.K. Levis

69. Rawls, A.C. (2010). „**Surviving Critical Incidents: Police Officers, Posttraumatic Stress and Posttraumatic Growth**“. In R.D. Hanser, (Ed), Contemporary Issues in Criminology and the Social Sciences, 4(3): 64-101
70. Rot, N. (1999). *Psihologija grupe*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
71. Schaufeli, W.B., Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis
72. Schwarzer, R., Schwarzer, C. (1996). „A critical survey of coping instruments“. In M. Zeidner & N.S. Endler (Ed.), *Handbook of coping: Theory, research and applications*, New York: Wiley
73. Scott, J.C., Reynolds, D.H. (2010). *Handbook of Workplace Assessment*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
74. Selye, H. (1976). *The Stress of Life* (rev.edn.). New York: McGraw-Hill
75. Серафимовска, Е., Марковиќ, М. (2014). Адаптација на психолошкиот тест на личност НЕО ПИ-3 (NEO PI-3) во Република Македонија. Во фаза на печат
76. Smederevac, S., Mitrović, D. (2009). *Ličnost-metodi i modeli*. Beograd: Centar za primenjenju psihologiju
77. Special Weapons and Tactics (SWAT) Manual (1992)
78. Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the LBDQ –Form XII*. The Ohio State University
79. Stogdil, R.M. (1965). *Managers, Employeers, Organizations*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research
80. Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press
81. Tanielian, T., Jaycox, L.H., eds. *Invisible Wounds of War: Psychological and Cognitive Injuries, Their Consequences, and Services to Assist Recovery*. Santa Monica, CA: RAND Corporation; 2008:1-26
82. The President’s Commission on Law Enforcement and the Administration of Justice. (1967). *Task force report: The police*. Washington, DC: USGPO. (Reprinted in 1990 by Ayer Company, Publishers, Inc., Salem, NH)
83. Thompson, M.M., McCreacy, D.R. Enhance Mental Readiness in Military Personnel. In Britt TW, Castro CA, Adler AB, eds. *Military Life: The Psychology of serving Piece and Combat*. Vol 2. Westport, CT: Greenwood Publishing Group, Inc; 2006:54-79
84. Томић, С. (1998). *Професија командос*. Стара Пазова: Текомграф
85. Vroom, V.H., Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press

86. Workcover (2000). *Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management: A Report to the Workers' Compensation and Rehabilitation Commission*. Western Australia: Workcover
87. Zvonarević, M. (1981). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Naučna knjiga
88. Чадловски, Г. (2000). *Психијатриско – дијагностички тераписки прирачник*. Скопје: Просветно дело
89. Чадловски, Г., Мицев, В. (1994). *Психијатрија 2*. Скопје: Просветно дело
90. Шавердян, Г.М. (1998). *Травматический стресс: психические расстройства и развитие личности*. Ереван

Статии во научни списанија и научни извештаи

91. ACPR. Kaczmarek, A. Packer, J. (1997). **Determination of a job related test battery for the psychological screening of police applicants**. Report Series No. 124.2
92. Afonso, J. M. P., Gomes, A. R. (2009). „**Stress ocupacional em profissionais de segurança pública: um estudo com militares da Guarda Nacional Republicana**“. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22 (2): 294-303
93. Agolla, J.E. (2009). “**Occupational stress among police officers: The case of Botswana**.” *Research Journal of Business Management*, 2 (1): 25-35
94. Ang, J.C.H., Bishop, G.D., Diong, S.M., Enkelmann, H.C., Khader, M., Tong, E.M.W., Why, Y.P. (2001). „**The Relationship between Coping and Personality among Police Officers in Singapore**“. *Journal of Research in Personality*, 35 (3): 353-74
95. Angelevski, S., Hadzi-Janev, M., Popovski, O. (2012). **Developing Skills For Critical Thinking In The Process of Security Problem Solving**, *International Scinetific Conference*, Ohrid, R. Macedonia
96. Anderson, J. A. (2010). "**Private versus Public Managers: How Public and Privates Managers Differ in Leadership Behavior**." *Public Administration Review*, pp.131-141
97. Antonioni, D. (1993). „**Relationship between the big five personality factors and conflict management styles**“. *International Jour of Conflict Management*, 9 (4): 336-55
98. Aremu, A. O., Adeyoju, C. A. (2003). "**Job commitment, job satisfaction and gender as predictors of mentoring in the Nigeria Police**", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26 (3): 377 – 85
99. Ashman, A., Telfer, R. (1983). **Personality profiles of pilots**. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 54 (10), 940–3

100. Badshah, S. (2012). **Historical Study of Leadership Theories.** *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1 (1)
101. Bano, B., Jha, R.K. (2012). **Organizational Role Stress Among Public and Private Sector Employees: A Comparative Study.** *The Lahore Journal of Business* 1 (1): 23–36
102. Barrick, M.R., Mount, M.K (1991). „**The big five personality dimensions and job performance. A-meta analysis**“. *Personal Psychology*, 44: 1-26
103. Bartram, D. (1995). **Personality factors in pilot selection: Validation of the Cathay Pacific Airways selection procedures.** In R.S. Jensen (Ed.) Proceedings of the Eight International Symposium on Aviation Psychology (pp. 1330-11335). Columbus, OH: The Ohio State University
104. Bartol, C.R. (1991). **Predictive validation of the MMPI for small-town police officers who fail.** *Professional Psychology: Research and Practice*, 22 (2), 127-32
105. Bartol, C. R. (1996). **Police psychology: Then, now, and beyond.** *Criminal Justice and Behavior*, 23, 70–89
106. Bartone, P.T. (1999). **Personality Hardiness as a Predictor of Officer Cadet Leadership Performance.** RTO MP-55
107. Barton, P.T. (2010). **New Wine in Old Bottles: Leadership and Personality in the Military Organization.** *The 71F Advantage: Applying Army Research Psychology for Health and Performance Gains*, pp.121-40
108. Bartone, P.T. (2012). **Social and organizational influences on psychological hardiness: How leaders can increase stress resilience.** *Security Informatics*, 1:21
109. Barton, P.T., Eid, J., Johnsen, B.H., Laberg, J.C., Snook, S.A. (2009). „**Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance**“. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (6): 498-521
110. Bartone, P. T., Kelly, D. R., Matthews, M. D. (2013). **Psychological Hardiness Predicts Adaptability in Military Leaders: A prospective study.** *International Journal of Selection and Assessment*, 21: 200–10
111. Bartone, P.T., Snook, S.A., Tremble, T.R. Jr. (2002). **Cognitive and Personality Predictors of Leader Performance in West Point Cadets.** *Military psychology*, 14 (4): 321–38
112. Bartone, P.T., Picano, J.J., Roland, R.R., Williams, T.J. (2008). „**Psychological Hardiness predicts Success in US Army Special Forces Candidates**“. *International Journal of Selection and Assessment*, 16 (1): 78-81

113. Beal, S.A. (2010). **The Roles of Perseverance, Cognitive Ability, and Physical Fitness in U.S. Army Special Forces Assessment and Selection.** *Research report 1927.* U.S. Army Research Institute for the Behavioural and Social Sciences, Arlington, VA
114. Beckhouse, R.G., Mendelson, M.A., Cook, K.G. (1961). **Development of performance measures of individual proficiency in Special Forces.** US Army, Behavioral Evaluation Research Laboratory, *Research memorandum 31-6*
115. Beehr, T.A., Newman, J.E. (1978). **Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis model and literature review.** *Personnel Psychology*, 31(4):665–99
116. Bell, S. T. (2007). **Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis.** *Journal of Applied Psychology*, 92(3): 595-615
117. Bertua, C., Anderson, N., Salgado, J. F. (2005). **The Predictive Validity of Cognitive Ability Tests: A UK Meta-Analysis.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (3): 387–409
118. Biggam , F.H., Power, K.G., MacDonald, R.R. (1997). **“Coping with the occupational stressors of police work: a study of Scottish Officers.”** *Stress Medicine*, 13 (2): 109–15
119. Bilgiç, R., Sümer, H. C. (2009). **Predicting Military Performance from Specific Personality Measures: A validity study.** *International Journal of Selection and Assessment*, 17: 231–38
120. Billings, A.G., Moos, R.H. (1984). **„Coping, Stress and Social resources among adult with unipolar depression“.** *Journal of Personal and Social Psychology*, 46: 877-91
121. Black, J. (2000). **„Personality testing and police selection: Utility of the “Big Five”.** *New Zealand Journal of Psychology*, 29 (1): 2-9
122. Blaskiewicz,R.J, Chibnal,J.T., Detrick,P. (2009). **„Are medical students agreeable? An exploration of personality in relation to clinical skills training“.** *Medical teacher*, 31: 311-5
123. Booth-Kewley, S., Schmied, E.A., Highfill-McRoy, R.M., Larson, G.E., Garland, C.F., Ziajko, L.A. (2013). **Predictors of psychiatric disorders in combat veterans.** *BMC Psychiatry*, 13:130
124. Borg, W. R., Tupes, E. C., Carp, A. (1959). **Relationships between Physical Proficiency and Measures of Leadership and Personality.** *Personnel Psychology*, 12: 113–26
125. Bradley, J. P., Nicol, A. A. M., Charbonneau, D., Meyer, J. P. (2002). **Personality Correlates Of Leadership Development In Canadian Forces Officer Candidates.** *Canadian Journal of Behavioural Science*
126. Braun,D.E., Goforth,H.W., Pratt,N.C., Prusaczyk,W.K. (1994). **Personality profiles of U.S. Navy Sea-Air-Land (SEAL) Personnel.** San Diego: Naval Health Research Center, Report No.94-8

127. Brounéus, K. (2014). **On Return from Peacekeeping: A review of current research on psychological well-being in military personnel returning from operational deployment.** *Journal of Military and Veterans' Health*, 22 (1): 24-7
128. Brown J, Cooper C, Kirkcaldy B. (1996). **“Occupational stress among senior police officers.”** *British Journal of Psychology*. 87 (1): 31-41
129. Brusman, M. **Leadership Personality: Do You Have the Big Five Traits? Working Resources,** Newsletter, Vol. IV, No. 8
130. Burbeck, E, Furnham, A. (1984). **„Personality and police selection: trait differences insuccessful and non-successful applicants to the metropolitan police“.** *Journal of Personality and Individual Differences*, 5(3):257-63
131. Burke, R. J. (1993). **Toward an understanding of psychological burnout among police officers.** *Journal of Social Behavior and Personality*, 8(3), 425–38
132. Burke, R. J., Mikkelsen, A. (2005). **"Burnout, job stress and attitudes towards the use of force by Norwegian police officers"**. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28 (2): 269 – 78
133. Burke, R. J., Mikkelsen, A. (2005). **"Gender issues in policing: do they matter?"**, *Women In Management Review*, 20 (2): 133 - 43
134. Call, C., Chibnall, J.T., Detrick, P. (2010). **„Demand Effects on Positive Response Distortion by Police Officer Applicants on the Revised NEO Personality Inventory“.** *Journal of Personality Assessment*, 92(5): 410-5
135. Caneva, E. (2007). **What’s wrong with SWAT?** *Tactical Response*, 5 (1): 90-4
136. Carretta, T.R. (2000). **U.S. Air Force pilot selection and training methods.** *Aviation, Space and Environmental Medicine*, 71(9), 950–56
137. Carston, M. C., Gardner, D. (2009). **Cognitive Hardiness In The New Zealand Military.** *New Zealand Journal of Psychology*, 38 (3): 26-34
138. Carver, C.S., Connor-Smith, J. (2010) **„Personality and coping“.** *Annual Review*, 61: 679-704
139. Carver, C.S., Scheier, M.F., Weintraub, J.K. (1989). **„Assessing coping strategies: A theoretically based approach“.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267-83
140. Casimir, G. (2001). **Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviours.** *Leadership Quarterly*, 12 (3): 245-78
141. Chaturvedula, S., Joseph, C. (2007). **Dimensions of psychological well-being and personality in military aircrew: A preliminary study.** *Ind J Aerospace Med*, 51(2): 17-27

142. Chen, Yu-Fen (2009) „**Job Stress and Performance: A Study Of Police Officers In Central Taiwan.**“ *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37 (10): 1341-56
143. Chibnall, J.T., Detrick, P. (2006). „**NEO PI-R personality Characteristics of High-Performing Entry-Level Police Officers**“. *Psychological services*, 3 (4): 274-85
144. Chibnall, J.T., Detrick, P., Luebbert, M.C. (2004). „**The Revised NEO Personality Inventory as Predictor of Police Academy Performance**“. *Criminal Justice and Behaviour*, 31: 676-94
145. Chibnall, J.T., Detrick, P., Luebbert, M.C. (2005). „**Validity Study: Relationship between Personality and Academy Performance**“. *Applied HRM Research*, 10 (2): 99-102
146. Cheok H. T. D., **Coping with basic military training in the Singapore armed forces**, 2004 Beijing Congress, Singapore Armed Forces, Singapore
147. Clark-Miller, J. , Brady, H.C. (2013). „**Critical stress: police officer religiosity and coping with critical stress incidents.**“ *Journal of Police and Criminal Psychology*, 28 (1): 26-34
148. Cohen, A., Shamai, O. (2010). „**The relationship between individual values, psychological well-being and organizational commitment among Israeli police officers**“. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33 (1): 30-51
149. Collins P.A., Gibbs A.C.C. (2003). „**Stress in police officers: a study of the origins, prevalence and severity of stress-related symptoms within a county police force**“. *Occupational medicine*, 53 (4): 256-64
150. Connor-Smith, J.K., Flachsbart, C. (2007). „**Relations Between Personality and Coping: A Meta-Analysis.**“ *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (6): 1080–107
151. Cooper, C. L., Davidson, M. J., Robinson, P. (1982). „**Stress in the police service**“. *Journal of Occupational Medicine*, 24 (1): 30-6
152. Costa, P.T., McCrae, R.R. (1987). **Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers.** *Journal of Personality & Social Psychology*, 52: 81-90
153. Costa, P.T., McCrae, R.R., Kay, G.G. (1995). **Persons, places, and personality: Career assessment using the NEO PI-R.** *Journal of Career Assessment*, 3: 123-39
154. Cowper, T.J. (2000). **The Myth of the “Military Model” of Leadership in Law Enforcement.** *Police Quarterly*, 3 (3): 228–46
155. Davis, R. D., Rostow, C. D. (2003). **Relationship between Cognitive Ability and Background Variables and Disciplinary Problems in Law Enforcement.** *Applied HRM Research*, 8 (2): 77-80
156. Dayan, K., Fox, S., Kasten, R. (2002). „**Entry-level police candidate assessment center: an efficient tool or a hammer to kill a fly?**“ *Personnel Psychology*, 55: 827-49

157. Dean, M.A., Conte, J.M., Blankenhorn, T. R. (2006). **Examination of The Predictive Validity of Big Five Personality Dimensions Across Training Performance Criteria.** *Personality and Individual Differences*, 41 (7): 1229–39
158. De Jong, R.D., van Eck, H.C.M., den Bos, K.V. (1994). “**The big five personality factors, leadership and military functioning**”. *Personality psychology in Europe*, 5: 216-21
159. Dellva, W. L., Kenneth, T., R., McElroy, J. C. (1985). **Leader behavior and subordinate role stress: a path analysis.** *Journal of Political & Military Sociology*, 13 (2), p.183
160. De Meijer, L. A. L., Born, M. Ph., Terlouw, G., Van der Molen, H. T. (2008). **Criterion-Related Validity of Dutch Police-Selection Measures and Differences between Ethnic Groups.** *International Journal of Selection and Assessment*, 16 (4): 321-32
161. Densten, I.L. (1999). **Senior Australian law enforcement leadership under examination.** *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22 (1): 45-57
162. Deschamps, F., Paganon-Badinier, I., Marchand, A.C., Merle, C. (2003). “**Sources and assessment of occupational stress in the police.**” *Journal of Occupational Health*, 45: 358-64
163. Dierdorff, E.C., Surface, E.A. (2004). **Trainability and Training Performance: Basic skills, Cognitive Ability, or Both?** *19th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Chicago
164. Dilchert, S. O., Deniz S. Davis, Robert D., Rostow, Cary D. (2007). **Cognitive Ability Predicts Objectively Measured Counterproductive Work Behaviour.** *Journal of Applied Psychology*, 92 (3): 616 – 27
165. Dimitrovska, A., Dojchinovski, M., Petrevski, B. (2012). **The importance of the psychological screening for the effectiveness of decision making process in the security professions,** MILCON '12, pp.117-23
166. Dimitrovska, A. (2013). **Leader’s behavior in the security sector (psychological and security aspects),** Military Scientific-Expert Conference in the Summer Campus, Macedonia, pp.51-8
167. Dimitrovska, A. (2013). **Cognitive abilities and personality traits as predictors of police Special Task Units’ performance,** Faculty of security, *International Yearbook*, pp.211-22
168. Dimitrovska, A. (2014). **Occupational stress in police profession: the case of Macedonian police Special Task Unit personnel,** International Scientific-Expert Conference (in print)
169. Dixon, M., Patton, D., Fatkin, L., Grynovicki, J., Hernandez, C. (2006). **Cognitive & Affective Predictors of Simulation Performance.** U.S. Army Research Laboratory, Human Research & Engineering Directorate Aberdeen Proving Ground, MD 21005-5425

170. Dobрева-Martinova, T., Villeneuve, M., Strickland, L., Matheson, K. (2002). **Occupational Role Stress In The Canadian Forces: Its Association With Individual And Organizational Well-Being**, *Canadian Journal of Behavioural Science*
171. Edwards, D.J., Grodevant, N.W., Lee, P.J., Peralta, J.B. (2007). „**DNA-MAN: Dynamic Natural Attributes for Synthetic Military Forces**“. *Systems and Information Engineering Design Symposium, 2007. SIEDS 2007. IEEE*: 1-5
172. Estenson J.D. **Leadership in high-risk environments: Cross-generational perceptions of critical leadership attributes provided by military special operations personnel**. *Allied Academies International Conference, Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, 8 (1):11, New Orleans, 2004*
173. Evans, B. J., Coman, G. J., Stanley, R. O., Burrows, G. D. (1993). „**Police officers' coping strategies: An Australian police survey**.“ *Stress Medicine*, 9: 237–46
174. Факултет за безбедност, Извештај за истражувачки проект. (2009) *Психо-социјални и правни последици врз припадниците на безбедносните сили на Република Македонија учесници во конфликтот од 2001 година*. Скопје: Факултет за безбедност
175. Fallesen, J. J., Keller-Glaze, H., Curnow, C.K. (2011). **Special Issue: Military Leadership: Past, Present, And Considerations For The Future, A Selective Review Of Leadership Studies In The U.S. Army**. *Military Psychology*, 23 (5): 462-78
176. Folkman, S., Lazarus, R.S. (1980). „**An analysis of coping in the middleaged community sample**“. *Journal of Health and Social Behavior*, 21: 219-39
177. Forero, C.G., Gallardo-Pujol, D., Maydeu-Olivares, A., Andres-Pueyo, A. (2009). „**A longitudinal model for predicting performance of police officers using personality and behavioral data**“. *Criminal Justice and behavior*, 36 (6): 591-606
178. Francis-Smythe, J., Tinline, G., Allender, C. (2002) **Identifying High Potential Police Officers and Role Characteristics**. In: *British Psychological Society's 2002 Occupational Psychology Conference*, Blackpool, England
179. Friberg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J.H., Hjemdal, O. (2005). **Resilience in relation to personality and intelligence**. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14 (1): 29-42
180. Ganster, D. C., Pagon, M., Duffy, M. (1996). „**Organizational and interpersonal sources of stress in the Slovenian police force**.“ Policing In Central And Eastern Europe: Comparing Firsthand Knowledge with Experience from the West, College of Police and Security Studies, Slovenia

181. Garbarino, S., Chiorri, C., Magnavita, N., Piattino, S., Cuomo, G. (2011). **Personality Profiles of Special Force Police Officers.** *Journal of Police and Criminal Psychology*, 1
182. Garbarino, S., Cuomo, G., Chiorri, C., et al. (2013). “**Association of work-related stress with mental health problems in a special police force unit.**” *BMJ Open*, 3: e002791
183. Gershon, R.R., Lin, S., Li, X. (2002). “**Work stress in aging police officers.**” *Journal of Occupational Environment Medicine*, 44 (2):160-7
184. Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. (2005). „**A meta-analysis of stress and performance at work: moderating effects of gender, age, and tenure.**“ *ACAD MANAGE PROC* 1: A1-A6
185. Girard, M.L., Scholtz, D.C., Vanderpool, M.A.M. (2004). *The Development of a Psychological Screening Program for Sniper Selection.* Ottawa: National Defense Headquarters
186. Girard, M.L., Scholtz, D.C. (2005). *Trial of the Psychological Screening Program for Sniper Selection in the Canadian Forces.* Ottawa: National Defense Headquarters
187. Girodo, M. (1991). **Personality, job stress, and mental health in undercover agents: a structural equation analysis.** *Journal of social behavior and personality*, (6), 375–90
188. Girodo, M. (1997). **Undercover agent assessment center: Crafting vice and virtue for imposters.** *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (5), 237–60
189. Граовац, Ж. (2010). „**Структурните промени и реформите во рамките на специјалните единици на РМ како неминовен дел од трансформациите на одбрамбено-безбедносниот сектор за приближување до колективното членство, учеството во мировните мисии и ефикасно справување со новиот вид безбедносни закани.**“ *Научно-стручна конференција, Охрид: Безбедност, еколошка безбедност и предизвиците на РМ*, Скопје: Факултет за безбедност, стр.112-124
190. Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247
191. Green, D. (2001). **Leading a SWAT team.** *Law and Order*, 49 (3): 97-100
192. Grigoraş, M., Liţă, S.C. (2007). „**The role of personality traits in police leader's behavior.**“ *Polish Journal of Applied Psychology*, 5 (1)
193. Gruber, K. A., Kilcullen, R. N., Iso-Ahola, S. E. (2009). **Effects of Psychosocial Resources on Elite Soldiers' Completion of a Demanding Military Selection Program.** *Military Psychology*, 21(4): 427-44
194. Gül, S.K. (2008). “**Police job stress in the USA.**” *Turkish Journal of Police Studies*, 10 (1): 1-13

195. Haan, N. (1969). „**A tripartite model of ego functioning: Values and clinical research applications**“. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 148 (1): 14-30
196. Halfhill, T.R., Nielsen, T.M., Sundstrom, E. (2008). **The ASA framework: A field study of group personality composition and group performance in military action teams**. *Small Group Research*, 39 (5): 616-35
197. Halpin, A.W. (1954). **The leadership behaviour and combat performance of airplane**. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49 (1): 19-22
198. Halpin, A.W. (1955). **The leadership ideology of Aircraft commanders**. *Journals of Applied Psychology*, 39 (2): 82-4
199. Hancock, B.W., McClung, C. (1984). **Cognitive abilities in police selection and organization**. *Journal of Police Science and Administration*, 12 (1): 99-108
200. Hannah, S.T., Avolio, B., Luthans, F., Harms, P.D. (2008). **"Leadership efficacy: Review and future directions."** *Management Department Faculty Publications*. Paper 5
201. Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B., Cavarretta, F. L. (2009). **"A framework for examining leadership in extreme contexts"**. *The Leadership Quarterly*, 20: 897–919
202. Hart, P. M., Wearing, A. J. and Headey, B. (1995). „**Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences**.“ *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68: 133–56
203. Hartmann, E., Sunde, T., Kristensen, W., Martinussen, M. (2003). **Psychological Measures as Predictors of Trainig Performance**. *Journal of Personality Assessment*, 80: 87-98
204. Hassell, K. D., Archbold, C. A., Stichman, A. J. (2011). **Comparing the workplace experiences of male and female police officers: examining workplace problems, stress, job satisfaction and consideration of career change**. *International Journal of Police Science & Management*, 13 (1)
205. Halfhill, T., Nielsen, T., Sundstrom, E., Weilbaeher, A. (2005). **Group Personality Composition and Performance in Military Service Teams**. *Military Psychology*, 17 (1): 41-54
206. Halfhill, T. R., Sundstrom, E., Lahner, J., Calderone, W., Nielsen, T. M. (2005). **Group personality composition and group effectiveness: An integrative review of empirical research**. *Small Group Research*, 36 (1): 83-105
207. Hammad, M., Awan S. H., Akhtar, C. S., Imdadullah, M. (2012). **Investigating Stress and Employee Performance in Traffic Police**. DOI: 10.7763/IPEDR. 2012. V55.28
208. Hansen, J. R. Villadsen, A. R. (2010). **Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context**. *International Public Management Journal*, 13 (3): 247-74

209. Hausdorf, P.A., LeBlanc, M.M., Chawla, A. (2003). **Cognitive Ability Testing and Employment Selection: Does Test Content Relate to Adverse Impact?** *Applied H.R.M. Research*, 7(2): 41-8
210. Hetland, H., Sandal, G.M., Johnsen, T.B. (2008). **Followers' personality and leadership.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (4): 322-31
211. Hirsh, H. R., Northrop, L., Schmidt, F. (1986). **Validity generalization results for law enforcement occupations.** *Personnel Psychology*, 39: 399–420
212. Hogan, P. (1971). „**Personality characteristics of highly rated policeman**“. *Personnel Psychology*, 39: 210-9
213. Hogan, R., Curphy, G. J., Hogan, J. (1994). **What we know about leadership: Effectiveness and personality.** *American Psychologist*, 49, 493–504
214. Hogan, R., Kurtines, W. (1975). „**Personological correlates of police effectiveness**“. *The Journal of Psychology*, 91: 289-95
215. Hooijberg, R., Jaepil, C. (2001). "**The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models: An Examination of Leadership in a Private and Public Sector Organization.**" *Administration and Society*, pp: 403-31
216. Hoseinpourfard, M., Rafati, H., Babamahmudi, A. (2013). **Job Stress and the Efficacy of Selected Military Managers.** *Iranian Journal of Military Medicine*, 15 (1): 53- 60
217. House, R.J., Mitchell, T.R. (1974). **Path-goal theory of leadership.** *Contemporary Business*, 3: 81-98
218. Hunter, J. E., Hunter, R. F. (1984). **Validity and utility of alternative predictors of job performance.** *Psychological Bulletin*, 96: 72–98
219. Hunter, D.R., Burke, E.F. (1994). **Predicting Aircraft Pilot – Training Success: A Meta-Analysis of Published Research.** *The International Journal of Aviation Psychology*, 4(4): 297-313
220. Hyllengren, P., Larsson, G., Fors, M., Sjöberg, M., Eid, J., Olsen, O.K. (2011). "**Swift trust in leaders in temporary military groups**". *Team Performance Management: An International Journal*, 17 (7/8): 354 - 68
221. Jackson, S., Agius, R., Bridger, R., Richards, P. (2011). **Occupational stress and the outcome of basic military training.** *Occupational Medicine*, 61: 253-8
222. Jadwinsky, S. J. (2006). **Leadership Styles for Incident Commanders.** National Fire Academy, Executive Fire Officer Program, Applied Research Project
223. Jarvis, J.P., Petee, T.A., Huff-Corzine, L. **Police Leadership: Challenges of Definition and Measurement**, 45-52

224. Johns Hopkins University (2001). **Identifying Characteristics of Exemplary Baltimore Police Department First Line Supervisors**. USA, Johns Hopkins University, Final Technical Report
225. Johnson, J.L., Hill, W.R. (2009). **Personality Traits and Military Leadership**. *Individual Differences Research*, 7 (1): 1-13
226. Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., Millet, C. (2005) "**The experience of work-related stress across occupations**", *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2): 178 – 87
227. Jonker, B.E., Rothmann, S. (2004). **Burnout, job stress and personality traits in South African Police Services**. *Research Unit for People, Policy and Performance, North-West University, Potchefstroom, South Africa*
228. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002). **Personality and leadership: A qualitative and quantitative review**. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780
229. Judge, T.A., Colbert, A.E., Ilies, R. (2004). **Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions**. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 542-52
230. Judge, T.A., Piccolo, R.F., Ilies, R. (2004). **The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research**. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1): 36-51
231. Ilhong, Y., Seung-Gon, K., Sejong, J., Borhanian, S. (2013). "**A study on police stressors, coping strategies, and somatization symptoms among South Korean frontline police officers**". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36 (4)
232. Kaur, R., Chodagiri, V.K., Reddi, N.K. (2013). „**A psychological study of stress, personality and coping in police personnel**.“ *Indian Journal of Psych. Medicine*, 35:141-7
233. Kerr, S., Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375–403
234. Khodabakhsh A., Kolivand A. (2007). **Stress and Job Satisfaction among Air Force Military Pilots**. *Journal of Social Sciences*, 3 (3): 159-63
235. Kichuk, S. L. (1997). **The big five personality factors and team performance: implications for selecting successful product design teams**. *Journal of Engineering and Technology Management*, 14 (3-4): 195–221
236. Kilcullen, R.N., Mael, F.A., Goodwin, G. F., Zazanis, M.M. (1999). **Predicting U.S. Army Special Forces files performance**. *Human Performance in Extreme Environ.*, 4(1), 53-63
237. Kirkcaldy, B., Cooper, C.L., Ruffalo, P. (1995). **Work stress and health in a sample of U.S. police**. *Journal of Occupational Medicine*, 76 (2): 700-2
238. Kirkcaldy, B., Brown, J., Cooper, C.L. (1998). "**The demographics of occupational stress among police superintendents**", *Journal of Managerial Psychology*, 13(1/2):90-101

239. Kop, N., Euwema, M. C. (2001). **“Occupational Stress and the Use of Force by Dutch Police Officers.”** *Criminal Justice and Behavior*, 28 (5): 631-52
240. Krause, D. E., Kersting, M., Heggstad, E. D., Thornton, G. C. (2006). **„Criterion validity of assessment centers and cognitive ability tests. An empirical study on the executive management level.“** *International Journal of Selection and Assessment*, 14 (4): 360-71
241. Krimmel, J.T., Lindenmuth, P. (2001). **Police chief performance and leadership styles.** *Police Quarterly*, 4(4): 469-83
242. Kulenović, A., Buško, V. (2006). **Structural equation analyses of personality, appraisals, and coping relationships.** *Review of Psychology*, 13 (2): 103-12
243. Lan, Y. (2011). **“Research on the Psychological Stress of China Peacekeeping Police and Its Influencing Factors Analysis”.** *Psychology Research Journal*, 02: 3-8
244. Lane, T. (1987). **Consideration and initiating structure: are they basic dimensions of leader behavior?** *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 15 (1): 21-33
245. Larsson, G., Kempe, C., Starrin, B. (1988). **Appraisal and coping processes in acute time-limited stressful situations: A study of police officers.** *European Journal of Personality*, 2: 259–76
246. Larsson, G., Haerem, T., Sjöberg, M., Alvinus, A., Bakken, B. (2007). **Indirect leadership under severe stress: a qualitative inquiry into the 2004 Kosovo riots.** *International Journal of Organizational Analysis*, 15 (1): 23-34
247. Larsson, G., Sjöberg, M., Vrbjanac, A., Björkman, T. (2005). **Indirect leadership in military context: A qualitative study on how to do it.** *Leadership & Organizational Development Journal*, 26:215-27
248. Larsson, G., Sjöberg, M., Nilsson, S., Alvinus, A., Bakken, B. (2007) **"Indirect leadership: a quantitative test of a qualitatively developed model"**, *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (8): 771 - 84
249. Lau, B., Hem, E., Berg, A.M., Ekeberg, O., Torgersen, S. (2006). **Personality types, coping, and stress in the Norwegian Police Service,** *Personality and individual differences*, 41(5): 971-82
250. Lazarus, R.S. (1993). **„Coping Theory and Research: Past, Present and Future“.** *Psychosomatic Medicine*, 55: 234-47
251. LePine J, Piccolo R, Jackson C, Mathieu J, Saul J. (2008). **A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria.** *Personnel Psychology*, 61: 273-307
252. Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.** *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301

253. Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill
254. Lipp, M.E.N. (2009). “**Stress and Quality of Life of Senior Brazilian Police Officers.**” *The Spanish Journal of Psychology*, 12 (2): 593-603
255. Louw, G., Viviers, A. (2010). „**An Evaluation of a psychosocial stress and coping model in the police work context**“. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1)
256. Lunenburg, F. C. (2011). **The Art and Science of Personnel Selection: The Use of Tests and Performance Simulations.** *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15 (1): 1-5
257. Malach-Pines, A., Keinan,G. (2006). „**Stress and burnout in Israeli border police**“. *International Journal of Stress Management*, 13(4): 519-40
258. Martinez R. J. (1998). The Effect of Leadership Styles on Stress Indicators in Hawaii’s Airport Firefighting Personnel. National Fire Academy, Executive Fire Officer Program, Applied Research Project
259. McCarty, W. P. (2013). "**Gender differences in burnout among municipal police sergeants**". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36 (4): 803-18
260. McCormack, L., Mellor, D. (2002). **The role of personality in leadership: an application of the five-factor model in the Australian military.** *Military psychology*, 14 (3): 179-97
261. McCreary, D.R., & Thompson, M.M. (2006). „**Development of two reliable and valid measures of stressors in policing: The Operational and Organizational Police Stress Questionnaires**“. *International Journal of Stress Management*, 13, 494-518
262. Meško, M., Karpljuk, D., Videmšek, M., Podbregar, I. (2009). **Personality profiles and stress-coping strategies of Slovenian military pilots.** *Horizons of Psychology*, 18(2):23-38
263. Milovanović, R. (1998). *Policiska psihologija*. Beograd: Policiska akademija
264. Ministry of Public Security of State of Israel (2003). **Stress and burnout in the work of Israeli Police Officers.**Tel-Aviv:Bureau of the Chief Scientist-Malach-Pines,A., Keinan,G.
265. Mohd Bokti, N. L., Abu Talib, M. (2009). “**A Preliminary Study on Occupational Stress and Job Satisfaction among Male Navy Personnel at a Naval Base in Lumut, Malaysia**”. *The Journal of International Social Research*, 2 (9): 229-307
266. Morash, M. Kwak, D.H., Haarr, R. (2006). “**Gender differences in the predictors of police stress.**” *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29 (3): 541-63
267. Murphy, K. R. (1989). '**Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time?**', *Human Performance*, 2: 183-200

268. Мурговски, Б. (2006). **Некои аспекти на реформите во полицискиот и во едукативниот систем на полицијата.** *Современа Македонска Одбрана*, 13:153-71
269. Murphy, K.R. (2002) **Can Conflicting Perspectives on the Role of g in Personnel Selection be Resolved?** *Human Performance*, 15, 1/2, 173–86
270. NASA (2004). **Pilot Personality Profile Using the NEO-PI-R.** Fitzgibbons, A, Schutte, P.C., Davis, D. Hampton: NASA/TM-2004-213237
271. National Police Research Unit (1995). **Is the Psychological Screening of Police Applicants a Realistic Goal? - The Successes and Failures of Psychological Screening.** Hogg, A., Wilson, C. Payneham SA: National Police Research Unit, *Report Series* No.124
272. National University of Singapore, **Efficient teaming and scheduling of snipers.** Zheng, K.Y., Undergraduate Research Opportunities Program, EG2605
273. Ng, K.Y., Ang S., Chan K.Y. (2008). **Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy.** *Journal of Applied Psychology*, 93 (4): 733–43
274. Noblet, A., Rodwell, J., Allisey, A. (2009). **Police stress: the role of psychological contract and perceptions of fairness.** *Policing: an international journal of police strategies and management*, 32 (4): 613-30
275. Norvell, N. K., Hills, H. A., Murrin M. R. (1993). **Understanding stress in female and male law enforcement officers.** *Psychology of Women Quarterly*, 17 (3): 289–301
276. Occupational Stress, Work-related Wellbeing and Organizational Performance, Turkey
277. Okhuysen, G. A. (2009). **The uncertain, unpredictable, and unknown: managing the external environment in a police SWAT team.**
278. O'Neill, T. A., Allen, N. J. (2011), „**Personality and the prediction of team performance.**“ *Europien Journal of Personality*, 25: 31–42
279. Ono, M., Sachau, D.A., Deal, W.P., Englert, D.R., Taylor, M.D. (2011). „**Cognitive Ability, Emotional Intelligence, and the Big Five Personality Dimensions as Predictors of Criminal Investigator Performance**“ . *Criminal Justice and Behavior*, 38 (5): 471-91
280. Otis, N. (2012). **An Investigation of Canadian Forces Selection Measures as Potential Indices of Recruit Quality,** *Res Militaris*, 2 (3)
281. Pancheri, P., Martini, A., Tarsitani, L., Rosati, M. V., Biondi, M., Tomei, F. (2002). „**Assessment of subjective stress in the municipal police force of the city of Rome**“ . *Stress and Health*, 18: 127–32

282. Pasillas, R.M., Follette, V.M., Perumean-Chaney, S.E. (2006). **Occupational stress and psychological functioning in law enforcement officers.** *Journal of Police and Criminal Psychology*, 21 (1): 41-53
283. Pastò, L., McCreary, D., Thompson, M. (n.d.). Deployment stressors, coping, and psychological well-being among peacekeepers. *Defense Research and Development - Toronto.*
284. Patterson, G.T. (2002) "**Predicting the effects of military service experience on stressful occupational events in police officers**", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25 (3): 602-18
285. Peeters, M. A. G., Van Tuijl, H. F. J. M., Rutte, C. G., Reymen, I. M. M. J. (2006). „**Personality and team performance: a meta-analysis.**“ *European Journal of Personality*, 20: 377–96
286. Peng, A.C., Riolli, L.T., Schaubroeck, J.S., Everett S.P. (2012). "**A moderated mediation test of personality, coping and health among deployed soldiers**". *US Army Research Paper* 274
287. Pflanz, S., Sonnek, S. (2002). “**Work stress in the military: prevalence, causes, and relationship to emotional health**”. *Military medicine*, 167 (11): 877-82
288. Picano, J.J., Roland, R.R. (2012). **Assessing Psychological Suitability for High-Risk Military Jobs.** *The Oxford Handbook of Military Psychology*, 1-13
289. Pienaar, J., Rothmann, S. (2006). „**Occupational stress in the South African police service**“. *South African Journal of Industrial Psychology*, 32 (3): 72-8
290. Pienaar, J., Rothmann, S., Van de Vijver, F.J.R. (2006). „**Occupational stress, personality traits, coping strategies, and suicide ideation in the South African police service**“. *Criminal justice and behavior*, 33 (3): 1-19
291. Pleban, R.J., Allentoff, H.L., Thompson, T.J. (1989). **Preliminary Assessment of Selected Predictors of Special Forces Qualification Course Success.** Alexandria: *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*, Research Report No.1539
292. Pynes, J., Bernardin, H.J. (1989). **Predictive validity of an entry-level police officer assessment center.** *Journal of Applied Psychology*, 74 (5): 831-3
293. Pynes, J., Bernardin, H.J. (1992). **Entry-level police selection: the assessment center is an alternative.** *Journal of Criminal Justice*, 20 (1): 41–52
294. Qureshi, S.U., Long, M.E., Major Bradshaw, R., Pyne J.M., Magruder, K.M., Kimbrell, T., Hudson,T.J., Jawaid, A., Schulz, P.E., Kunik, M.E. (2011). „**Does PTSD impair cognition beyond the effect of trauma?**“. *The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences*, 23:16-28

295. Ranta, R.S. (2009). „**Management of Stress and Coping Behavior of Police Personnel through Indian Psychological Techniques**“. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(1): 47-53
296. Raybourn, E.M., Deagle, E., Mendini, K., & Heneghan, J. (2005). Adaptive Thinking & Leadership Simulation Game Training for Special Forces Officers. I/ITSEC 2005 Proceedings, Interservice/ Industry Training, Simulation and Education Conference Proceedings, November 28-December 1, Orlando, Florida, USA
297. Rhee, J., Parent, D., Basu, A. (2013). „**The influence of personality and ability on undergraduate teamwork and team performance.**“ *SpringerPlus*, 2:16
298. Rogers, R.E., Li, E.Y., Shani, A.B. (1987). **Perceptions of Organizational Stress among U.S. Military Officers in Germany: An Exploratory Study.** *Group & Organization Management*, 12:189-207
299. Rotundo, M., Sackett, P. R. (2002). **The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach.** *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80
300. Russell, L. M. , (2014) "**An empirical investigation of high-risk occupations: Leader influence on employee stress and burnout among police**", *Management Research Review*, 37 (4): 367 - 84
301. Sakanovič, Z., Mayer, J. (2006). **Some of the Aspects of Leadership and their Impact on Organizational Climate and Satisfaction of the Employees in Slovenian Police.** *Organizacija*, 39 (4): 254-64
302. Salgado, F. J. (1998). „**Big Five Personality Dimensions and Job Performance in Army and Civil Occupations: A European Perspective**“. *Human Performance*, 11(2,3):271 – 88
303. Salgado, F. J., Moscoso, S., Fruyt, F., Anderson, N., Bertua, C., Rolland, J.P. (2003). “**A Meta-Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community**”. *Journal of Applied Psychology*, 88(6): 1068-81
304. Sanders, B. A. (2003). **Maybe there’s no such thing as a “good cop”: Organizational challenges in selecting quality officers.** *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26 (2): 313- 28
305. Sanders, B.A. (2008). **Using personality traits to predict police officer performance**“. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 31(1): 129-47
306. Sauter, S. L., Lim, S.-Y., Murphy, L. R. (1996). **Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH.** *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4, 248–54

307. Schafer, J.A. (2010). "Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33 (4): 644 - 63
308. Schaefer, P. S., Blankenbeckler, P. N. (2011). **Predicting Performance in Army Courses to Enable Tailored Training**, *U.S. Army Research Institute*
309. Schepers, J.M., Van Jaarsveld, B. (2007). „The personality profile of police recruits who are high of anxiety“. *Journal of Human Resource Management*, 5 (2): 51-9
310. Schmidt, F.L., Hunter, J. (1993). **Tactic knowledge, practical intelligence, general mental ability, and job knowledge**. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1):8-9
311. Schmidt, F.L., Hunter, J. (2004). **General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (1): 162–73
312. Schmitt, N. (2014). **Personality and Cognitive Ability as Predictors of Effective Performance at Work**. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1:45–65
313. Schwager, E.H. and Evans, K.L. (1996), "An exploration of the construct validity of a leadership behavior rating system", ARI Technical Report No. 1041, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA.
314. Seelheim, F.T., Witte, E. H. (2007). „Teamfähigkeit und performance“. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 38 (1): 73-95
315. Shane, J.M. (2010). „Organizational stressors and police performance“. *Journal of criminal Justice*, doi:10.1016/j.jcrimjus.2010.05.008
316. Sharma, P. (2013). **A study of organizational climate and stress of police personnel**. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2 (2): 212-30
317. Siem, F.M. (1992). **Predictive validity of an automated personality inventory for air force pilot selection**. *International Journal of Aviation Psychology*, 2 (4): 261–270
318. Simmons, E. **Essential knowledge about PTSD and Combat/Operational Stress**. Ombudsman Bulletin-Special Edition
319. Sjoberg, M., Wallenius, C., Larsson, G. (2006). **Leadership in complex, stressful rescue operations: a qualitative study**. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 15 (4): 576-84
320. Sjoberg, M., Wallenius, C., Larsson, G. (2011) "Leadership in complex, stressful rescue operations: A quantitative test of a qualitatively developed model", *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 20 (2): 199 - 212

321. Skomorovsky, A., Dursun, S. (2011). **“Personality and Psychological Well-Being of Canadian Forces Officer Candidates: The Role of Coping”**. Defence Research and Development Canada – DGMPPRA, Department of National Defence, Ottawa, Ontario, Canada, *Technical report No.1401*
322. Skomorovsky, A., Sudom, K. A. (2011). **Psychological well-being of Canadian forces officer candidates: the unique roles of hardiness and personality**. *Military Medicine*, 176 (4): 389-96
323. Spears, L. C. (2005). **The Understanding and Practice of Servant-Leadership**. Regent University: Servant Leadership Research Roundtable
324. Stinchcomb, J.B. (2004). **Searching For Stress in all the Wrong Places: Combating Chronic Organizational Stressors in Policing**. *Police Practice and Research: An International Journal*, 5 (3): 259-77
325. Stogdill, R.M, Goode, O.S, Day, D.R (1962). **New leader behaviour description subscale**. *Journal of Psychology*, 54, 259-269
326. Suls, J., David, J. P., Harvey, J. H. (1996). **„Personality and Coping: Three Generations of Research.“** *Journal of Personality*, 64: 711–35
327. Sundstrom, E., DeMeuse, K., Futrell, D. (1990). **„Work teams: Applications and effectiveness.“** *American Psychologist*, 45(2): 120-33
328. Szilágyi, Z., Kopcsó, I., Csukonyi, C., Németh, A. (2010). **Comparative analysis of stress and coping features of Hungarian soldiers serving in missions**. *AARMS*, 9 (1): 87–105
329. Taylor, A., Bennell, C. (2006). **„Operational and Organizational Police Stress in an Ontario Police department: A Descriptive Study“**. *The Canadian Journal of Police & Security services*, 4(4): 223-34
330. Taylor, M.K., Mujica-Parodi, L.R., Padilla, G.A., Markham, A.E., Potterat, E.G., Momen, N., Sander, T.C., Larson, G.E. (2009). **Behavioral Predictors of Acute Stress Symptoms during Intense Military Training**. *Journal of Traumatic Stress*, 22 (3): 212–7
331. Tett, R. P. (1998). **Is Conscientiousness Always Positively Related To Job Performance?** *TIP*, 36 (1)
332. The President’s Commission on Law Enforcement and the Administration of Justice. (1967). *Task force report: The police*. Washington, DC: USGPO. (Reprinted in 1990 by Ayer Company, Publishers, Inc., Salem, NH)
333. Thomas, J. L., Dickson, M. W., Bliese, P. D. (2001). **Values Predicting Leader Performance In The U.S. Army Reserve Officer Training Corps Assessment Center: Evidence For A Personality-Mediated Model**. *The Leadership Quarterly*, 12 (2): 181–96

334. Thornton, G.C., Gibbons, A.M. (2009). **Validity of assessment centers for personnel selection.** *Human Resource Management Review*, 19: 169–87
335. Trottier, T., Van Wart, M., Wang, X. (2008), **Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations.** *Public Administration Review*, 68: 319–33
336. Twersky-Glasner, A. (2005). „**Police personality: What is it and why are they like that?**“ *Journal of Police and Criminal Psychology*, 20 (1): 56-67
337. Vaisman-Tzachor, R. (2004). **Coping with stress in terrorism prevention work: combat veterans fair better.** *The Forensic Examiner*, 13 (4)
338. Van Scotter, J.R., Motowildo, S.J. (1996). **Interpersonal facilitation and job dedication, as separate facets of contextual performance.** *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-31
339. Vickers, Jr.R.R. (1995). **Using Personality Assessment for Leadership Selection.** Naval Health Research Center, San Diego, California, *Report No.* 95-16
340. Vickers, Jr.R.R., Kolar, D.W., Hervig, L.K. (1989). **Personality Correlates of Coping with Military Basic Training.** Naval Health Research Center, San Diego, California, *Report No.* 89-3
341. Vigoda-Gadot, E. (2007). **Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models.** *Personnel Review*, 36 (5): 661-83
342. Viswesvaran, C., Ones, D.S. (2000). **Perspectives on Models of Job Performance.** *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4): 216-25
343. Vito, G. F., Suresh, G. Richards, G. E. (2011). "Emphasizing the servant in public service: the opinions of police managers". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34 (4): 674-86
344. Vrij, A., Mann, S., Robbins, E., Robinson, M. (2006). **Police officers ability to detect deception in high stakes situations and in repeated lie detection tests.** *Appl. Cognit. Psychol.*, 20: 741–55
345. Wallenius, C., Bäckman, C., Larsson, G. (2014). **Examining the Impact of Personality and Situational Factors on Decision Making among Military Staffs.** *Journal of Military Studies*, 5 (2):1-10
346. Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., Hartnell, C. A. (2010), **An Investigation Of The Relationships Among Leader And Follower Psychological Capital, Service Climate, And Job Performance.** *Personnel Psychology*, 63: 937–63
347. Wansink, B., Payne, C. R., van Ittersum, K. (2008). **Profiling the Heroic Leader: Empirical Lessons from Combat- Decorated Veterans of World War II.** *The Leadership Quarterly*, 19: 547-55

348. Warrick, D.D. (1981). **Leadership Styles and their Consequences.** *Journal of Experimental Learning and Simulation*, 3-4: 155-72
349. Wiese, L., Rothmann, S., Storm, K. (2003). **Coping, stress and burnout in the South African Police Service in Kwazulu-Natal.** *South African Journal of Industrial Psychology*, 01- 29(4):71-80
350. Williams, J.J., Westall, D. (2003). **“SWAT and non-SWAT police officers and the use of force.”** *Journal of Criminal Justice*, 31: 469-74
351. Winston, B.E., Patterson, K. (2006). **An Integrative Definition of Leadership.** *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2): 6-66
352. Witt, L.A., Burke, L.A., Barrick, M.R., Mount, M.K. (2002). **The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance.** *Journal of Applied Psychology*, 87 (1): 164-9
353. Young, M., Dulewicz, V. (2006). **Leadership styles, change context and leader performance in the Royal Navy.** *Journal of Change Management*, 6 (4): 383-96
354. Young, M., Dulewicz, V. (2009). **"A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy".** *Journal of Management Development*, 28 (9): 794 - 820
355. Zaccaro, S. J. (2007). **Trait-based perspectives of leadership.** *American Psychologist*, 62(1): 6-16

Објавени и необјавени магистерски и докторски трудови

356. Backteman-Erlanson, S. (2013). Burnout, work, stress of conscience and coping among female and male patrolling police officer. Medical dissertations. Umeå: Umeå University
357. Brown, B.A. (2011). Teams and stress: a meta-analysis and process analysis. Thesys (PhD). Clemson University
358. Chrysostomou, Z. (2011). The effects of stress in the Cyprus Police on the organizational commitment of constables. MSc dissertation, University of Portsmouth
359. Dantzker, M. L. (2010). *Differences in pre-employment screening protocols used and reasons for their use between police and clinical psychologists.* ProQuest, UMI Dissertation Publishing
360. Delaney, W.P. (1990). The Role of Leadership in Police organizational Stress. Master Thesis. Sacramento: California State University
361. Dijkman, J. (2009). Intelligence, Motivation and Personality as Predictors of Training Performance in The South African Army Armour Corps. MC. Stellenbosch University
362. Димитровска, А. (2011). Профил на личност на полициските службеници – фактор за успешната безбедност. Необјавјавен магистерски труд. Скопје: Факултет за безбедност

363. Dixon, D. (2014). *Staying Alive: The Experience Of In Extremis Leadership*. Doctor Dissertation. Tampa: University of Tampa
364. Дончев, А. (1999). Специјални полициски сили во безбедносниот систем на државата. Необјавен магистерски труд. Скопје: Факултет за безбедност
365. Gallagher-Duffy, J. (1986). *Stress In Policing: An Examination of the Psychological Stressors in Police Work*. Master of Arts. Ontario: Faculty of Graduate Studies of York University
366. Govender, S.A. (2008). "The relationship between personality and coping amongst members of the South Africans Police Services", Thesis (MA). University of Johannesburg
367. Govender, P. (2012). "Occupational stress and work engagement of Dog Unit Member's in the South African Police Service: A qualitative study". Thesis (MA). University of KwaZulu-Natal, School of Applied Human Sciences
368. Ивановски, Ј. (2013). Структурирање на полициски формации за извршување на оперативно-тактички дејствија од аспект на психосоматски показатели на униформираните полициски службеници. Необјавен докторски труд. Скопје: Факултет за безбедност
369. Khechuashvili, L. (2008). *Coping Strategies and Personality Profiles of the Georgian Militaries*. Master of Science. Tbilisi: Tbilisi State University
370. Leung, Chi-bun E. (2002). *The effect of leadership behavior on subordinate attitude and performance in a para-military organization*. Thesis (D.B.A.). Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University
371. Marder, E. (1960). *Leader behavior as perceived by subordinates as a function of organizational level*. Master's thesis. Columbus: The Ohio State University Library
372. McCormack, L. M. (2004). *Cognitive ability and FFM personality predictors of military training performance*. M.A. thesis, School of Psychology, Deakin University
373. Myendeki, A.N. (2008). *Job stress, burnout and Coping strategies of South Africans Police officers*. Master Degree, London: University of Forth Care
374. Navaretnam, V. (2011). *The Influence of Leadership Styles/Behavior and Competencies towards the Job Satisfaction of Employees in the Royal Malaysia Police*. Master Thesis. University Utara Malaysia
375. Putney, D. M. (2003). *SWAT team composition and effectiveness*. PhD. The University of Tennessee, USA
376. Razima, H.O. (2011). *The relationship between occupational stress, coping strategies with satisfaction and psychological distress among Malaysian Army in Sabah*. Master Thesis. University Malaysia Sabah

377. Smith, T. H. (2011). Promoting a comprehensive approach to mitigate the effects of police stress, Master of Science. Pattaville: University of Wisconsin
378. Thomas, J. L. (1999). Personality and Motivational Predictors of Military Leadership Assessment in the United States Army Reserve Officer Training Corps. PhD. Wayne State University
379. Thompson, J.A. (2003). Investigating the dimensionality of Job performance and its Relationship to Human Attributes using a Sample of U.S. Army Special Forces Candidates. Thesis (Phd). North Carolina State University
380. Viswesvaran, C. (1993). Modeling job performance: Is there a general factor? Doctoral dissertation. University of Iowa
381. Watson, A. M. (2010). Cognitive and Motivational Influences on Performance during Training: A Longitudinal Field Study. Doctor Thesis. Raleigh, North Caroline State University
382. Webb, C.J. (2010). A quantitative study of stress factors of supervisory and line-officers within law enforcement. ProQuest, UMI Dissertation Publishing
383. Zuhaidi, B.I. (2011). Assessing the relationship between leadership style and employee performance in army battalion unit. Master Thesis. University Utara Malaysia

Законска регулатива

1. Устав на Република Македонија
2. Закон за внатрешни работи
3. Закон за полиција
4. Правилник за вршење на работите на МВР
5. Правилник за начинот на постапката за оценување на ОСЈ, Сл. весник на РМ, бр.126 од 16.10.2009
6. Закон за одбрана
7. Закон за посебните права на припадниците на безбедносните сили на Република Македонија и на членовите на нивните семејства

Веб страни:

www.mvr.gov.mk

www.apa.org