МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“

СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ПОВРЗАНОСТА И МЕЃУСЕБНАТА ЗАВИСНОСТ НА ЛИДЕРСТВОТО И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Ментор:
вонр. проф. д-р Иван Ефремовски

Изработил:
Валентина Бојаџиевска-Ѓоргиева
бр. индекс: М187014

Свети Николе, 2020

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“

СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

ПОВРЗАНОСТА И МЕЃУСЕБНАТА ЗАВИСНОСТ НА ЛИДЕРСТВОТО И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Предмет:

Ментор: вонр. проф. д-р Иван Ефремовски

Студент: Валентина Бојациевска-Ѓоргиева

Број на индекс: М187014

Насока: Административно право и јавна администрација

Свети Николе, 2020

ИЗЈАВА

Јас, **Валентина Бојаџиевска-Ѓоргиева**, студент/ка на Втор циклус на студии организирани на Факултетот за правни науки во МСУ „Г. Р. Державин“ Свети Николе – Битола, на студиската програма по Административно право и јавна администрација со постојано место на живеење на ул. _____, со ЕМБГ _____ и број на индекс М187014, изјавувам под морална и кривична одговорност дека поднесениот магистерски труд под наслов „Поврзаноста и меѓусебната зависност на лидерството и организациската култура“ претставува мој самостоен труд и истиот претставува резултат на самостојна научна работа спроведена во текот на истражувањето.

Согласен/а сум да ги сносам сите последици и одговорности кои произлегуваат од неовластеното користење на туѓ текст или плагијатство согласно важечките законски и подзаконски акти кои ги регулираат авторските и сродни права.

Место и датум: _____

Давател на изјава: _____

Список на табели **i**

Табела бр.1 – Мислења за значењето на поимот „лидерство“.....12
Табела бр. 2 – Одредени разлики помеѓу „менаџер“ и „лидер“.....20
Табела бр. 3 – Основни разлики помеѓу „менаџментот“ и „лидерството“.....21
Табела бр. 4 – Разлики во улогите на „менаџер“ и „лидер“ во поглед на мотивирање и создавање благопријатни услови за поставените задачи.....23
Табела бр. 5 – Моделот на Едгар Шеин за трите нивоа на културата……27
Табела бр. 6 – Идентификувани психолошки лични карактеристики.....51
Табела бр.7 – Појавувањето на (не)почитување на следбениците.....64
Табела бр. 8 – Разлики во улогата на „раководител“ и „лидер“ кај трансакциското лидерство.....64
Табела бр. 9 – Морален авторитет и брзина на довербата……70
Табела бр. 10 – Политичко лидерство…….72
Табела бр.11 – Духовно/морално лидерство……74

Графички приказ

1. Концептуална рамка на влијанието на организацискатa култура врз мотивацијата на персоналот……. 29

Корените на феноменот лидерство (или водство) можат да се откријат уште во најраните човечки општества – преку племенската заедница, па сè до современата организација во глобализациското општество. Во денешниот современ и динамичен свет, лидерството (раководството) добива многу димензии, и соодветно на тоа, постојат различни дефиниции за него. Дефинициите за лидерството се под влијание на ставовите и гледиштата на разните истражувачи, а различните манифестации на лидерството зависат од различните културни и историски контексти.

До средината на 1980-тите години, акцентот во дефинициите за лидерство беше поставен првенствено на процесот на социјалното влијание. Во XX век и почетокот на XXI век, акцентот се изместува врз визијата на лидерот која се одредува од цртите, особините, однесувањето, моделите на влијание и дејствување, улогите на односите, остварување на заеднички цели или следење на лидерската визија. Современите концепции се фокусираат на емоционалните аспекти на лидерството.

Големите лидери успеале да ги совладаат и двете одлични вештини – да управуваат со сегашноста и во исто време да ја создаваат и градат иднината. Тоа го дефинира лидерството не како „дарба“, туку како „занает“, односно вештина што може да се научи и потоа да се подобри и усоврши. Ова подобрување се однесува во подеднаков степен како за личните квалитети на лидерите, така и за одреден модел на однесување и односи кон луѓето.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ:

Лидерство, менаџмент, лидер, раководител, харизматично лидерство, споделено лидерство, ополномоштување.

The roots of the phenomenon of leadership (or management) can be discovered even in the early human societies - through the tribal community, to the contemporary organization in globalization society. In today's modern and dynamic world leadership (management) obtained many dimensions, and accordingly, there are different definitions of it. Definitions of leadership are influenced by the views and perspectives of different researchers, a different manifestations of leadership depend on the different cultural and historical contexts.

By the mid-1980s, the emphasis in the definitions of leadership was placed primarily on the process of social influence. In XX century and early XXI century, the emphasis is displaced on the vision of the leader, which is determined by the characteristics, behavior, patterns of influence and action, the roles of relationships, the achievement of common goals, or the monitoring of the leadership vision. Modern concepts are focused on the emotional aspects of leadership.

The great leaders have managed to master both excellent skills - to manage the present and at the same time to create and build the future. It defines leadership not as a „gift“, but as a „craft“, a skill which can be learned and then improved and perfect. This improvement applies to the same extent as for the personal qualities of the leaders, as well as to a certain pattern of behavior and relationships with people.

KEYWORD THERMS:

Leadership, Management, Leader, Manager, Charismatic leadership, Shared leadership, Empowering.

СОДРЖИНА

СПИСОК НА ТАБЕЛИ ..... **i**

РЕЗИМЕ ..... **ii**

ABSTRACT ..... **iii**

ВОВЕД.....1

1. ОСНОВНИ АСПЕКТИ НА ЛИДЕРСТВОТО.....4

1.1. Литературно-книжевно теоретски ракурс кон идеите за лидерството……..5

1.2. Основни дефиниции за лидерство…….....8

1.3 Квалитети на лидерот……14

1.4 Лидерство и управувањето (менаџмент).....18

2. ЛИДЕРСТВОТО И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА 25

2.1. ОДНОСОТ И ВРСКАТА ПОМЕЃУ ЛИДЕРСТВОТО И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА……25

2.2. Функции на организациската култура…….28

2.3. Гласот на довербата во контекст на лидерство преку мотивацискатa улога на организациската култура……..40

3. ОСНОВНИ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО…….47

3.1. Историски пристапи во истражувањето на теориите за лидерство……47

3.2. Универзални теории за лидерството…….48

3.3. Теориите за однесувањето во лидерството……..52

3.4 Ситуациски теории за лидерството……..55

3.5. Теорија за харизматичното лидерство…… 57

3.6 Теорија за морално лидерство…….65

4. ПРОМЕНИТЕ ВО СОВРЕМЕНОТО ДРЖАВНО УПРАВУВАЊЕ ПРЕКУ ПРИЗМАТА НА ЛИДЕРСТВОТО(ВОДСТВОТО)/ РАКОВОДСТВО.....76

4.1. Промените во државниот сектор.....76

4.2. Ополномоштување (овластување) и споделено лидерство.....79

4.3. Новите идеи за лидерството.....80

4.3.1. Ангажираност.....83

4.3.2. Ополномоштување (овластување).....84

4.4. Споделено лидерство.....85

4.5. Транскултурното лидерство како производ на релацијата: глобализација – мултикултурна средина.....90

ЗАКЛУЧОК.....93
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА 96
ПРИЛОЗИ..... 99

ВОВЕД

Во различни временски периоди разни истражувачи го насочувале нивното внимание кон феноменот лидерство (раководство). Временските периоди го отсликувале и размислувањето околу дефинирање на оваа концепција.

Еден од најдобрите обиди за објаснување на поимот „лидерство“ може да се пронајде во делото „Политика“ на Аристотел. Аристотел го воведува терминот „хомополитикус“ и го објаснува како личност која е надарена од природата и би требало да биде успешна во управувањето со јавните работи. Оваа дефиниција ја дефинира идејата во две главни насоки – природната дарба и раководење. Или, лидерство се јавува како личен квалитет или како одреден вид дарба, кое во исто време е тесно поврзано со раководењето. Во оваа дефиниција од Аристотел се наоѓа и сложеноста на феноменот на лидерството – управувањето (раководење) со јавните работи. Отсекогаш постоело лидерство што се одвивало во различни сфери на јавниот живот – економски, политички, културни, воени и така натаму.

Во однос на дефинирањето на поимот лидерство е потребно да ја имаме предвид и поврзаноста на овој феномен со културно-историскиот контекст. Во различни културно-историски периоди се менуваат формите и појавите на лидерството, како и на ставовите кон него.

Да се биде лидер не е едноставна задача – потребно е многу работа, храброст и ризик. Да се биде способен да се најде решение да се решат проблемите и да се подобрат нешата се главните компоненти на ефективното лидерство. Позиционирањето на себеси како модел за луѓето, значи правење на нешта кои ќе ги подобрат перфомансите на вработените, нивното однесување, заедницата и општеството. Најголема сила и најголема слабост на лидерите се тоа што се човечки суштества. Како такви, тие се непредвидливи суштества, способни за вонредна љубезност и суровост.

Различни дефиниции за лидерство вклучуваат три главни компоненти – група, влијание и цел. Лидерите обично се дефинираат како луѓе кои влијаат врз однесувањето на другите луѓе. Од оваа гледна точка, лидерството се истражува во контекст на групата која има своја цел. На овој начин лидерството може да се дефинира како процес во кој едно лице влијае врз другите членови на групата за да ги постигне целите на дадена организација.

Во често сретнуваните дефиниции за лидерството се вклучени следните елементи: влијание, способност да влијае на групата за да постигне цели; процес на дефинирање на влијанието врз групата со цел да се постигнат одредени цели и способност да се влијае врз другите за постигнување на целта.

Предмет на оваа магистерскиот труд е да се објасни развојот на теориите за лидерството, нивните карактеристики, нивната суштина, како врската и односот помеѓу лидерството и организациската култура и осознавање на новите улоги на лидерот.

Основната хипитеза во магистерскиот труд е дека постои меѓусебна врска и однос помеѓу лидерството и организациската култура и осознавање на новите улоги на лидерот.

Целта на пишување на темата во магистерскиот труд е да се објасни развојот на теориите за лидерството, нивните карактеристики, нивната суштина, како и односот на поимот лидер наспроти раководител, особено нивната улога во време на промени насочени кон современо управување на државните организации, а воедно и да се дојде до врската и односот помеѓу лидерството и организациската култура и осознавање на новите улоги на лидерот.

Задачите на темата во магистерскиот труд се произлезени од целта, и како такви ги наведуваме:

- Да се разгледаат основните аспекти на лидерството;
- Да е изјасни односот помеѓу лидерот и организациската култура;
- Да се истакне улогата на гласот на довербата;
- Да се претстават и објаснат различните теории на лидерството;
- Да се истакнат нивните карактеристики и суштина;
- Да се истакне разликата помеѓу лидер и раководител;
- Да се обидеме во општи црти да го претставиме барањето по вечниот одговор на прашањето: - Што го разликува лидерот од останатите луѓе? И што е тоа, што всушност, го прави едно лице лидер?;
- Да се истакне улогата на лидерот/раководителот во современите државни организации;
- Да се истакне што е тоа што означува успешен чекор во постапките на лидерството кај раководителите во современите организации.

Во процесот на изработување/пишување на магистерскиот труд се користени следните методи: компративна анализа преку кабинетско истражување, индуктивен и дедуктивен метод, метод на анализа и синтеза, метод на апстракција и конкретизација.

Структурата на магистерскиот труд се состои од: попис на табели, резиме (апстракт), содржина, вовед, главен (основен) текст на магистерскиот труд, заклучок, користена литература и прилози.

За потребите на пишувањето на магистерскиот труд консултирана е литература од познати и афирмирани странски автори кои имаат дадено голем придонес во истражувањето на самиот поим, како и за значењето, улогата и местото на лидерот/раководителот во современото демократско општество.

I Глава

ОСНОВНИ АСПЕКТИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Корените на феноменот лидерство (или водство) можат да се откријат уште во најраните човечки општества – преку племенската заедница, па сѐ до современата организација во глобализациското општество. Доволно е да се погледне назад кон личностите од историјата како, на пример, во библиските ликови на Заратустра, Мојсеј, Исус. Во делата на Конфучие[1] – првиот кинески филозоф и мислител, го разбираме и согледуваме значењето на целокупната кинеска мисла, на која мисла ѝ се придава социјална и етичка боја. Конфучие прв го открива суштинското човечко начело во човекот, кое се состои во присутниот стремеж на човекот кон карактерното совршенство, а кое силно се одразува во човековата култура. За Конфучие знаењето на човекот по природа е морално: - откривајќи ја способноста да го надмине сопственото мало „јас“, човекот се осознава себе си како некој кој живее помеѓу луѓето, и во исто време самиот тој – човек, е подобен или неподобен во заедницата, и таа волја која е насочена кон „надминување на себе си“, го прави необичен, внатрешно самостоен и доволен за себе – човек. Или според зборовите на Конфучие „достигнувајќи до совршенството, човекот ги доведува до совршенство и другите“. Преку истакнати личности од античката историја ги согледуваме карактеристиките на лидерството, како на пример: - Перикле, Александар Македонски, Гај Јулие Цезар, понатаму, личностите од средновековната историја, како на пример, Наполеон Бонапарта, Јованка Орлеанка, Мартин Лутер, Јан Хус, Оноре Габриел Мирабо, или пак, од поновата историја, како на пример, Вудроу Вилсон, Франклин Рузвелт, Јосиф В. Сталин, Владимир И. Ленин, Бенито Мусолини, Адолф Хитлер, Винстон Черчил, Џон Кенеди, Јосип Броз Тито, Индира Ганди, Маргарет Тачер и др. Како карактеристика на современото лидерство или во времето во кое живееме, ќе ги истакнеме личностите кој се јавиле како лидери (водачи), раководители, како на пр.: Џек Велс, Ли Јакока, Стив Џобс, Џорџ Буш, Рудолф Џулијани, Ангела Меркел, и за сите досега наведените, за нив со сигурност може да се каже дека се имаат запишано во плејадата – легенди од лидери, според нивните лични примерни лидерски квалитети – добри или лоши, за кои историјата ќе даде мислење.

[1] Duan Yu (2006) *Кофуције –Беседите на Конфуције*. София: Кибеа.
- Изкуството на войната – Древни китайски трактати –Световна класика аналетика. София: Труд.

Во денешниот современ и динамичен свет, лидерството (раководството) има добиено многу димензии. Ова укажува на зависноста на поимот од различните истражувачки перспективи, и соодветно на тоа, произлегуваат и различни дефиниции за поимот лидерство. Различните манифестации на лидерството се во зависност од различните културни и историски контексти.

Иако постои голема разновидост, дефинициите за лидерството може да се засноваат на разјаснување на главните параметри на концепцијата, како и објаснување на различните пристапи во процесот на истражување на лидерството.

1.1. Литературно-книжевно теоретски ракурс кон идеите за лидерството

Добродетел од памтивек, пат во висините[2]

Уметноста да се воспитува цврста волја и чесно однесување се состои во:

Ако говориме за вечното продолжување, ништо не се стреми така надалеку како далекусежните идеи.

Ако говориме за спокојството, нема поголемо спокојство од тоа да си спокоен во незавидна положба.

Ако говориме за суштинското, нема ништо посуштинско од воспитување на добродетелта.

Ако говориме за духовното, нема ништо подуховно од крајната искреност.

Ако говориме за разумот, нема ништо поразумно од возникнувањето на најситните нешта.

Ако говориме за несреќата, нема ништо понесреќно од ненаситните желби.

Ако говориме за огорченоста, нема ништо погорчливо од раздорот помеѓу срцето и духот.

Ако говориме за бремето, нема ништо пообременето од неспокојството и суетата.

Ако говориме за досадата, нема ништо подосадно од постигнувањето без труд.

Ако говориме за помрачувањето, нема ништо помрачно од алчноста и недостатокот на достоинство.

[2] Цитиран текст: (2005) Изкуството на войната – Древни китайски трактати. София:Труд.

Ако говориме за тагата, нема ништо потажно од она кое исчезнува за миг.

Ако говориме за опасностите, нема ништо поопасно од тоа да сметаш на сомнителен човек.

Ако говориме за поразите, нема пократок пат до поразот од самољубието и алчност за богатство.

- **Марк Тулиј Кикерон – „За должностите“[3]**

...Пред сè, на човекот му е својствено ревносното иследување на вистината (veri inquistio atque investigatio). Така, кога сме ослободени од секојдневните грижи и обврски, силно посакуваме нешто да видиме, да чуеме, да научиме, а освен тоа, сметаме дека за блажен живот ни е неопходно и сознание за таинствените и чудесни нешта. Од ова произлегува дека најсоодветно за човечката природа ѝ е она што е вистинито, едноставно и чисто (verum, simplex sincerumque)..., како што вели Платон „би поттикнал во нас чудесна љубов кон мудроста“. Сè што е чесно, произлегува од едно од овие четири нешта: од целосното *согледување на вистината и од проникливоста* (perspicienta veri sollertiaque), од *зачувувањето на човечката заедница* (in hominum societate tuenda) – при што секому му се доделува онолку колку што му припаѓа, а ветувањата дадени во договорите се исполнуваат, потоа, од *величието* и од *силата* на возвишениот и непобедлив дух (in animi excelsi atque invicti magnitudine ac robore) и најпосле од *редот и мерката* (ordinare et modo) во делата и во зборовите, што подразбира умереност (modestia) и воздржаност (temperantia).

Иако од овие четири нешта меѓусебно се поврзани и испреплетени, сепак, од секое од нив се раѓа определен вид должност. Така, од она што го опишав прво, коешто во себе ги опфаќа мудроста и разборитоста, произлегува потрагата и откривањето на вистината (indigatio atque invention veri), а тоа е суштинската задача на оваа доблест. Имено, кога некој спознава што во некоја работа е најблиску до вистината или кога некој може поостроумно и побрзо да ја согледа и да ја разложи суштината (rationem) [на нештата], тој обично со право се смета за вистински мудар и разборит човек. Значи, вистината (veritas) му е подредена на ова начело, како предмет за кој се расправа и како предмет на кој таа се однесува...

[3] Цитирани избрани текстови од: Кикерон, Т., Марк (2005) За должностите. (De officiis/Cicero, превод од латински и белешки Светлана Кочовска) Скопје: Магор

... Редот (ordo), пак, доследноста (constantia), умереноста (moderatio) и ним слични доблести, се однесуваат на видот (должностите) во кои треба да се примени вистинско дејствување (actio), а не само умствена дејствителност (mentis agitatio). Чесноста (honestas) и пристојноста (decus) ќе ги зачуваме само ако се стремиме кон мерка (modo) и ред (ordo) на сите работи што се случуваат во животот.

– **Николо Макијавели – „Владетелот“**[4]

...Владетелот, исто така, ќе биде ценет тогаш кога е вистински пријател или вистински непријател , т.е. кога без никакви обѕири отворено се става на страната на еден човек, а против друг. Ваквите одлуки се секогаш покорисни отколку да се биде неопределен. Кога ќе се судрат двајца од твоите моќни соседи, тие или имаат такви особини што по победата ќе треба да се плашиш од победникот, или пак немаат. Во двата случаја ќе ти биде покорисно ако отворено објавиш војна. Бидејќи, во првиот случај, ако не се изјасниш отворено, секогаш ќе бидеш жртва на победникот, на најголема радост и задоволство на победникот. Нема да има причина никој од нив да те одбрани или да те зема во заштита, зашто победникот не ги сака колебливите пријатели кои не му помогнале во неволја, а победениот не те прима кај себе затоа што не си сакал да го земеш оружјето в рака и да ја споделиш неговата судбина.

... Секогаш се случува оној што не ти е пријател, да те моли да останеш неопределен, а пријателот ќе бара да се изјасниш земајќи го оружјето в рака. Нерешителните владетели, за да ги одбегнат постојните опасности, најчесто го одбираат патот на неутралноста, па така пропаѓаат. Но, доколку како владетел отворено се изјасниш за една од завојуваните страни и доколку оној кон кого си се приклучил победи, колку и да е моќен и колку и да си препуштен на неговата милост и немилост, тој кон тебе ќе чувствува благодарност, дури и љубов. Луѓето не можат никогаш да бидат толку нечесни за да те понижат со својата неблагодарност.

...Треба да напоменеме дека владетелот мора да внимава никогаш да не се здружува со помоќните од себе кога сака некого да нападне, освен кога нуждата ќе го натера на тоа, во согласност со сето она за кое веќе зборувавме. Бидејќи дури и да победиш, сепак ќе им бидеш потчинет на моќните, а владетелите треба, секогаш кога можат, да одбегнуваат да паднат во милоста или немилоста на другите...

[4] Цитирани избрани текстови од: Макијавели, Н. (2014) Владетелот. (IL PRINCIPE/Niccolo Machiavelli, превод од италијански јазик Анастасија Ѓурчинова). Скопје: ТРИ

... Владетелот, исто така, треба да се прикаже и како љубител на доблесните особини и да умее да ги награди луѓето што се истакнуваат во одредени вештини. Потоа, треба да ги поттикнува своите граѓани мирно да ја работат својата работа, трговија или земјоделство, или кое било друго занимање, но така што селанецот ќе може да го обработува својот имот без да се плаши дека тој ќе му биде одземен, а трговецот да отвори дуќан без страв од даноците. Треба да определи награда за сите што сакаат да го работат тоа, како и за секој што има намера на некаков начин да го збогати неговиот град или државата. Покрај тоа, во одредени периоди од годината, треба на народот да му приреди извесни празнувања и свечености. Бидејќи секој град е поделен на еснафи и сталешки квартови , владетелот треба да води сметка и за овие граѓани, одвреме – навреме да се среќава со нив, да се прикажува човечен и дарежлив, одржувајќи ја, сепак, недопрена големината на своето достоинство, оти тоа не смее никогаш и во ништо да му недостасува.

1.2. Основни дефиниции за лидерство

Во различни временски периоди разни истражувачи го насочуваат нивното внимание кон феноменот лидерство (раководство) и предлагаат разнообразни дефиниции преку кои се отсликуваат различни аспекти на овој концепт. Робин Шарма[5] ги разгледува некои од најпопуларните дефиниции за лидерство, користејќи ги основните критериуми на мудрост и визија. Шарма цврсто стои на мислењето дека „лидерството е филозофија за животот“. Шарма го поддржува размислувањето дека лидерот треба да биде визионер. Лидерот создава јасна слика на иднината на неговата организација, а потоа ја поврзува оваа активност со активноста на луѓето што ги води. На овој начин, сите активности имаат за цел да ја приближат организацијата до резултатите што ги има зацртано лидерот (водачот).

Коментирајќи за различните дефиниции, Робин Шарма дава големо внимание кон дефинирањето на поимот „лидерство“ дадено од познатиот Хенри Кисинџер[6]: „Задачата на лидерот е да ги однесе луѓето оттаму каде што се, дотаму каде што никогаш не биле“ Со прифаќањето на оваа дефиниција на Кисинџер, Шарма

[5] Повеќе за тоа: Шарма, Р. (2010) *Лидер без титула*. Скопје: ТРИ

[6] Хенри Кисинџер – дипломат и политичар, државен секретар на САД (1969 – 1977). Добитник на Нобеловата награда за мир во 1973 год.

претпоставува дека лидерството не е само филозофија за живот, туку и исполнување на одредена задача.

Од ова гледиште, лидерството не е поврзано со одредена должност што ја има одредено лице во организацијата, туку со неговите дејствија или активности, позицијата на некое лице во одредена организација и нејзините активности. Лидерството пред сè означува инспирација, исполнување со енергија и влијание.

Лидерството се појавува, не како однос кон нештата или кон самото управување на организацијата, туку како однос кон нејзиниот човечки капитал.

Според Робин Шарма, големите лидери успеале да ги совладаат двете одлични вештини – да управуваат со сегашноста и во исто време да ја создаваат и градат иднината. Тоа го дефинира лидерството не како „дарба“, а како „занает“, односно вештина што може да се научи и потоа да се подобри и усоврши. Ова подобрување се однесува во ист степен како за личните квалитети на лидерите, така и за одреден модел на однесување и однос кон луѓето.

Од причина што нашето внимание го насочуваме кон дефинирање на поимот лидерство, одовде произлегува неопходноста да истакнеме дека поимот „лидерство“ произлегува од англискиот збор „Lead“ кој во превод означува „водство“. По таков начин на превод, поимот лидерство се поврзува со одредено однесување кое ги насочува луѓето кон одредени цели и задачи.

Во разните истражувања за лидерството (водството), се истакнуваат два основни аспекта. Во поширока смисла, лидерството се дефинира како процес на ненасилно влијание врз активности на групите, со цел постигнување на одредени групни цели. Во потесна смисла, лидерството се разгледува како збир од квалитети и карактеристики на еден човек кој остварува влијание врз група луѓе.

Лидерството исто така се дефинира како еден вид меѓусебно управување, помеѓу лидерот и неговите следбеници, врз основа на ефективна координација на различни извори на поддршка, а со цел промоција на организацијата за постигнување на заеднички цели. Тоа е исто така начин на влијание врз луѓето кои работат заедно во име на исполнување на заедничката цел. Од оваа гледна точка, лидерството е тесно поврзано со мотивацијата и влијанието врз луѓето. Од една страна лидерството често се дефинира како општествен феномен, а од друга страна, лидерството по својата природа е и психолошки феномен.

Психолошките аспекти на лидерството тешко може да бидат објаснети. Некои од современите лидерски пристапи се поврзани со чувствителноста на

потребите на следбениците кои наоѓаат израз во стремежот за развој и поддршка во постигнувањето на целите.

Еден од најдобрите обиди за објаснување на поимот „лидерство“ може да се најде во делото „Политика“ на Аристотел. Аристотел го воведува терминот „хомополитикус“ и го објаснува како личност која би требало да биде успешна во управувањето со јавните работи. Оваа дефиниција ја дефинира идејата во две главни насоки – природната дарба и раководење. Или, лидерство се јавува како личен квалитет или како одреден вид дарба, кој во исто време е тесно поврзан со раководењето. Во оваа дефиниција на Аристотел е комплексот и сложеноста на феноменот на раководството – управувањето со јавните работи. Отсекогаш постоело лидерство што се одвивало во различни сфери на јавниот живот – економски, политички, културни, воени и така натаму.

Сериозни и длабоки обиди да се разјаснат основите на лидерството биле воведени во деветнаесеттиот и дваесеттиот век кога истражувачот се наоѓал во општествената сфера на психологијата. Во центарот на визијата за односот помеѓу лидерот и групата и начинот на кој лидерот ја води групата кон постигнување на одредени цели. Основата на овие односи се феномените како власт, влијание и контрола. Имено, барањето да се одговори на прашањата во овој контекст се јавуваат како резултат на разните теории за лидерството.

Во однос на дефинирањето на поимот лидерство, потребно е да ја имаме предвид и поврзаноста на овој феномен со културно-историскиот контекст. Во различни културно-историски периоди се менуваат формите и појавите на лидерството, како и ставовите за него.

До средината на 1980-тите години, акцентот на дефинициите за лидерство беше првенствено на процесот на социјалното влијание. Во XX век и почетокот на XXI век, акцентот се изместува на визијата на лидерот која се одредува од цртите, особините, однесувањето, моделите на влијание и дејствување, улогите на односите, остварување на заеднички цели или следење на лидерската визија. Современите концепти се фокусираат на емоционалните аспекти на лидерството.

Според Милер и Pajc (Landsberg, 2000), „независно дали групата е мала или голема, од лидерството, кое е еквивалент на „его-функцијата на личноста“, се бара да се поврзе она кое е внатре во групата, со нејзиното опкружување. Или лидерството на групата исто така како и лидерството на индивидуата е функција по

управување на границите; таа функција ја контролира размената помеѓу внатрешниот и надворешниот свет.

Лидерството не е функција која се реализира по основ на неопходност или пред сè од едена индивидуа; во различно време и во различни околности неа можат да ја исполнуваат различни членови од групата. Од ова произлегува дека она што ја истакнува една личност како лидер, се нејзините дејствија, а не нејзиното именување како лидер.

Во истражувањето за лидерството, спроведено од Прентис (1977, 141), истакнува дека сите оние кои го анализирале лидерството, обично ја проучувале пред сè популарноста, авторитетот или мудроста, но ниту еден од нив не ја истакнал суштината на лидерството. Прентис ја предлага следната дефиниција: „Лидерството е постигнување на целите постигнати со рационализација на напорите за човечките ресурси.

Лидер е оној кој успева да ги мотивира своите соработници да постигнат резултати. Неговиот уникатен успех е социјален и човечки по природа и произлегува од неговата способност да ги мотивира своите колеги и – што е негова главна грижа – да ги поврзат нивните индивидуални цели со општите цели. Лидерството бара поголема префинетост и чувствителност отколку што би требало да биде случај во однос на максимата „Однесувај се кон другите така, како што сакаш тие да се однесуваат со тебе“.

Според консултантот по лидерство Том Питерс[7], лидерството се однесува до компетентноста на лидерот да направи така што сите луѓе кои се наоѓаат околу него, да го реализираат нивниот целосен потенцијал. Според Питерс, да се биде лидер означува „да создаваш пространство во кое луѓето да покажат повеќе од тоа, што го имаат и сонувано, дека можат“.

Специјалистот по теоријата на управување Питер Дракар исто така предлага дефиниција за лидерството. Според него, лидерството претставува способност да се изведе ефективноста на човечката активност на ниво на повисоки стандарди, а исто така и способноста да се формира личност, излегувајќи надвор од обичните ограничувачки рамки. Питер Дракар го дефинира лидерството на основа на разликите кој постојат помеѓу лидерство и менаџментот: „менаџментот е да ги правиш нештата правилно. Лидерство е да ги правиш само правилните нешта“.

[7]Повеќе за тоа: https://www.leadershipnow.com/leadingblog/2008/05/tom_peters_on_the_definition_o.html [Пристапено 12 април 2018]

Да се биде лидер не е едноставна задача – потребна е многу работа, храброст и ризик. Да се биде способен да се најде решение да се решат проблемите и да се подобрат нешата се главните компоненти на ефективното лидерство. Позиционирањето на себеси како модел за луѓето значи правење на нешта кои ќе ги подобрат вработените, заедницата и општеството.

Различни дефиниции за лидерство вклучуваат три главни компоненти – група, влијание и цел. Лидерите обично се дефинираат како луѓе кои влијаат врз однесувањето на другите луѓе. Од оваа гледна точка, лидерството се истражува во контекст на групата која има своја цел. На овој начин лидерството може да се дефинира како процес во кој едно лице влијае врз другите членови на групата за да ги постигне целите на дадена организација.

Различни дефиниции на лидерството го прикажуваат во три главни аспекти:

- како збир на квалитети, бројни карактеристики кои ги поседуваат поединци кои имаат успешно влијание;
- процесот на директно влијание и координирање на дејствувањето на групата со цел да се постигнат нејзините цели;
- истовремено како својство и процес – директно внимателно влијание на лица кои поседуваат одредени квалитети, со цел да се постигне целта.

Во често сретнуваните дефиниции, се вклучени следните елементи:

- влијание, способност да влијае на групата за да постигне цели;
- процес на дефинирање на влијанието врз групата со цел да се постигнат одредени цели;
- способност да се влијае врз другите за постигнување на целта.

Табела 1. – Мислења за значењето на поимот „лидерство“

Стив Џобс – Мојата работа не е да им олеснам на луѓето. Мојата работа е да ги развијам и подобрам луѓето.
Барак Обама – Еден глас може да промени цела просторија.
Алберт Ајнштајн – Лидерот е оној кој од неред, формира едноставност, од раздор креира хармонија и од тежина креира можност.
Лери Пејџ – Мојата работа како лидер е да се осигурам дека сите во компанијата имаат одлични можности и дека се чувствуваат како да имаат значајно влијание.
Коко Шанел – Најхрабриот акт сè уште е да размислувате за себеси. На глас.

Шерил Сандберг – Способноста за учење е најважниот квалитет кој еден лидер може да го поседува.

Џеф Безос – Дел од културата на компанијата е во зависност од патот и лекциите кои ги учите во текот на патувањето.

Марта Стујарт – Јас сметам дека печењето колачиња е исто како кралицата Викторија што ја води Империјата. Не постои разлика за тоа колку сериозно ја перципирате една работа.

Марк Цукерберг – Ако сакате да изградите нешто огромно, треба да се фокусирате на промената што сакате да ја направите во светот.

Томас Џеферсон – Кога и да правите едно нешто, однесувајте се како целиот свет да гледа.

Ричард Бренсон – Комуникацијата е најважната вештина што еден лидер може да ја поседува.

Алфред Хичкок – Ако јас не бидам јас, кој ќе биде?

Стив Кејс – Не постојат знаци на патот за навигација. И всушност, никој не одлучил на која страна од патот треба да сме.

Марк Кубан – Не се работи за парите или конекциите, туку за желбите да се работи повеќе и учи повеќе од другите.

Џоан Риверс – Јас немам методи. Сè што правам е да ги прифатам луѓето такви какви што се.

Ворен Бафет – Некој седи денес во сенка бидејќи посадил дрво пред многу години.

Стивен Спилберг – Вашата работа е да креирате свет кој трае засекогаш.

Во секое едно од наведените цитирања можат да се откријат различни аспекти на лидерството, но тие не даваат категоричен одговор на прашањето: „Што е лидерство?“

Многу е тешко да се даде еден и единствен одговор на ова прашање. Во различни историски и културни контексти се јавуваат и различни претстави за лидерот, а оттука и различни дефиниции за лидерството.

Истражувачите го дефинираат лидерството од аспект на личната индивидуална перспектива и оној негов аспект кој е најблизу до нивната научна област и интереси. Одредувањето на феноменот лидерство неизбежно се поврзува со дефинирањето и анализирањето на квалитетите на лидерот.

1.3. Квалитети на лидерот

Дефиницијата на лидерството дополнително се комплицира со употреба на формите од видот: управување, контрола, авторитет, водство, раководење, итн. Од оваа гледна точка, со цел да се нагласат квалитетите на лидерството, неопходно е да се постават или зацртаат границите на содржината на таквите концепции. Во исто време ваквото разграничување, како и многубројните дефиниции на феноменот лидерство, го упатуваат кон неговата врска со одредени квалитети и карактеристики на личноста. Всушност на преден план се поставува прашањето какви квалитети е потребно да поседува одредена личност за да може да се истакне како лидер.

Во истражувањето спроведено од Бенис и Томас – „Испитување на лидерството“ (2009, 141) го поставуваат прашањето што е тоа кое го пробразува човекот во лидер. Авторите го бараат одговорот во сферата на формираното искуство кое од своја страна се изразува во низата од испитувања за лидерот.

Според Бенис и Томас, испитувањето е „трансформирачко искуство преку кое индивидуата достигнува до ново ниво на идентитет“. Или со други зборови кажано, испитувањата можат да се однесуваат кон онаа група фактори кои се јавуваат од надворешната средина и кои имаат директно влијание врз формирањето на лидерот.

Анализирајќи го искуството за трансформација како фактор за формирање на лидер, Бенис и Томас заклучуваат: „Комбинацијата на цврстина и способноста да се разбере контекстот, му овозможува на лицето не само да преживее на таканаречениот тест, испит или искушение, туку и да научи нешто од тоа, со што личноста би излегнала посилна и похрабра отколку што била порано“. Таквите квалитети им помагаат на лидерите да ги надминат искушенијата, да израснат над нив, а не да бидат поразени од нив – да пронајдат излез таму, каде другите наоѓаат разочарување. Тоа е вистинско лидерство“.

Акцентот во овој случај е поставен врз цврстината, ангажираноста и способноста за преживување во делот на искушенијата, во ситуации каде другите не гледаат излез од таквата ситуација.

Според друг истражувач за лидерството – Прентис (2009, 145), основниот квалитет на лидерот е способноста да ги разбира колегите. Тој мисли дека не е доволно лидерот да се однесува со другите на начин, како што би сакал тие да се однесуваат со него на таков начин, туку е потребна доза на повеќе финеси и

чувствителност. Според Прентис, ефективните лидери се грижат да вникнат во целите и мотивите на другите луѓе и го „разбираат влијанието на личните дејства врз останатите“.

Во потрагата на одговор на прашањето какви квалитети треба да поседува еден лидер, во 90-тите години на XX век психологот Даниел Голман го воведува поимот „емоционална интелигенција“. Голман е категоричен во мислењето дека емоционалната интелигентност е од клучно значење на доброто лидерство.

Во 1998 г. Даниел Голман е првиот кој ја приложува таа концепција во бизнис-организациите. Истражувајќи околу 200 големи меѓународни компании, Голман ја бара разликата помеѓу вистинско ефективните и непосредните лидери. Како резултат на таквото истражување, тој ја потврдува тезата дека разликата се базира во емоционалната интелигентност. Голман (2007, 93) е категоричен дека без неа „индивидуата нема да се преобрази во добар лидер, иако го има поминато најдоброто училиште, иако располага со аналитичко размислување и има неограничен ресурс на добри идеи“.

Голман идентификува пет основни компоненти на емоционалната интелигенција на работното место – себесознавање, самоконтрола, мотивација, емпатија и социјални способности.

Себесознавањето се определува како способност да ги распознаваме и разбираме чувствата и мотивите, како и нивниот ефект врз другите. Карактеристични обележја на себесознавањето се чувството кон себе си, реалистична оценка и себеиронијата. Себесознавањето воедно е и способност за разбирање на слабите и силните страни на луѓето, на нивните потреби.

На луѓето со високо ниво на себесознавање им е јасно влијанието на чувствата врз самите нив, врз другите луѓе и врз исполнувањето на работните задачи. Себесознавањето претставува способност да се оцениме реално самите себе си. Луѓето со висок степен на себесознавање можат да зборуваат јасно и вистинито за сопствените емоции и за начинот по кој таквите емоции им се одразуваат врз текот на работата.

Вториот елемент – самоконтролата, претставува способност за владеење или пренасочување на разрушувачките импулси и размислувања, како и склоност да се исчека со проценката, т.е. прво да се размисли, па потоа да се стапи во дејствување. Основни обележја на ваквиот тип лидер се: надежност и чесност, степен на комформитет во неодредени ситуации и отвореност кон промените.

Третиот елемент – мотивацијата, Голман ја определува како страст да се работи независно од парите и статусот. Мотивацијата вклучува и стремеж – целите да се исполнуваат со енергија и постојаност. Лидерите кои поседуваат таков вид мотивација, се карактеризираат со силна потреба од постигнувања, оптимизам и приврзаност кон организацијата.

Според Голман, токму имањето на внатрешната мотивација е заедничката карактеристика на ефективните лидери. Главниот збор во таквиот случај е „постигнување“. Потенцијалните лидери се мотивираат не од внатрешните фактори, како на пример: платата, титулата и др., тие се се мотивираат од длабоко вкоренетата желба да постигнат успех само поради самиот тој успех. Основен знак на таквата мотивација е страста кон работата, барање на потенцијалот за творештво, оптимизам.

Емпатијата како елемент на емоционалната интелигентност се одредува како спсобност да ја разбираме емоционалната состојба на другите луѓе во сооднос со нивната емоционална состојба. Овој елемент се појавува во способноста на градењето и задржување на талентот и меѓукултурната сензитивност. Голман ја дефинира емпатијата како способност за размислување на туѓите чувства со сите останати фактори во одредена ситуација во процесот на донесување на одлуки. Голман (2007, 102) истакнува дека „денес емпатијата како елемент на лидерството е особено важна поради три причини: - значајноста на екипната работа; - брзиот влез на глобализацијата; и потребата од задржување на талентираните луѓе“.

Социјалните компетенции Голман ги дефинира како професионализам во управувањето со односите и градење на мрежи од контакти, како и способноста да се најде заеднички јазик и разбирање со другите. Посебните карактеристики на лидерот, кој ги поседува овие вештини, се ефикасност во спроведувањето на промените, убедливост, вештина во градењето и во раководењето на екипите. Социјалните вештини се врзани за способноста на лицето да ги управува односите со другите.

Анализата на Голман ги предлага и знаците по кои можат да бидат распознаени елементите на емоционалната интелигентност и соодветно на тоа – луѓето кои ја поседуваат. Неизбежно се наметнува прашањето дали емоционалната интелигентност може да се научи. И одовде – дали лидерот се раѓа или се создава?

Категоричен одговор на ова прашање предлага Ли Јакока (2007). Тој стои цврсто на ставот дека лидерите се создаваат, а не се раѓаат. Анализирајќи ги

основните карактеристики на лидерот, Јакока ги формулира неговите „девет божји заповеди на добриот лидер“.

- Лидерот треба да биде љубопитен;
- На лидерот му е потребно креативно размислување;
- Лидерот треба да биде комуникативен;
- Лидерот треба да биде човек со карактер;
- Лидерот треба да е храбар;
- Лидерот треба да има свои убедувања и страст;
- Лидерот треба да има харизма;
- Лидерот треба да биде компетентен;
- Лидерот треба да има здрав разум.

Сите оние кои го истражуваат лидерството како сет од лични квалитети, сметаат дека лидерот располага со палета од уникатни квалитети. Стогдил (1974, 259) ги разделува лидерските квалитети на три групи: - интелектуални способности, карактерни црти и стекнати способности. Кон интелектуалните способности се однесуваат: точна оценка, проникливост, аналитичност, замисла, ораторски способности, љупопитност, интуитивност, здрав разум и логика.

Кон карактерните црти се вбројуваат: иницијативност, флексибилност и адаптивност, креативност, самостојност, храброст и самоувереност, решителност и упорност, независност, континуитет и навременост.

Кон придобиените или стекнати способности Стогдил ги вбројува: тактичност, соработка, толерантност, ризик од одговорност, способност за убедливост, ладнокрвност, комуникативност и самоконтрола (Тужаров, 2009).

Таквиот сет од лидерски способности нѐ упатува кон ставот дека лидерот не се раѓа, тој се изградува, т.е. лидерското однесување може да се развива и усовршува преку обуки и искуство, како и преку градење на одредени модели на однесување. Но, во исто време е очигледно дека одредени квалитети на лидерот, анализирани од одредени истражувачи се вродени и тие претставуваат почетна база, основа врз која се надоградуваат искуството и вештините.

За квалитетите на лидерот може многу да се зборува и пишува, на илјадници страници од литературата се претставени многубројни разни мислења за прашањето дали лидерот се раѓа или се создава. Ова прашање како да се поистоветува со вечното прашање од областа на реториката „Дали ораторот се раѓа или создава?“. Па

во однос и на двете прашања можеби најразумен и најприфатлив филозофски одговор дава еден од најпознатите учители по реторика Квинтилијан[8]: „како што најдобриот земјоделец нема да биде корисен за плодната почва, а од плодната почва сепак нешто полезно ќе се роди, дури и никој да не ја обработува, но од плодната почва земјоделецот ќе произведе повеќе, отколку што може да направи самата плодна почва“.

Со ваквото размислување сепак се припојуваме кон мислењето дека покрај вродените квалитети, науката и образованието се тие што му го отвораат патот на секој оној што сака да се изгради како лидер и да биде лидер.

1.4. Лидерство и управувањето (менаџмент)

Во потрагата по точна дефиниција за лидерството, одредени истражувачи се спротивставуваат на поистоветувањето помеѓу лидерство и управувањето (менаџмент). Често пати се сретнува мислењето дека управувањето, менаџментот се занимава со реализирање на плановите и стратегијата на организацијата, додека лидерството се поврзува со создавање на визијата за иднината. Различни истражувачи на различен начин го замислуваат и поврзуваат управувањето (менаџментот) и лидерството, а со самото тоа – менаџерот (или раководител) и лидерот.

Абрахам Залезник (1977) во неговата студија „Менаџери и лидери“ го застапува категорично мислењето дека менаџерот и лидерот се две различни категории. Според Залезник, нивната разлика се наоѓа во нивната психа – едните се поддржувачи на хаосот, а другите на редот. Менаџерите мислат за целокупниот процес, бараат стабилност и контрола и инстинктивно се обидуваат да ги решаваат проблемите на најбрзиот можен начин.

Додека пак, спротивно од нив, лидерите го толерираат хаосот и недостатокот на структура, многу често се склони да го одолговлекуваат решавањето на определени проблеми, сè додека не ја соберат целата потребна информација за него. Според Залезник, за да работат успешно, компаниите имаа потреба од двата типа

[8] Квинтилиан (1999) *Обучението на оратора*. София:СОФИ Р. М. [Превод од латински : M.Fabii Quintilliani Institutiones oratoriae, Макарий Стоянов Порталски].

личности. Залезник истакнува: „Менаџерската култура дава големо значење на рационалноста и контролата. Енергијата на менаџерот може да е насочена кон целите, ресурсите, организациската структура или луѓето, но независно од сето тоа, сепак менаџерот се грижи за разрешување на проблемите.

Залезник ја поддржува тезата дека менаџерите и лидерите се различен тип личности – на различен начин ги мотивираат нештата, размислуваат на различен начин и секој од нив има своја лична историја.

Една од останатите разлики која помеѓу менаџерите и лидерите се наоѓа во нивниот однос кон целите. Менаџерите се склони да се однесуваат на пасивен начин кон нив. Нивните цели се родени не од нивните желби, а од конкретните потреби и врз основа на таа причина се длабоко запечатени во историјата и културата на нивните организации.

Лидерите пак, се активни и осмислуваат идеи наместо да реагираат на барањата на надворешната средина. Тие секогаш ги прифаќаат целите како лични. Лидерите влијаат врз ставовите на луѓето, ги провоцираат нивните одредени очекувања и побудуваат специфични желби.

Според Залезник, лидерот и менаџерот се разликуваат и по нивниот однос кон работата. Залезник тврди дека менаџерите имаат став да гледаат на работата како на процес, во кој определени комбинации на луѓе и идеи се во меѓусебно взаемно дејство во однос на донесувањето на стратегиите и донесувањето на одлуките. Тие се разликуваат по начинот на координација и балансирање на одредени активности.

Додека менаџерите се грижат да ја ограничат работата, лидерите разработуваат нови пристапи кон старите проблеми и отвораат нови хоризонти на можности. За да бидат ефективни, тие треба да ги проектираат нивните идеи врз основа на импресивни примери од луѓето, со кое им вдахнуваат живот.

Менаџерите и лидерите се разликуваат исто така по нивните меѓусебни односи со останатите луѓе. Менаџерите првенствено се склони да работат во екипа. Лидерите се опишуваат со емоционални епитети и претставуваат предмет на силни чувства – идентификување и дистанцирање, љубов и омраза. Или може да се каже дека лидерите создаваат моменти на амбивалентност кај вработените во однос на одредени активности и одлуки.

Многу често во организациите лидерството се спротивставува на менаџментот. Менаџментот се разбира како можност да се извршат работите преку

другите луѓе, додека лидерството е способност или вештина да се влијае на начин со кој луѓето ќе сакаат и ќе имаат желба да ги исполнат задачите. Менаџерот влијае врз неговите подредени од позиција на функција и власт. Лидерот ја зацртува насоката преку психолошки влијанија врз луѓето кои доброволно го следат.

Одредени основни разлики помеѓу лидер и менаџер можат да се претстават на следниот начин:

Табела 2. – Разлики помеѓу „менаџер“ и „лидер“.

МЕНАЏЕР	ЛИДЕР
Администратор	Иноватор
Налага	Вдахновува
Основа за дејствување е планот	Основа за дејствување се сопствените гледишта
Се спротивставува на системот	Се спротивставува на луѓето
Користи доводи	Користи доводи и емоции
Контролира	Се доверува
Ги поддржува активностите	Дава импулс на активностите
Професионалист	Ентузијаст
Бирократ	Дипломат
Почитуван	Обожуван
Донесува одлуки	Решенијата ги пробразува во реалност
Работите ги исполнува правилно	Ги исполнува правилните работи

Кога се прави споредба помеѓу менаџер и лидер, неизбежно возникнува прашањето дали тие две нешта се некомпатибилни. Всушност, поседување на квалитетите на едното, не ја исклучува можноста од мешање на квалитетите со другиот поим. Во таа смисла, раководителот може да биде и лидер.

Котар (2001, 85) предлага четири основни разлики помеѓу менаџментот и лидерството од гледна точка на основните процеси од очекуваните резултати. Првата разлика е поврзана со планирањето. Менаџерот разработува детални планови кои се поврзани со планирањето. Менаџерот разработува детални планови кои се поврзани со постигнување на краткорочните цели, додека лидерот ја зацртува насоката преку одредување на визијата и долгорочните цели.

Менаџерот се занимава со организирањето и раководењето на персоналот, организира работни екипи и делегира одговорности. Лидерот пак, ги привлекува

луѓето и им влијае. Додека менаџерот ги контролира резултатите од планот, ги идентификува проблемите и работи за своевремено нивно решавање, лидерот мотивира и ги поттикнува луѓето.

Четвртата разлика помеѓу менаџерот и лидерот е поврзана со резултатите. Според Котар, кај менаџментот се постигнуваат предвидливи резултати, а кај лидерството – драматични промени.

Во книгата „Харизматично лидерство и организациите“ Конгар и Канунго (1998) ги доразработуваат тезите кои се дадени од Котар за разликите помеѓу менаџментот и лидерството, Според нив, основните разлики помеѓу менаџментот и лидерството се претставуваат на следниот начин:

Табела 3. – Основни разлики помеѓу „менаџментот“ и „лидерството“

МЕНАЏМЕНТ	ЛИДЕРСТВО
Ангажиран е со секојдневните дејности – поддржување и осигурување на ресурсите.	Формулира долгорочни цели за реформирање на системот – планира во стратегиски и тактички аспект.
Дејствува за да ги натера другите да одржуваат високо ниво на работна активност.	Дејствува за да предизвика промена кај другите во соодветност со долгорочните цели.
Ги администрира супсистемите во организацијата.	Ја обединува целата организација.
Секогаш го поставува прашањето кога и како да се ангажира со стандардните дејности.	Секогаш го поставува прашањето кога и зошто треба да ги промени стандардните практики.
Дејствува синхронизирано со воспоставената култура во организацијата.	Создава визија и смисла, за да ја промени организацијата и се стреми да ја промени културата.
Го користи трансакциското влијание – предизвикува согласност преку однесувањето, засновано на награди, санкции и формална власт.	Го користи трансформирачкото влијание – предизвикува промена во системот на вредности, ставовите и однесувањето, користејќи личен пример и експертиза.
Се потпира на контролните стратегии за да ги натера подредените да ја завршат својата работа.	Користи стратегии за ополномоштување и овластување за да ги натера следбениците да и интернационализираат вредностите.

Го поддржува статус квото и ја стабилизира организацијата.	Предизвикува статус кво и создава промена.

Г. Јукал истакнува дека менаџерите се ориентирани кон стабилност, а лидерите кон иновации. Јукал објаснува дека менаџментот е способноста да се исполнуваат задачите преку другите луге, а лидерството – е да се натераат да посакаат да ја исполнат задачата. Како резултат на истражувањата и анализите, Јукал заклучува дека емпириските податоци не ја поддржуваат асоцијацијата на менаџментот и лидерството во однос на различните типови луѓе.

Менаџерот се поврзува со должноста, додека лидерот е поврзан со признанието од групата. Кога зборуваме за разликите помеѓу менаџер и лидер, потребно да се има предвид дека лидерската позиција се добива како резултат на силно истакнати индивидуални и професионални квалитети. Во исто време, дел од теориите за лидерството акцентот го поставуваат врз мислењето „лидерот не се раѓа, тој се создава“. Ова нè упатува на размислувањето дека еден менаџер би можел да се преобрази во лидер доколку има определени лични квалитети и способности и во исто време прави напори да се „научи“ лидерството. Лидерот секогаш нема квалитети на менаџер, но за еден добар менаџер не е невозможно развивањето на лидерските квалитети. Од оваа гледна точка лидерството може да се разгледува и како една од улогите на менаџерот која мотивира и создава благопријатни услови за исполнување на поставени задачи.

Табела 4. Разлики во улогите на менаџер и лидер во поглед на мотивирање и создавање благопријатни услови за поставените задачи

МЕНАЏЕР	***ЛИДЕР***
Создава услови за справување со проблемите.	Ги инспирира луѓето за работа. Го формира и објавува општиот поглед за организацијата и ја дефинира нејзината мисија.
Го поддржува „набљудувањето“ и „управувањето“ на системот.	Наоѓа баланс помеѓу приложувањето на „власт“ и влијание (политика). Создава услови за нивно балансирано користење.
Разработува процедури за исполнување на задачите.	Бара нови можности за успех и развој. Ги утврдува базичните организациски приоритети.
Создава услови за реализација на способностите на луѓето.	Ја користи мотивацијата на луѓето за постигнување на успех. Ги воспоставува етичките норми и климата во организацијата.
Ги мотивира вработените и поттикнува кон ентузијазам за исполнување на одлуките.	Го користи и насочува ентузијазмот и мотивацијата на луѓето преку визијата за иднината.
Создава услови за правилно исполнување на работата.	Наоѓа правилни решенија на проблемите. Донесува стратешки решенија за распределување и користење на ресурсите.
Наоѓа соодветни луѓе за конкретна работа.	Ги мотивира луѓето за работа. Врши синтеза на системот од вредности.
Извојува победи во одделни битки.	Добива кампањи и војни. Осигурува благопријатен развој на организацијата во однос на стратегиската перспектива.
Формира екипа од заменици по основ на функционален знак.	Формира екипа од соработници – експерти од различни области. Создава колектив за стратегиско раководење.
Го користи лидерството за да го осигури управувањето на	Го корсти менаџментот за да го дисциплинира ентузијазмот на луѓето во организацијата и лидерството со цел осигурување на управувањето

човечките односи.	на човечките односи на оние во колективот кои се директно подредени.

Една од главните карактеристики на лидерството која е откриена преку истражувањата, е справувањето со промената или барање на промената. Лидерството се осмислува и како основна сила која стои зад успешната промена и тоа го прави важно во современите и брзи промени во светот.

Различните истражувања приложуваат јасна теоретска претстава за разграничувањето на функциите помеѓу лидерот и менаџерот. Но, тоа во пракса воопшто не е лесно да се постигне. Иако се два различни процеса, и лидерството и менаџментот се неопходни за организацијата. Повеќето од истражувањата се обединуваат околу мислењето дека лидерството е задолжителен елемент од успехот на менаџерот.

II Глава
ЛИДЕРСТВОТО И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

2.1. ОДНОСОТ И ВРСКАТА ПОМЕЃУ ЛИДЕРСТВОТО И ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

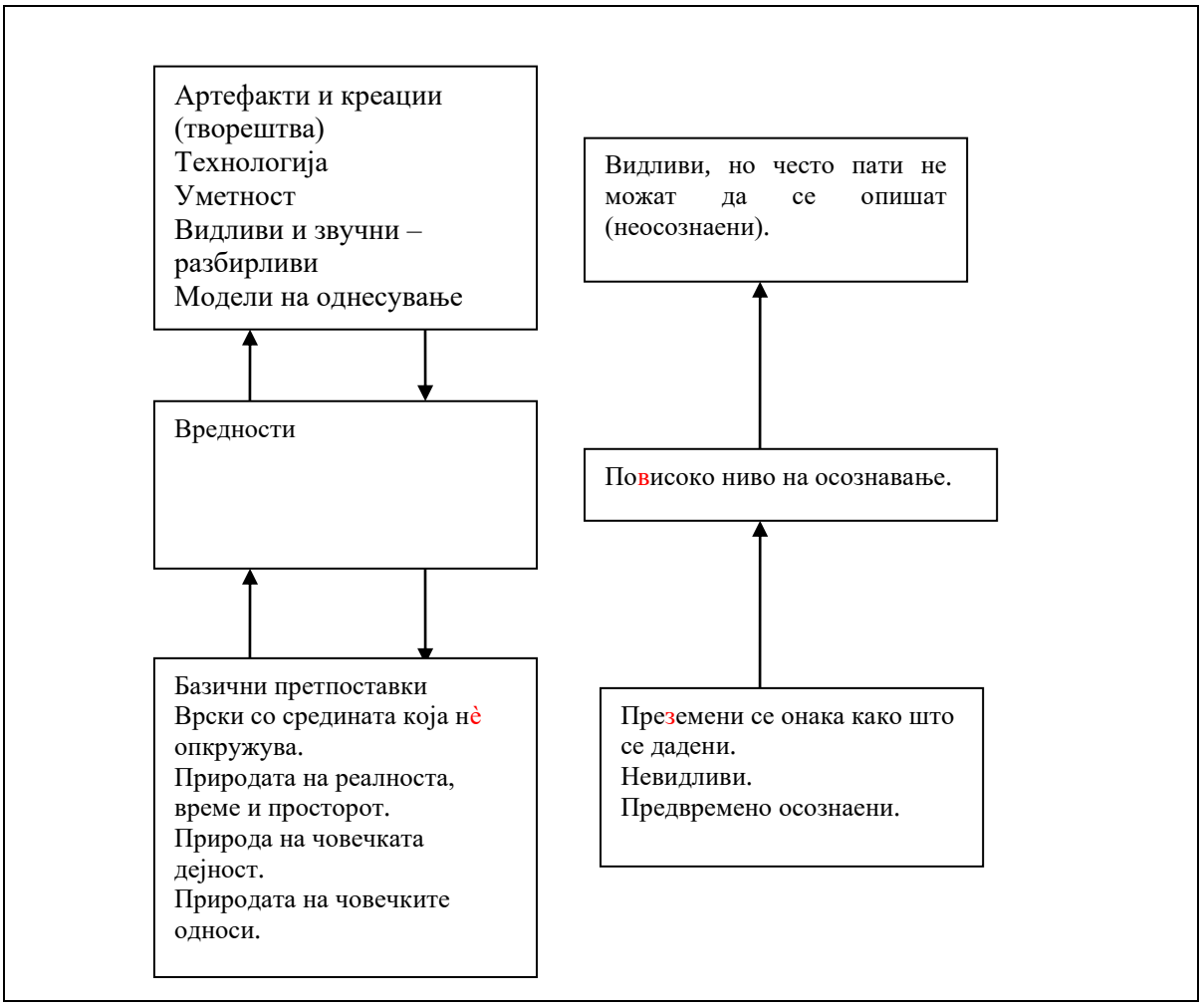
Меѓутоа, пред да се премине кон истакнување на теориите за лидерството, невозможно е да се избегне фактот на поврзаноста и меѓусебната зависност помеѓу културата (во поширока и потесна смила) и лидерството, т.е. лидерот. Фактот на таквата поврзаност произлегува од едноставната причина дека: сите ние сме членови на една земја, група, професија, организација, заедница, семејство или социјална група, како дел од некаква култура. Секоја од овие култури е дел од нас и влијае врз нас. Во секоја нова општествена ситуација, без разлика дали сме свесни за тоа или не, ние функционираме како „лидери“, делуваме како дел од актуелната култура, но овие нови социјални ситуации почнуваат да создаваат нови културни елементи. Интеракцијата на културата, зајакнување со нови општествени ситуации создава меѓузависност помеѓу културата и лидерството. Или, како што напишал Шејн (2004, 10–11) „културата и лидерството се двете страни на монетата“. Од една страна, културните норми го утврдуваат начинот како одредени народи или организации ќе го согледаат лидерството што ќе ги промовира и од што ќе го добиваат вниманието како следбеници. Од друга страна, може да се тврди дека единственото нешто што е од вистинското значење, е дека, лидерите треба да ја креираат и управуваат културата. Единствениот талент на лидерите е нивната способност да ја разберат и да работат со културата и тоа е крајниот чин на лидерството, но и да ја уништат културата, кога на неа се гледа како нешто нефункционално. И покрај фактот дали лидерите имаат или немаат влијание врз обликувањето на судбината на организациската култура, и дали или не, нивните чекори како титани претставуваат движење кон нова „пролет“ во организацијата кон работата во организацијата и на членовите на организацијата, одговорот на овие факти го имаат само оние кои биле вработени во такви организации, кои знаат што значи да се работи во такви организации, кои се запознале и го почувствувале успехот во работата во организацијата и во својот живот, но и граѓаните како крајни примачи на ефикасни, ефективни и економични услуги од овие организации.

Во литературата постојат многубројни дефиниции за организациската култура претставени од антропологијата, социологијата, организациската психологија и теориите на менаџментот. Шеин (1990) посочува дека „проблемот за дефинирањето на организациската култура произлегува од фактот во кој концепцијата на организацијата е пред сè двосмислен. Какво дефинирање на културата ќе избереме, зависи од начинот како ние се обидуваме да ја проучуваме. Во согласност со претходно напишаното, организациската култура се дефинира како: - „Систем од општи и колективно прифатени значења, важечки за дадената група во определен момент и извор на симболи, јазикот, ритуалите и митовите, идеологијата, верувањата во организацијата“ *(Pettigrew,1979)*; - „Колективно програмирање на умот, со кое се врши разликување на членовите на една организација од друга“ *(Hofstede,1980);* - „Начинот по кој се извршуваат работите“*(Deal & Kennedy,1982;)* - „Модели на споделени базични претпоставки, научени од групата, додека ги разрешува своите проблеми при адаптирањето кон надворешната средина и внатрешната интеграција, кои работат прилично добро за да се прифатат за валидни за конкретен начин на прифаќање, мислење и чувствување од новите членови на организацијата во врска со тие проблеми“ *(Shein, 2009,10).* Доколку сакаме да го разбереме поимот и значењето на организациската култура, не смееме да го заобиколиме прашањето - Што претставува култура? Каде се наоѓа културата? И кога поимот култура се преместува во теориите за управување?

Секоја култура се разликува од другите култури по конкретните решенија кои ги избира за определени проблеми, а кои се претставуваат како дилеми. Тромпенарс и Хамдн-Тарнер (2004, 13) ги обединиле тие проблеми во три категории: 1) Проблеми кои никнуваат од меѓусебните односи на луѓето; 2) Проблеми кои произлегуваат од изминатото време; 3) Проблеми кои се поврзани со средината. Овие автори одговорот на прашањето „од каде доаѓа културата?“ го наоѓаат во мислата на Шеин: „Културата е начинот според кој групата ги разрешува проблемите и дилемите во организацијата“. Едгар Шеин ја определува организациската култура како „модел на споделени базични претпоставки, научени од групата, додека ги разрешува своите проблеми во адаптацијата кон надворешната средина и внатрешната интеграција, кои работат премногу добро за да се прифатат

за важечки и за конкретен начин на прифаќање, мислење и чувствување од новите членови на организацијата во врска со тие проблеми“[9]

За дополнување на ова Шеин, предложува еден модел, во кој се разграничуваат трите нивоа на културата, заедно со меѓусебното дејство помеѓу нив.



Табела бр. 5 – Моделот на Шеин Едгар за трите нивоа на културата[10]

Оваа шема покажува две работи: 1. Дека секогаш не е лесно да се избега од искушението да се намали разбирањето на организациската култура (и на последно нешто врз организациската етика) на нивото за артефактите и креациите; 2. Вредностите играат главна улога во целиот тој процес. Ова можеби е и една од

[9] Schein, E. (1992) *Organizational culture and Leadership*. Jossey Bass Publishing. p.10.
[10] cf.: Shein, H., E. (2009) The Corporate Culture Survival Guide. New and Revised Edition. Jossey-Bass, San Francisko; Schein. E. (1992) Organizational culture and Leadership. Jossey Bass Publishing; Shein, E., H. (2004) Organizational Culture and Leadreship. 3 edition. San Francisko: Jossey-Bass.

причините поради која и друг познат истражувач[11] од оваа област тврди дека поддржувањето на организацискиот културен идентитет низ свртување на погледот кон вредностите претставува можеби и една од најважните задачи во процесот на управување. Организацискиот идентитет се изразува низ профилот на етиката во организацијата. Но, во светот во кој ние работиме, идентитетот не е моментална фотографија за тоа кои сме ние, прашање кое е многу слично на прашањето: Кој сум јас, како средство за создавање на чувство за идентификација од функциите на организациската култура?

Степенот на влијание на организациската култура врз управувањето во организација (и во одделен аспект во управувањето на човечките ресурси) зависи и од силата на културата, од степенот во кој таа ги реализира сопствените основни функции). Авторите кои ја изучуваат и објаснуваат суштината на културата во организацијата или организациската култура, определуваат цел спектар од функции на организациската култура во зависност од перспективите на истражувањето.

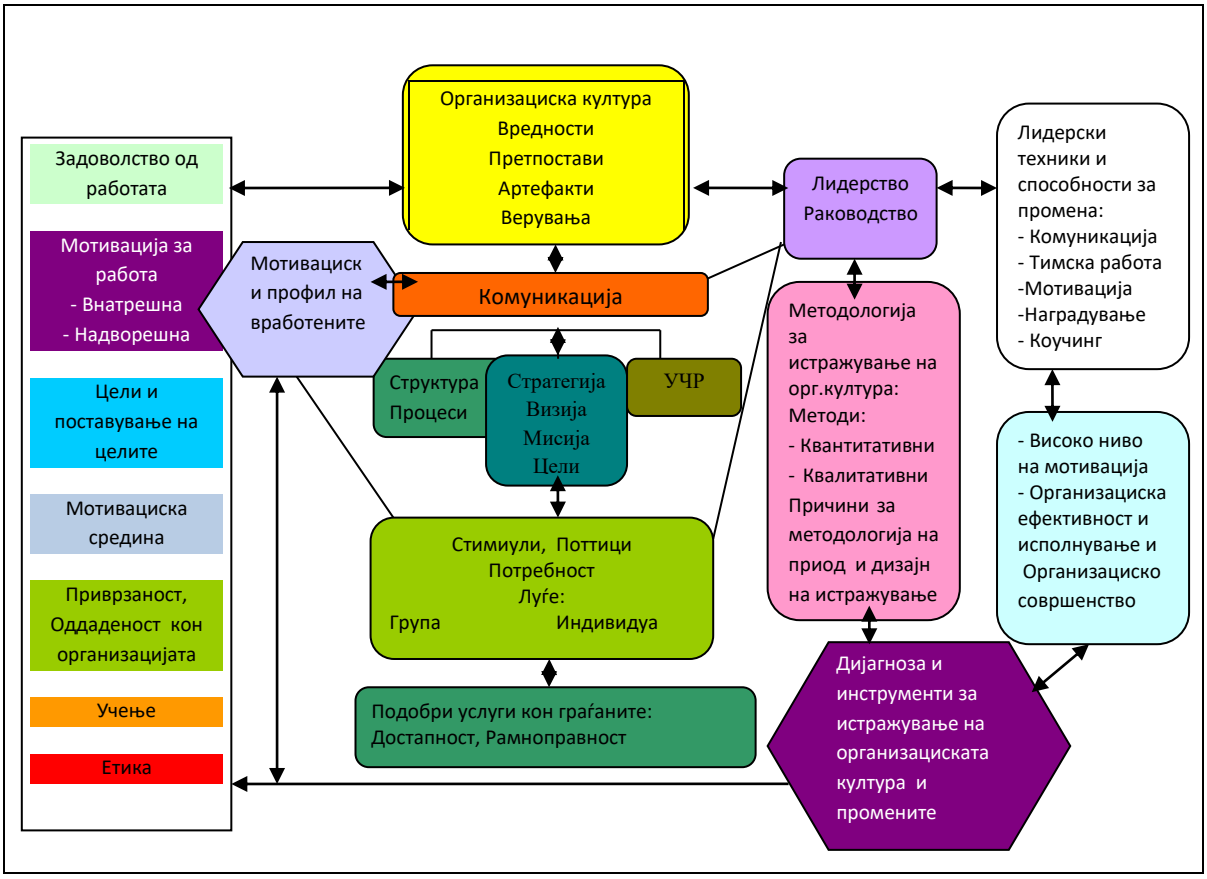
2.2. Функции на организациската култура

Едгар Шеин (1992) ги опишува двете функции на организациската култура како: внатрешна интеграција и надворешна адаптација. Внатрешната интеграција се однесува кон создавање на колективен идентитет и средствата за вклучување на методите на работа и колективниот живот (Schermerhorn et al., 1994, 430–1), а надворешната адаптација е процес на постигнување на целите и се занимава со надворешните лица.

Браун (1998, 89–91) ги посочува следните функции на организациската култура: - намалување на конфликти; - намалување на несигурноста; - мотивација; - конкурентно предимство.

За организациската култура се посочуваат многубројни групи од функции од многу автори. Во текстот се задржуваме на неколку функции на организациската култура преку шематски приказ на „Концептуалната рамка на влијанието на организациската култура врз мотивацијата на персоналот“ – оваа концептуална рамка претставува модел кој е заснован врз неколку различни интегративни модели:

[11] Gagliardi P. (1986) The craetion and Change of Organizational Culture: A Conceptual Framework, Organizational Studies 7/2 . pp. 117-134.



Слика бр.1. - Концептуалната рамка на влијанието на организациската култура врз мотивацијата на персоналот[12]

Еволуцијата на концепцијата на организациската култура во научната литература и мисла започнува во почетокот на дваесеттиот век. Хенри Фајол во својот труд „Administration Industriale et Generale (1916)“, ги формулирал четиринаесетте (14) основни функции на управувањето, а токму четиринаесеттиот (14) принцип го насловил како „l'esprit de corps“ (или *корпоративен дух*) кој принцип би можел да се толкува како постоење на силна организациска култура. Во 60-тите

[12] Повеќе за тоа: Ефремовски, И. (2013.) „Въздействието на организационната култура върху мотивация на персонала“ Югозападен Университет „Нефит Рилски“ Благоевград. Правно-исторически факултет.
–Василев, В., Ефремовски, И. (2017) Организационна култура и мотивация на персонала – теоретични основи и добри практики. София:Пропелер
–Василев, В., Ефремовски, И. (2018) Организациска култура и мотивација на персоналот. Теоретски основи и добри практики. Свети Николе: МЦСП.
- Ефремовски, И. (2017) Функциите на организациската култура од аспект на мотивација на вработените. МЦСП: Свети Николе: (8) Меѓународна научна конференција „Меѓународен дијалог: Исток-Запад“ (Право и Политикологија). Меѓународен славјански универзитет „Г.Р.Державин“.
- Efremovski, I. (2011) Cultural Partiality of the motivational theories. VII, No4, Journal of Economic and Menagament. Blagoevgrad.

години Даглас Мекгрегор во книгата „Човечката страна на претпријатието“ (*The Human Side of Enterprise)* го поставува акцентот врз човечката страна на организацијата и ја изведува теорија „Y“, поставувајќи ја спротивно на теорија „X“ (класичните теории за научното управување на Фредерик Херцберг и теориите за бирократијата на Макс Вебер). Даглас Мекгрегор резимира дека „управувањето е уметност во градењето на човечките односи“, земајќи ги предвид следниве фактори:

- за успехот на организацијата најсуштествен услов се луѓето;
- стилот на управување потребно е да ги земе предвид потребите и интересите на вработените;
- при соодветно поттикнување, луѓето работат подобро за постигнување на целите на организацијата (Рибарска, Василев, 2007).

Во 1979 год., два значајни настани го одбележуваат раѓањето на модерниот организационен културализам.[13] Зголемување на интересот за (како што истакнавме) „модерниот организациски културализам“ во менаџмент – литературата се должи пред сè на трите главни книги: „Во потрага по совршенството“ (*In Search of Excellence* – Peteres and Waterman, 1982), „Корпоративна култура“ *(Corporate Cultures* – Deal and Kenedy, 1988) и Теорија „З“ (*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* – William Ouchi's, 1981).

Една од многуте позитивни критики кои се однесуваат кон книгата „Во потрага по совршенството“ (Peteres, Waterman, 1982), е следнава: „Во потрага по совршенството“ е најновата книга во долгата низа на универзалните прописи за успех кои би можеле да бидат проследени наназад до првиот консултант по менаџментот – Фредерик Тејлор ... Основната идеја во книгата е сфаќањето на менаџерот како херој на културата – шампион на нашите вредности. Тие ја дефинираат организациската култура како: „доминантна и поврзана севкупност од споделени вредности, пренесувани преку такви симболични средства, како на пр., приказни, митови, легенди, анегдоти“.[14] Митовите, легендите, симболите, ритуалите ја оцртуваат појасно сликата за организацијата и од нивната сама формулација.

[13] Одржаната конференција на Универзитетот во Champaign – Urbana (Ilionis,USA) и статијата на: Andrew M. Pettigrew „On Studding Organizational Cultures” публикувана во Administrative Science Quarterly.

[14] Критика од John Child (British management writer) во: (1.Menagers in Search of Culture) Organizational Culture and Identity –Unity and Devision at Work, Martin Parker, 2000. Sage Publications Ltd. London.

Авторите Питерс и Ватерман (Peteres, Waterman, 1982) силно ја нагласуваат улогата на организацискатa култура за севкупната ефикасност на организацијата. Тие ги користат воведените во „Уметноста на јапонското управување“ (Athos, Pascale, 1981, во Илиева, 2006) клучни фактори за успехот и популарниот модел 7-„С“. Според овој модел, организацискатa ефективност се условува од меѓусебната интеракцијата на следниве фактори: стратегија, структура, системот за УЧР, стиловите на управување, способности и вештини, вработените и споделените вредности.

Авторите на книгата „Корпоративна култура“ (Deal, Kenedy, 1988) даваат повеќе внимание на антрополошката димензија на културата. Клучната порака во книгата е идентична со онаа во книгата „Во потрага по совршенството“ во која авторите тврдат дека „компаниите, во кои е спроведено истражувањето се складишта на митови, симболи, приказни и легенди, кои се одразуваат во силните централни вредности на организациите – како грижа за клиентите, иновација и насочување кон квалитетот на работата“. Симболите, митови, церемониите, непишаните правила за однесување и комуникација ги претставуваат нештата кои (треба да) ги поседува секоја организација.

Теорија „З“ (Ouchi's, 1981) се обидува да утврди какви се карактеристиките на најуспешните организации и како американскиот бизнис може да се соочи со јапонскиот предизвик. Од споредбата помеѓу типичната американска организација и јапонската организација се доаѓа до заклучокот дека тие се разликуваат по седум карактеристики: вработување, оценување и напредување во работата, специјализација и квалификација, форми на контрола, донесувањето на одлуката, одговорност и пристапот кон луѓето (Илиева, 2006). Основната црта на природата на организациите од типот „З“ е управувањето преку културата, или поточно, преку традициите, вредностите, меѓучовечките неформални врски (Џонев, 2000). Независно од критиката со која се оспорува дали теоријата „З“ дава квалитативно нов пристап или идеален модел со кој се опишуваат организациите, откако таа го прифаќа разбирањето на организациите како отворен систем, а меѓучовечките односи во „З“– организациите се слични на оние опишаните во школата за „човечките односи“ на Е.Г. Мејо (George Eltton Mayo во England, 1983; Sullivan, 1983), или пак тврдењето дека не е толку хуманистичка, бидејќи повеќе е насочена кон институциите, отколку кон индивидуите (Sullivan, 1983), сепак теоријата „З“ ја задржува својата одржливост и се наметнува во организациските науки благодарение на акцентот кој го поставува врз организцискатa култура.

Споредбите помеѓу американскиот и јапонскиот систем за управување даваат моќен поттик за развојот на меѓукултурниот менаџмент, чија главна ориентација е да ги постави специфичноста и разликите помеѓу културите кои треба да бидат земени предвид во процесот на управување. Достигнувањата и успесите на јапонското управување се само една од можните причини за интересот кон организациската култура. Тие ја одразуваат потребата на организацијата да се прилагоди на брзите промени во светот, како што е потребно истовремено да настојуваат да ја зачуваат релативната стабилност и внатрешната интеграција, независно од надворешните влијанија.

Односот помеѓу лидерството и организациската култура се остварува во секој сегмент во работата на организацијата, а особено преку нејзините функции.[15]

1. Организациската култура го мотивира изборот на лични и цели на групата, таа е важен критериум во хиерархијата на организациските и личните вредности, ги информира вработените и дава можности за размена на идеи, со што се осигурува прифатливост (Давидков, 2005). Според Питер Дракар (2005, 416–417) „Целите се основен интегративен механизам во секоја социјална организација. Главната причина за нивното појавување и постоење е нивниот предизвик за интегрирањето на задачите и напорите на луѓето. Проучувањето на мотивациската улога на организациската култура дава можност да се востанови соодветноста помеѓу способоста на личноста и работните задачи, меѓу личните потреби и можностите за нивно задоволување во организацијата“.

Еден заклучок од Аристотел гласи „...сите дејствија на човекот се насочени кон некоја цел, тој е среќен само тогаш, кога прави нешто, кое го води кон неговите желби“, додека според Виктор Франкл „среќата е постепена реакција на еден идеал или на една достоинствена цел“, но во управувањето во организациите треба да се обрне внимание на нешто друго при определувањето на целите – дека целта е нешто сосема различно од желбите, каде целите треба да бидат јасни, конкретни, лесно и брзо објаснети на друг човек, да се мерливи и разбирливи. Меѓутоа, колку и да се сосема различни дејствијата на човекот од неговите желби и кон остварувањето на целите во работата, ако се навратиме повторно кон Виктор Франкл, каде неговите размислувања од областа на психијатријата и психологијата ги поврземе со теориите за управување во организациите, а особено во неговиот заклучок „...среќата треба да

[15] Повеќе за тоа: Василев, В., Ефремовски, И. (2018) Организациска култура и мотивација на персоналот. Теоретски основи и добри практики. Свети Николе: МЦСП.

дојде, како и успехот: треба да го оставите тоа да се случи, без да мислите на него. Сакам да го слушнете она кое вашата свест ви го диктира да го сторите, и да ги сработите, исполнете ги задачите по најдобриот начин, на кој вие сте способни... – успехот ќе следува токму од причината зашто сте заборавиле да мислите на него“ (2014, 13). Микеланџело кажал „најголемата опасност за повеќето од нас не се состои во високопоставените и пропуштените цели, а во многу ниско поставените и достигнати цели“. Вработените како индивидуи или како членови на организацијата ќе постигнуваат успеси единствено тогаш, кога постојано ќе се стремат кон поставување на високопоставените цели. Од тие причини и гуроото во менџментот Питер Дракар вели дека „поголемиот дел од она кое го нарекуваме менаџмент, се состои во задачата да ги оптоваруваме луѓето во нивните задолженија за исполнување“, но овде ако го поврземе заклучокот на Франкл (чиј поголем дел од неговите идеи се користат во менаџмент литературата, тогаш во овој дел настапува борбата помеѓу издржаноста на голем дел од теориите за мотивација, нивната применетост во управувањето во организациите, во однесувањето на вработените) дека „ненормалната реакција во ненормални услови е нормално поведение (однесување).

Мотивацијата како појава е заснована на: а) потребностите на индивидуата и б) целите кон кои се стреми; За процесот на мотивација може да се каже дека започнува во наједноставна форма со идентификување на осознаените или неосознаените потребности. Во одреден дел од истражувањето на меѓусебната поврзаност помеѓу културата и теориите за мотивација, се претпоставува дека и теориите за мотивација се во одреден степен културно пристрасни.

Употребувањето на организациската култура во јавниот менаџмент како извор на мотивациско влијание е стратегијата за успех на секоја организација. Иако поведението на човекот несомнено е под силно влијание од културата, сепак четирите поттици комбинирани со многубројните сетови од вештини се универзални. Секое работно место е потребно да му осигурува на вработениот можност да стекнува, учи, да формира односи и да ја штити сопствената позиција. Според Маслоу, клучен фактор во поведението на една индивидуа е културната средина, во која работи индивидуата и во која во голем степен извршила влијание врз определувањето на внатрешната природа на индивидуата. Целите и задачите на една индивидуа се определуваат од природата на организмот, а патиштата кон нивно остварување – од културата...

Мотивациските модели предлагаат практичен одговор на прашањата за мотивациските процеси и помагаат за современо анализирање и во исто време даваат одговор на проблемите од мотивациска природа во организациите, но предлагањето на применливоста на моделите на мотивација задолжително е потребно да им претходи мотивациска дијагноза (Atkinson, 1964).

Организацијата (луѓето, вработените) е потребно да го разбере значењето и влијанието кое го предлага организациската култура во разработувањето на мотивациската политика во управувањето во организациите. Концептуалната рамка на влијанието на организациската култура врз мотивацијата на персоналот – оваа концептуална рамка претставува модел кој е заснован врз неколку различни интегративни модели:

2. Организациската култура може да мотивира низ соработка за добра работа, но исто така и да демотивира; во системот на една иста култура може да дејствуваат мотивирачки и демотивирачки елементи (Давидков, 2005). Културата на организацијата мотивира (демотивира) низ целите, распределбата на работните задачи и стилот на раководство. Низ соработката се истакнува интеракцијата која ја зголемува стабилноста на социјалниот систем во организацијата. Членовите на организацијата треба да научат како да се справуваат со проблемите поврзани со раководењето, координацијата и соработувањето, и да наоѓаат решенија на проблемите кои се поврзани со надворешната адаптација и опстанокот во средината. Процесот на акултурација доведува до несигурност и намалување на загриженоста. Феноменот на културниот шок е пример за неадекватна акултурација при решавање на проблемите во новата средина. Терминот „соработка“ ако го разгледаме низ мотивацијата во јавниот сектор, или „мотивот да бидеш во служба на општеството“ (означува да се осигура постојано висок квалитет во сето она кое го прави службеникот или раководителот) се возвишени цели, но не се недостижни, ако се обрне поголемо внимание на човечкиот фактор во организацијата. Во тој контекст Роберт Денхарт напишал „Заедништво внатре/соработка надвор“: „Заедништвото води до гордост. А гордоста може да ја преобрази организацијата до непрепознатливост“. Овде се поставува прашањето дали заедништвото е возможно во некоја група каде врските кои ја обединуваат групата се ограничени, каде помеѓу членовите нема ништо заедничко, освен интересот да не ја изгубат работата и каде разликите во статусот и начинот на плаќање побрзо ги разделуваат луѓето отколку да ги обединуваат? Розабет Мос Кантр тврди дека „стремежот кон изградување на

заедништво претставува барање на пат и цел во колективното закотвување на животот на индивидуата“ и идејата за заедништвото околу концепцијата за служба во општеството може да биде од примарно значење за работата на државните организации.

3. Организациската култура низ функцијата на социјализација се поврзува со усвојувањето на знаења, вештини, искуство, социјални улоги и ги вклучува во подготовка за остварување на правата, преземање на обврски, носење на одговорности за членовите на организацијата. Социјализацијата претставува еден од начините за научување на доминантните вредности и норми на однесување во организацијата – „јасно изразениот систем од вредности кој го предлага организацијата на нововработените во првите стадиуми од социјализацијата, доведува до развој на висока приврзаност која се засновува врз идентификацијата.

Врската помеѓу адаптацијата на личноста и организацијата и помеѓу самата личност и работата е поддржана во разните истражувања во јавниот сектор (Lewis & Frank, 2002; Mann, 2006) во контекст на мотивацијата во јавниот сектор (служба) и прифаќањето на високите системи од вредности на јавната администрација.[16] Од истражувањата извршени од група автори (Perry, Wise, 1990) врз постоењето на мотивацијата во јавниот сектор (служба) се предлагаат различни начини за засилување на мотивите и нивниот однос со интегрирањето на јавниот сектор со системот на вредности за раководење на организацијата. Според овие автори, првиот чекор во популаризацијата на вредностите во јавниот сектор се прави низ функцијата – регрутирање, или поконкретно низ неговата основна дејност – селекцијата. На кандидатот може да му се направи анализа на вредностите и со тоа да биде оценето неговото успешно вклопување во колективот (организацијата, со споделување на колективните вредности на организацијата). Од гледна точка на мотивацијата во јавниот сектор, формалните менторски програми и неформалната социјална форма на меѓусебните односи претставуваат клучен фактор во трансмисијата на вредностите (Wilson & Elman, 1990). Менторството како клучен фактор им дозволува на новите службвеници да гледаат како нивните повозрасни колеги ја имаат интегрирано мотивацијата во јавниот сектор во сопственото однесување.

[16] Perry,L. J., Hondeghem, A. (2008) *Motivation in Public Management-The call of public service*. Oxford university press.

4. Во однос на луѓето, културата ја извршува функцијата за ориентирање: таа дава идеја за тоа што се очекува од луѓето во организацијата, што во нивното однесување е пожелно, а што е непожелно. Организациската култура е основа за создавање насока и уредност или сооднос, кое се изразува низ смислата за тоа каде се наоѓа организацијата, т.е. кои се нејзините ориентации и приоритети, во која насока сака да се движи и како меѓусебно се поврзани индивидуалните процеси. Преку оваа функција, вработените усвојуваат модели за прифаќање, интерпретирање, доживувања и реакции кои им осигуруваат смисла, стабилност и комфор и ги олеснуваат во нивното секојдневно однесување (Илиева, С., 2009). Однесувањето на вработените во организацијата преку функцијата за ориентирање може да се насочува низ доминантните вредности и начините на толкување кои ги дефинираат решенијата за широк спектар на организациски проблеми со кои се соочуваат раководителите и вработените во организацијата.

5. Културата информира и дава можност за размена на мислења, искуства, позиции и убедувања: - тоа се должи на фактот дека организациската култура е формирана и развиена во процесот на групната активност и претпочита размена на материјални и духовни вредности. Во организационата теорија и пракса дијалогот како средство за комуникација и размена се разгледува како вкупност од пристапи и методи за подобрување на организациската практика. За разлика од другите патишта за подобрување на организацискиот живот, како на пример, интегрирање, стимулирање, поддршка и друго, дијалогот не е до толку поврзан со организациската ефективност, колку со организациската култура и етика. (Давидков, 2004, по Nielsen, 1990, 765–783). Една од основните форми за подобрување на комуникацијата е регулирање и правилното насочување на потокот од информации. Целта на ова регулирање е првенствено оптимизација на информациите што допираат до одредени луѓе, без разлика дали се вработени, менаџери, раководители и др. Овој пристап е особено соодветен за примена во јавната администрација со својата класична организациона структура, што подразбира презаситеност со информации.

6. Организациската култура е средство за идентификација (самореализација). Прашањата „Кој сум јас?“ и „Каде е моето место?“ во системот на организациските односи имаат постојана потреба од актуелни одговори. Не можеме да зборуваме за идентификација како самостојна дефиниција, а да не се спомне организацискиот идентитет. Одредени автори ги разграничуваат овие две варијабли во процесот на

истражување на организацискиот идентитет: истражувачи кои се заинтересирани за „идентичноста“, како и истражувачи кои се поврзувани со прифатениот термин од литературата „идентификација со организацијата“. Меѓутоа и покрај различните мислења за дефинициите, овие две варијабли се меѓусебно поврзани и го влечат своето значење од базичната дефиниција дека „идентитетот на организацијата создава основа за идентификација на членовите на организацијата со организацијата преку обезбедување на когнитивната и емоционалната основа, врз чија основа членовите на организацијата создаваат основа за односите со организацијата“. Како и секоја друга специфична област, така и организациската идентичност има сопствени елементи преку кои се утврдува и функционира. Тие елементи се: хомогеност – членовите на организацијата споделуваат множество од верувања за идентитетот на организацијата; интензитет – силата на верувањата и степенот на позитивниот ефект кои влијаат врз идентитетот; комплексност – бројот на верувањата од кои се состои идентитетот; апстрактност – во кој степен на верувањата се формулирани на апстрактен јазик; содржина – што претставува идентичноста; контекст – идентичноста е зависна од внатрешниот и надворешниот идентитет.[17] За истражувачите идентификација со организацијата е основно прашање во односот на меѓусебната поврзаност помеѓу личните и социјалните аспекти за изградбата на „идентичноста“ и дали таа е самостојна категоризација, како на пр., чувството за единство со организацијата (Ashforth, Mael, 1989), или одредување на самиот себе со користење на едни и исти атрибути за опис на организацијата (Dutton at all., 1994). Според Илиева (2006), преку идентификациската функција личноста се идентификува со организациските цели и вредности и се приврзува кон организацијата. Силната култура ја додава и изразува смислата и чувството за идентитетот на членовите на организацијата и го олеснува формирањето на приврзаност кон нешто поголемо од самата личност. Силната култура создава и силно идентификување на членовите со организацијата, а што е особено значајно во моментите на промените кои се наметнуваат од надворешната средина. Идентификациската функција на организациската култура се открива и преку ефектот кој организациската култура го има врз просоцијалното и граѓанското

[17] Повеќе за тоа: Dimensions of organization identity (Reger, Gustafson & Sarason, 1998 in Barney et all, 1998. A strategy conversation on the topic of organizationa identity. In S. A. Whetten, and P. C. Godgrey (Eds.), *Identity in Organizations: Bulding through Conversations* (99–169) Thousand Oaks: Sage.

однесување на организацијата, бидејќи ангажирањето во доброволни активности во организацијата и појавите на алтруистично однесување се незамисливи, доколку организациските вредности не придонеле за идентификацијата со организацијата.

Организацискатa културa ги извршува своите функции, како преку практиките на управувањето, така и преку нејзините манифестации и симболи (Илиева, 2009). Но, кога пишуваме за идентитет и идентичноста, според нас, не смее да се направи заобиколување на значењето на историите во организацијата, бидејќи историите го одредуваат нашиот идентитет. „Историите (приказните) на легендарните херои за доброто и злото придонесуваат за силата и идеологијата на културата, ги откриваат верувањата и вредностите на организацијата“ (Eisenberg, Goodail, 1997). Колективно одобрените истории ја изразуваат нашата култура. Многу често историите биле предлагани како доказ за некои уникатни карактеристики или квалитети за организацијата.

Според Вилкинс (1983), историјата станува „социјално интегриран мит“, кој доколку е прифатен од членовите на организацијата, тонизира и ги поврзува овие членови“. Во современите и успешни организации, раскажувањето на историите (приказните) претставува инструмент за управување и средство за решавање на проблемите, а воедно и истражување на активностите (Mitroff, Wilmann, 1975); споделување на вредности и норми (Purak in Deming, 2001; Buckler, Zien, 1996; Brown, 1992); развој на доверба и посветеност (Chasin et al, 1996; Wilkins, 1984); организациско обновување (McWhinney, Battista, 1988); социјализација на новите членови (Louis, 1980,1983; Brown, 1982); колективност (McWhinney, Battista 1988; Boyce, 1998); создавање на чувство (смисла) кај членовите (Boje, 1991, 1995); контрола на поведението на луѓето во организацијата (Wilkins, 1983); складирање и пронаоѓање на организациската меморија (Wolsh, Ungson, 1991); обуката (Helmer, 1989); иновации и развој на нови производи (Buckler, Zien, 1996) со кои се олеснува споделувањето на знаење; генерирање на емоционалната врска (Sluzanski, 1996; Damasio, 2000); претставува водич за решавање на проблемите и донесување решенија, како и алатка преку која се генерираат промените. Историјата на организацијата изразена преку митовите, симболи, херои, легенди, табуата, ритуалите претставуваат „културни индикатори“ и имаат силен „стабилизирачки ефект врз организациската култура“ (Давидков, 2005), но во исто време историите и расказите се преобразиле во средина за ефективност и ефикасноста во организацијата. Бидејќи организациската култура како дел од „софт“ материјата

претставува мек управувачки пристап, па одовде и раскажувањето на историите се смета дека се дел од „меките вештини“ со кои се користат вербални и невербални комуникациски вештини. Меките вештини ги вклучуваат тимската работа, управување со времето, комуникациите, етика и разнообразноста (Mitchelli et all in Kowaleska). Според познатите автори (Pricsol, Mckee), „организациската култура која покрива етички и духовни вредности од своја страна ќе допре до надворешните заинтересирани лица и на тој начин ќе се трансформираат добро и другите организациски истории“.

Преку раскажување на историите (приказните) кај човекот се раѓа чувство на емпатија, емоција за вклучување кон промената, климата, привлекување на финансиска или волонтерска помош (Dricsoll, 2007). Една организација може да биде разгледувана како „колективен систем за раскажување на историите во која спроведувањето на историјата е клучен дел од создавање на чувство кај членовите“, но, најважно е дека „силата на историјата и расказите произлегуваат од способноста на историјата да создава рамки кои нашиот ум може да ги разбере“ (Brown, 2005).

7. Организациската култура има функција на воспитување: организациите се заинтересирани да ги воспитуваат своите вработени по свој пример и подобност, но истовремено е и средина, и средство за самовоспитување. Луѓето во организацијата имаат сериозни мотиви не само да бидат обучувани, но исто така самостојно да го апсорбираат сето она што им е неопходно за успешна реализација во организацијата. (Давидков, Сотирова, 2005).

8. Организациската култура ја одигрува и улогата на групнообразувачката и улогата на организирање, со цел – постигнување на заеднички цели преку координирани активности на одделните учесници, таа ги интегрира членовите на групата, ги прави ограничен дел од целината, а преку улогата на организирање – организирањето на секоја работа претпоставува поделба на задачите и ресурсите помеѓу учесниците и координирање на нивните напори преку систем од правила. Затоа се вели доколку културата е „начинот на кој се прават работите“, во тој случај организациската култура несомнено ја одигрува улогата на организатор (Давидков, Сотирова, 2005).

9. Организациската култура е инструмент за контрола. Контролата е функција на управувањето, која се изразува во следново: актуелното однесување (резултати од активноста) се споредува со пропишаните обрасци за да се разбере дали потсистемот кој се управува, е во согласност со желбата на системот на управување. Културата

како општествен систем за контрола се заснова на заеднички норми и вредности кои ги одредуваат очекувањата за соодветните ставови и однесувања на членовите на групата. За културата може да се мисли и како на нормативни прописи кои го овозможуваат и го ограничуваат однесувањето на луѓето во организацијата. Во согласност со одредени истражувачи (Котр, Хескет, 1992), можеме да дадеме дефиниција за културата како „систем на споделени вредности кои го одредуваат она што е важно и норми кои ги дефинираат соодветните ставови и однесувања на членовите во организацијата“. Контролата е неразделен дел од административната дејност и важна функција во процесот на управување во организацијата. Контролата го придружува планирањето, разгледувањето и донесувањето решенија во управувањето, како и нивното спроведување. Од гледна точка на науката за управување, контролните информации ги мотивира командите на управувањето со кои се коригираат отстапувањата и се обезбедува усогласеност помеѓу фактичката и зацртаната состојба на системот кој се управува.

2.3. Гласот на довербата во контекст на лидерство преку мотивацискатa улога на организацискатa култура

Со оглед на зголемувањето на административниот капацитет во јавната сфера е потребно прилагодување и имплементација на европски и светски стандарди за управување со човечките ресурси во користење на воспоставените иновативни методи и модели. Користење на нови методи во управувањето е нараскинлив дел од реформите во јавната администрација. Тоа претставува главен фактор за конкуретната способност на администрацијата наспроти бизнисот, со тоа што ќе одговори на барањата поставени од негова страна.

Со оглед на горенаведеното и со цел за зголемување на професионализмот, во јавната администрација е неопходно адаптација и внесување на европските и светски стандарди по управувањето со човечките ресурси преку искористување на утврдени иновативни методи и модели. Таа релација во управувачките очекувања може да се постигне само со добра симбиоза во напорите на универзитетите и истражувачките организации и јавните институции. И токму на тоа специфично „поле на предизвиците“ улогата на истражувачката дејност е огромна, бидејќи, како што аргументирано ја заштитуваат тезата водечките европски експерти, во јавната

администрација е потребно специјалистите за управување со човечките ресурси интензивно да развиваат – системи за запознавање со потребите и незадоволство на нивните вработени/социјален барометар, анкети за задоволство, групи за мислење.

Да се биде ефективен како индивидуа, повеќе не претставува прашање на избор во денешниот современ, брзо трансформирачки свет – тоа е цената, за да може да се влезе во играта на работните односи во глобалозацијата. За да издржиме во такво турбулентно време, за да бидеме иновативни, за да напредуваме и да бидеме лидери во таквата нова реалност, ќе треба да се надоградиме над ефективноста или едноставно да ја натскокнеме. Потребата и повикот на новата ера се за совршенство преку задоволување, реализација на целите со страст и значаен придонес. Тоа означува една нова навика, ново мислење, нови компетентности, нови инструменти или со еден збор, глас за нова навика. Затоа е потребно да го откриеме сопствениот глас и во исто време да го вдахновеме кон другите за да и тие го направат истото. Гласот, или како што се зборува во книгата на Стивен Кови „Осмата навика“ – е глас на човечкиот дух кој треба да исполнет со надеж и разбирање, издржлив по природа, со безгранични можности да му служи на општото добро. Гласот е најзначајната карактеристика на секој човек – значаен, кој се развива кога ќе се исправиме пред најголемите предизвици и кој нè издигнува на нивното ниво. Гласот е просечната точка на талентот (нашите природни дарби и силни страни), страста (работите кои природно нè исполнуваат со енергија, нè возбудуваат, мотивираат и вдахновуваат), потребите (сето тоа од кое има потреба светот што е спремен да ја плати таа сметка) и разумот (нашиот тих, нечуен глас, кој ни овозможува сигурност за тоа што е правилно и што нè поттикнува да го направиме). Кога започнуваме со некоја работа која извира или ерудира од нашиот талент, ја распалува нашата страст и се поставува од голема потреба во светот, кон која ја привлекува и нашата совест, разум – токму таму е нашиот глас, нашиот повик, нашиот душевен код. Лидерот треба да ги мотивира останатите да го откријат сопствениот глас, тоа означува дека е потребно да комуницира со луѓето преку нивната сопствена вредност и потенцијал на јасен начин и со леснотија за да би можеле тие да го видат тоа во нив. Гласот на довербата кој треба да се изгради, претставува клуч за сите меѓусебни односи, тој е тоа лепило во организациите. Тоа е како цементот кој ги држи блоковите еден до друг, тоа е таканаречен плод на сигурност, надеж – и кај луѓето и кај организациите. Довербата произлегува од три извори: личен, институционален и од осознаениот избор на одреден човек да го даде на другиот она дејство, работа кое ќе го натера да

се почувствува довербата. Да се заслужи одредена доверба, означува дека е потребно прво да дадеме доверба. Таму каде постои доверба, царува атмосфера на надеж. Довербата се раѓа тогаш кога ја заслужуваме и така заслужената доверба е резултат од нашиот карактер и компетентност. Трите аспекти на личниот карактер се: интегритет, зрелост и менталитет на изобилие. Интегритетот означува дека сме го насочиле животот врз принципи и природни закони кои ги управуваат последиците од нашето однесување, и ги применуваме. Чесноста е принципот да ја говориме вистината. Интегритетот е да ги почитуваме ветувањата кон себе или кон другите. Зрелоста се развива кога ќе ја платиме цената за интегритетот и ќе ја спечалиме личната победа на себе си. Менталитетот на изобилство означува дека го прифаќаме животот не како конкуренција во која има само победник, туку како златен рог на изобилство во кое постојано ќе се зголемуваат можностите, ресурсите и богатството.

Кенет Бланчард и неговите соработници (2015) во нивната книга „Приказна за довербата“ го претставуваат концептот за довербата во современите организациски и меѓуличните односи. Според нив „...довербата е нешто деликатно... денес сè повеќе се зборува за доверба и уште повеќе за нејзиниот недостаток.... Организациската доверба е суштински елемент на организациското однесување и во поширок контекст на управувањето на човечките ресурси. Исто така таа е суштински елемент на организациската култура, која ги одразува вредностите, психолошките потреби и проблеми, лидерството, процесите на земање на решенија. И нешто повеќе – самата доверба е фундаментална вредност во системот на вредности на организацијата. Таа ги прави разбирливи поставените цели и создава мотивација за нивното исполнување. Довербата раѓа култура на споделени вредности и однос кон развојот и успехот на организацијата. Тоа ги прави разбирливи поставените цели и создава мотивација за развој и успех на организацијата. Организациската доверба е и основен елемент во ефективните групи и екипи во организацијата, зашто без него не може да има во организацијата групи, екипи, колективи, или на друг начин кажано, едно множество од луѓе. Тоа е елемент од „сите оние аспекти на човечките односи, кои ја оптимизираат дејноста“ (Панајотов, 147). Сè поголемите очекувања на граѓаните и бизнисот наложуваат разработување на нова интегрирана стратегија за развој на службениците во администрацијата, вклучувајќи ја и врската со развојот на управувањето на човечките ресурси и мотивацијата.

Организациската култура претставува вид невидлив механизам кој ги насочува дејствијата на членовите на организацијата и изградува меѓучовечки механизам откога ќе го интегрира поединецот кон организацијата. Се разгледува како сложен комплекс од меѓусебно поврзани вредности, убедувања и претпоставки кои ги споделуваат вработените во организацијата во текот на работата, но во ист момент тој комплексен систем дејствува врз вработените во поглед на нивното чувство и нивниот однос кон организацијата. Управувањето на човечките ресурси како стратегија е насочено кон формирање на соодветна организациска култура која ќе овозможува ефективни програми во кои ќе се рефлектираат основните вредности на организацијата и со тоа ќе обезбеди негов успех. Армстронг во однос на тоа, кон што се однесува управувањето на човечките ресурси, наведува дека третиот елемент е „организациската култура и вредностите, климата во организацијата и управувачкото однесување кое произлегува од таа култура, вршат големо влијание за постигнување на совршенството. Степенот на влијание на организациската култура врз управување на човечките ресурси зависи и од силата на културата, т.е. од степенот на влијание во која таа ги реализира основните функции, особено изразени преку функциите на идентификацијата, изборот на лични и екипните цели, социјализацијата, информирањето и комуникацијата и др. Составните компоненти на организациската култура го обележуваат патот на оформување на нови начини на мислење, однесување, управување или обмислување на некои промени во елементите на стратегијата на организацијата. За постигнувањето на совршенството Хикман и Силва (1991, 13) наведуваат дека во неговата основа се вклучени две компоненти: култура и стратегија. Но, порачуваат дека совршенството не е магија дадена од бога, таа се раѓа од секое дејство на лидерите, од личните способности и квалитети. Од анализата на структурата на организацијата вршиме потрага по „невидливата душа“ на организацијата или нејзината култура. Потребно е да изврши анализа на оддаденоста, силата, енергијата, емоциите, ангажирањето на вработените кон организацијата и исполнување на нејзините цели. Отфрлувајќи го ставот „човекот како машина“ и „Homo economicus“, во современото управување на човечките ресурси, сè повеќе е потребно да ја бараме потрагата по „гласот“ на справедливоста во работата на вработените. Единствено преку „гласот“ на вработените се навлегува во нивите меѓусебни односи. А тоа означува јасна и откриена комуникација, која преку гласот на вработените ќе нè води кон довербата, доверба помеѓу самите вработени од една страна и доверба во организацијата од

другата страна. Или како што се изразува Стивен Кови (2011, 199) „...довербата е спојката на животот. Таа ги поддржува и поврзува организациите, културите и меѓусебните односи во едно цело“.

Како фундамент стои прашањето за доброто исполнување на службениците. Тоа е во врска со дејностите на мотивацијата на персоналот и градењето на добри работни взаемни односи (Bloisi, 2007). Прашањето за довербата во организацијата не може да биде разгледувано надвор од контекстот на добрата организациска култура за постигнување на саканите резултати. Според тоа, мотивацијата на службениците (Perry, Hondeghem, 2008), како сет од инструменти за зголемување на производителноста, вклучува изградување на доверба и приложување на прифатливи вредности од сите членови на организацијата.

Политиките на човечките ресурси кои дозволуваат да се измери и да се зголеми степенот на ангажираноста или на мотивацијата на персоналот, по сето тоа стануваат нејасно изразени, со исклучок на она кое се однесува до службениците чии комптенции се од стратегиски карактер, ретко сретнувани и кои се должат на големиот потенцијал. Искрено веруваме во зборовите на Стивен Кови: „Важно е да се фокусирате врз она, кое изгледа лесно... Правете ги оние нешта, во кои сте исклучително добри од останатите и кои нешта најмногу ги сакате... Да ја сакате сопствената кариера е исто толку важно, колку што ги користите талентите, кое ме води кон категоријата на страста ... Никогаш не ја потценувајте страста. Таа е онаа која ве исполнува со задоволство...“

Промената на која и да е од тие варијабли, во еден или друг степен се одразува на довербата во организацијата. Ја поддржуваме тезата на Фостер и Кроиц (2009, 145–150) дека „...колку помала е контролата врз сопствената дејност и колку помало е пространството за земање на решенија, толку поголем е стресот и толку посуштински се неговите последици за здравјето. Спротивниот заклучок гласи: Слободата не е стресна! Кој ќе го рашири целиот личен потенцијал, нема да се чувствува лошо, туку подобро!“

Факторите кои се основа во создавањето, развој и поддржување на меѓуличната доверба се:

- ✓ Искреност, определена како чесност и верност;
- ✓ Компетентност, определена како експертски и меѓулични познавања и способности, определени и барани од дадената работна позиција;

- ✓ Континуитет, дефинирана како надежност, предвидливост и одлични решенија во совладување на дадени ситуации;
- ✓ Лојалност, определена како добропосакувани мотиви; желби, стремеж да се заштитат и зачуваат односите со некого;
- ✓ Јасност, како внатрешен став и желба да се споделат слободно идеите и информациите.

Дил Карнеги (2012, 60–61) од друга страна ја определува довербата како „четвртиот фактор“ во ефективното управување, подредувајќи го до совршенството взаемното дејство и колегијалноста.

Поддржувањето или управувањето на довербата бара сопствени правила или ред:

- ✓ Постоење на иновативен систем на стимулации кој ќе ги насочува високите нивоа на доверба, како што ќе го наградува однесувањето кое е поврзано со доверба и ќе ја казнува недовербата;
- ✓ Организациска структура која ќе поддржува средина на доверба;
- ✓ Програмите за кариерен развој и системите за оценка на претставувањето во работата треба да се сеопфатни и осмислени;
- ✓ Приложување на приоди и методи за истражување на мотивацискатa клима;
- ✓ Разработување и прилагање на инструменти за управување со посебен акцент врз просоцијалното однесување, емоционалната интелигентност и друго;
- ✓ Имплементирање на програми за лидерски вештини;

Ја поддржуваме тезата дека „преминувањето од моделот на традиционалниот државен службеник, насочен кон спазување на законитоста, кон оној на еден јавен менаџер истовремено проактивен и одговорен, опседнат од обврските за постигнување на резултатите, е суштински белег на современата јавна администрација“. За да се дојде до такво ниво на односи кон работата, според нас, неопходно е да се премине кон ново ниво во ефективноста во управувањето на човечките ресурси. Ниво, кое мирно и самоуверено може да се однесува кон тоа како и колку ефективно организациите од јавната сфера обезбедуваат можностите на вработените да го достигнат својот максимум.

Како што посочуваат Робин Стјуарт-Котце и Крис Дан (2011, 62) „најдобрите луѓе не излегуваат од школката целосно оформени како богињата Афродита“. На нив прво им е важно да знаат како Најдоброто е дефинирано и како да го покажат

таквото однесување... Но, нема едноставен збир од најдобри однесувања, ниту вид кој да одговара на сите нив“. Во таа врска барањето на инвентивни приоди и методи во управувањето на човечките ресурси се јавува уникатниот предизвик пред истражувачите, научниците и практичарите. Предизвик, кој ќе се одразува кон развој на општеството како целина во еден современ и динамичен свет исполнет со предизвици!

III Глава

ОСНОВНИ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Феноменот на лидерството се појавува со формирање на првите човечки заедници. Во различни историски ери, интересот е насочен кон различни аспекти и манифестации на лидерство. Но, она, кое ги обединува сите анализи за лидерството, е потрага по одговорот на основното прашање – Што го разликува лидерот од останатите луѓе? И што е тоа, што всушност, го прави едно лице лидер?

3.1. Историски пристапи во истражувањето на теориите за лидерство

Една од првите типологии на лидерството била создадена од Е. Богдард. Тој ги разделува лидерите на 4 типа – автократски, демократичен, исполнителен и рефлексивно-интелектуален тип.

Бартлет предлага типологија на позицијата врз основа на која тој идентификувал три вида лидери:

- институционалниот тип – репутацијата на лидерството се определува со престижот на позицијата, во што е и поентата;
- доминантен – лидерот ја има својата позиција со помош на сила и влијание;
- убедлив – има потенцијал да влијае врз лицето кое ги изградило неговите или нејзините подредени и да ги побудува да дејствуваат.

Во различни периоди, истражувањата врз лидерството се поставуваат врз различни негови аспекти:

- Прв период – до 1940-тите – основен е пристапот во проучувањето на лидерството и теориите на карактеристичните црти. Истражувачите од тој период сметаат дека лидерските способности се вродени.
- Вториот период – од крајот на 40-тите до крајот на 60-тите години на дваесеттиот век – основен е пристапот на однесувањето или пристап на лидерски стилови. Ефикасноста на лидерството е поврзана со лидерското однесување.

- Третиот период – од раните 1960-ти до раните 1980-ти – главниот пристап кон проучувањето на лидерството е ситуацијата. Се претпоставува дека сè е релативно и ефективното раководство е под влијание на ситуацијата.
- Четвртиот период – од почетокот на 1980-тите – со нови пристапи кон лидерството. Се поставува мислењето дека „лидерот треба да има визија“.

Во својата книга „Лидерство во организации“, Јукал (2002) ги анализира теориите за лидерство од гледна точка на видот на квалитетите на кои тие ги поставуваат акцентите и ги намалува на три групи:

- Теории кои ги нагласуваат карактеристиките на личноста кои ги гледаат особините (лични, мотиви, вредности), довербата и оптимизмот, вештините и стручноста, однесувањето, чесноста и моралот, моделите на влијание, атрибутите на следбениците;
- Теориите кои ги истакнуваат карактеристиките на следбениците кои ги разгледуваат особините (потреби, вредности, само-концепти), довербата и оптимизмот, вештините и стручноста, лидерските способности, довербата во нив, посветеноста на аспирациите и напорите, лидерството и задоволството од работата;
- Теориите што се фокусираат на карактеристиките на следбениците – тие го разгледуваат типот на организациската единица, големината на организацијата, положбата на власт и авторитет, структурата на задачите и комплексноста, меѓусебната зависност во процесот на исполнување на задачата, двосмисленоста и несигурноста на околината, надворешните зависности.

Ронал Е. Ригио (2006, 355–373) во делот за дефинирање на лидерството прави разграничување помеѓу следните видови теории: Универзалните теории за лидерството; Теориите за лидерско однесување и Ситуациските теории за лидерството.

3.2. Универзални теории за лидерството

Во универзалните теории за лидерството се бараат главните карактеристики или групата од водечките карактеристики кои ги имаат ефективните лидери, тврдејќи дека лидерите со таквите карактеристики ќе имаат успех независно од

ситуацијата. Најпознати теории од овој вид се: Теоријата за големиот маж/големата жена и Теорија на цртите.

Теоријата за големиот маж/големата жена е речиси една од најстарите теории во општествените науки. Теоријата го одразува веќе познатиот рефрен: „големите лидери се раѓаат, тие не се создаваат“. Наместо да е формална теорија, таа претставува убедување дека квалитетите на личноста и способностите ги преобразуваат одредени големи личности во природни лидери.

Теоријата на цртите – до крајот на 1940-тите, истражувачите претпоставувале дека некои луѓе се раѓаат како лидери и поседуваат карактеристики кои им недостасуваат на другите. Анализата на лидерството се поврзува со одредени лични карактеристики и се насочува кон идентификување на овие карактеристики. Истражувањето не успеало да открие такви црти кај лидерот кои би му гарантирале одржување на успех.

Критика кон овој пристап упатува Стогдил. Во периодот 1904 – 1948 г. спровел над 120 истражувања. Врз основа на овие студии, тој дошол до заклучок дека особините на личноста зависат од ситуацијата во која дејствува лидерот. За време на истражувањето, нема препознатливи карактеристики кои го обезбедуваат успехот на лидерот. Стогдил понатаму направил над 160 нови истражувања помеѓу 1949 и 1970 година и како резултат на овие нови истражувања Стогдил го претставил профилот на успешниот лидер: „Успешниот лидер се карактеризира со силна желба за преземање на одговорност и спроведување на задачата, енергичен и упорен во остварувањето на целите, подготвен на ризик, храбар, смел, решителен, иницијативен, уверен во себе, со чувство за лично достоинство, подготвени да сносат одговорност за својата одлука и акција за справување со стресот во меѓучовечките односи, способни да ја толерираат фрустрацијата и одолговлекувањето, да влијаат врз однесувањето на другите и да имаат капацитет да го структурираат системот на општествените дејства во насока на следбениците.

Со идентификување на карактеристиките на лидерот, Стогдил не се осврнува на фактот дека нема докази за лидерски црти кои може да се дефинираат како универзални. Со други зборови, доколку лидерот располага со едни или други од горенаведените карактеристики, тоа може да ја зголеми неговата ефикасност, но не и да ја гарантира. Имањето на одредени карактеристики (црти) може да му обезбеди ефикасност на лидерот во дадена ситуација, а во друга – не.

Разните истражувања спроведени од 1940-тите до 1960-тите години, идентификувале бројни лични особини кои го одредуваат лидерското однесување. Клучот меѓу нив се: доминација, екстровертност, интелигенција, мажественост, конзервативизам, адаптибилност, самодоверба, интегритет, чесност, претприемништво, упорност, мотивација за лидерство, дружељубивост, потреба за постигнување.

На почетокот на 21 век, со проблемот на личните црти на лидерот, продолжуваат да се занимаваат одредени истражувачи. Со анализа на одредени истражувања за лидерските црти, Јукал (2002) ги формулира најважните карактеристики кои би можеле да бидат добри предуслови за лидерска ефективност:

- високо ниво на енергија и толеранција на стрес;
- доверба во себе;
- внатрешна локализација на контролата;
- емоционална стабилност и зрелост,
- чесност и почит;
- социјализирана мотивација за власт;
- умерено висока мотивација за постигнување;
- слаба неопходност од блиски контакти и меѓусебно дејство со околината.

Идентификувајќи ги овие особини, Јукал нагласува дека тие се исто така поврзани со ситуацијата. Тие се предуслов, но не и гаранција за ефективно лидерство. Колку е ефективен лидерот со такви карактеристики (црти) зависи од ситуацијата, т.е. овие особини се предуслов, но тие не гарантираат ефективно лидерство во сите ситуации.

Очигледно е дека деталните студии (проучувања) можат да ги идентификуваат особините на личноста со кои се разликуваат лидерите од другите луѓе. Во исто време, сепак, пристапот на цртите не дава конечни одговори на каков начин се формира еден лидер. Станува збор за тоа дека идентификуваните лични карактеристики (црти) од различни истражувачи можат да се поделат на две основни групи – вродени и стекнати. Во таа смисла, ако личните карактеристики се главни за лидерство, потребно е да се разјасни она што влијае врз развојот на вродените способности и по каков механизам се развиваат стекнатите. Исто така, треба да се има предвид дека различните потреби, на пример, од достигнувањата, се развиваат не само во процесот на стекнување на животно искуство, туку исто така имаат и

психолошка мотивација. Тоа е, може да се претпостави дека постои врска помеѓу психолошкиот тип на една личност и лидерството.

Табела 6 – Идентификувани психолошки лични карактеристики

Интелектуални способности	***Црти на карактерот***	***Стекнати способности***
– Умот и логиката *– Рационалност* *– Проникливост* *– Оригиналност* *– Способност за концептуално размислување* *– Широка општа култура* *– Познавање на активноста* *– Способност да ги изразат своите мисли* *– Љубопитност и способност да ги апсорбира новите знаења и навики* *– Интуиција*	*– Иницијативи* *– Флексибилност* *– Внимателност* *– Креативност и творештво* *– Искреност* *– Интегритет на личноста* *– Храброст* *– Доверба* *– Баланс* *– Независност* *– Самостојност* *– Амбиција* *– Потреба од достигнувања* *– Инсистирање и упорност* *– Моќност* *– Власт* *– Капацитет* *– Агресивност* *– Стремеж за извонредност*	*– Вештини за привлекување на следбеници* *– Вештина да се здружува* *– Вештина да се здобијат со популарност и престиж* *– Такт и дипломатија* *– Способност да преземе ризици и одговорност* *– Способност за организирање* *– Вештина за убедување* *– Вештини за промена* *– Надежност* *– Способност да се пошегува* *– Вештина да се разбира со луѓето*

Врз основа на неговата длабинска литературна анализа, Walk (во Карастојанов) укажува на следниве зависности помеѓу типолошките карактеристики и аспектите на раководството:

- Чувствителните и емоционалните типови сè повеќе се склони да користат техники на партиципација во донесувањето на одлуки отколку интуитивното и размислувањето.
- Екстроверзијата и чувството се поврзани со олеснување и интерактивно лидерство и размислување – со административни вештини.

- Чувството на интуиција не влијае јасно врз управувањето со конфликти, додека емоционалните типови покажуваат посилна тенденција кон избегнување, адаптирање и компромитирање на стратегии.
- Интуицијата и прифаќањето се во позитивна корелација со креативноста, управувањето со промените и трансформационото лидерство.

3.3. Теориите за однесувањето во лидерството

Овие теории се надоградуваат и надополнуваат врз слабостите на претходните теории, и наместо да се мерат карактеристиките во ориентацијата на личноста на лидерот, истражувачите преку ваквите теории започнале да го изучуваат активното однесување на ефективните лидери. Пристапот ги проучувал лидерските квалитети и претпоставува постоење на релативно отпорни карактеристики, од што следува дека можат да се избираат лидери со такви карактеристики. Пристапот во однесувањето во голема мера е насочен кон опишување на однесувањето, што подразбира дека лидерите можат да научат ефикасност. Оваа теза е поврзана со претпоставката дека лидерот не се раѓа, туку се создава, или лидерство може да се научи. Пристапот во однесувањето опфаќа две линии на истражување. Првата се обидува да открие како менаџерите (раководителите) го трошат времето и нивниот типичен модел на активности, одговорности и функции, како се справуваат со неизвесноста, ограничувањата и конфликтите во работата. Се претпоставува дека лидерската ефикасност зависи од тоа колку добро менаџерот (раководителот) ја разрешува улогата на конфликтите, се справува со барањата, ги препознава можностите и ги совладува ограничувањата. Втората линија на истражување е фокусирана на идентификување на ефективното лидерско однесување.

Најраните обиди во овој поглед се Теориите „X“ и „Y“ на Мекгрегор и истражувањето на Курт Левин. Левин го прикажува како главен критериум односот кон потчинетите и опишува три лидерски стила: авторитарен, демократски и либерален.

- Авторитарниот стил се карактеризира со тенденција кон централизација на моќта и прекумерна контрола на настаните. Лидерот донесува самостојни одлуки и не дозволува нивна дискусија во групата. Тој ја носи целосната

одговорност за задачата и целосно го контролира однесувањето на неговите помошници.

- Демократскиот стил е колективен стил во кој лидерот соработува со неговите соработници. Обично делегира овластување на дел од персоналот и нуди соработка во одлучувањето. Така, групите се прифатени од сите, проблемите и одлуките се дискутираат заедно, се обезбедуваат доволна слобода и иницијатива на членовите, се поттикнуваат меѓусебна размена на информации и соработка. Контролата се врши заедно.
- Либералниот стил се карактеризира со минимален авторитет на лидерот и максимална слобода на подредените. Тие имаат можност сами да си ги избираат своите улоги и да ги дефинираат барањата и критериумите при вршењето на задачите. Секој сам си обезбедува потребните информации, контролата не се поддржува и општите одлуки се донесуваат потешко. Се претпоставува дека овој стил го стимулира развојот на креативната индивидуалност.

Даглас Мекгрегор прави две основни претпоставки за природата на луѓето – теорија „X“ и теорија „Y“. Тој верува дека една од двете е основа за лидерско однесување.

Според теоријата „X“ обичниот човек има вродено непријателство кон работата и ја одбегнува работата секогаш кога е можно. Затоа, повеќето луѓе мора да бидат присилени, контролирани, управувани и со закани со казна за да направат задоволителни напори за постигнување на организациските цели. Човек преферира да биде предводен, сака да избегнува одговорност, има релативно мали амбиции и пред сè, бара безбедност.

Според теоријата „Y“, физичкиот или менталниот напор во работата е природен. Надворешната контрола и заканата од казна не се единствените средства за остварување на организациските цели. Вработените имаат можност за себеуправување и самоконтрола, стремејќи се кон целите во кои се вклучени. Посветеноста кон целите е функција на наградата поврзана со нивното достигнување. Човек се учи во вистински услови не само да презема, но и да бара одговорност. Тој поседува способност да остварува релативно висок степен на имагинација, инвентивност и креативност во решавањето на организациски проблеми. Под условите на модерниот индустриски живот, интелектуалниот

потенцијал на просечниот човек делумно се користи. Утврдено е дека менаџерите со авторитарен стил на лидерство прават одредени претпоставки кои се предложени во Теоријата „X“ на Мекгрегор. Тие веруваат дека вработените во организацијата ја избегнуваат работата секогаш кога е можно. Заканите и санкциите се алатки кои ќе им помогнат да постигнат одредени организациски цели. Теоријата „X“ претпоставува дека луѓето претпочитаат да им се даде насока и да се избегнува одговорноста. Раководителите кои се придржуваат кон неа, избираат правила и процедури со прецизни упатства за извршување на задачите, како и строги правила за контрола кои ги регулираат стимулациите и казните. Теоријата „Y“ претпоставува дека трудот е природна активност за човекот и преку него луѓето ги задоволуваат своите основни материјални потреби. Поради оваа причина, лидерите од овој тип во поголем степен го користат интелектуалниот потенцијал на своите потчинети со тоа што ги вклучуваат во процесот на донесување одлуки, поддржувајќи ја креативноста и способноста за самоконтрола и самонасочување.

Во обид да продолжи со интерес за истражување на моделите на однесување на раководството во раните 1990-ти, Г. Јукал предлага тродимензионален модел на лидерско однесување. Специфично лидерско однесување би било комбинација од три цели:

- Ориентација кон задачата или однесување насочено претежно кон задачата, обезбедување на ресурси, олеснување на персоналот, одржување на редот;
- Однос или однесување ориентиран првенствено на подобрување на односите и помагање на луѓето, зголемување на соработката и групната работа, задоволство од работата и градење на идентификација со организацијата.
- Ориентација кон промената или однесување кое првенствено се фокусира на подобрување на стратешките одлуки, прилагодување кон промени, зголемување на флексибилноста и иновативноста, кардинални промени во процесите, производите или услугите и стекнување посветеност на промените.

Трите видови однесување меѓусебно делуваат и заеднички ги одредуваат перформансите на групата. Релативната важност на секој вид однесување зависи од природата на работата и работната средина, а ефективните лидери одредуваат кои однесувања се соодветни и конзистентни во одредена ситуација. Веројатно

оптималниот модел на лидерство со текот на времето ќе се промени со промена на ситуацијата.

Повеќето истражувања покажуваат дека еден стил може да биде подобар од друг во некои околности. Не постои единствен стил кој е идентификуван како најсоодветен и ефективен во сите околности. И покрај тоа, станува очигледно дека лидерскиот стил е многу разновиден и дека е повеќе вештина стекната во практиката и ситуацијата е одлучувачка за него.

3.4. Ситуациски теории за лидерството

Ситуациските теории се следната етапа во еволуција на теориите за лидерството, кои го истражуваат пред сè меѓусебното дејство помеѓу карактеристиките на лидерот и карактеристиките на ситуацијата, но потврдуваат дека ефективното лидерство зависи од добриот однос помеѓу двете претходно напишани карактеристики. Повеќето од ситуациските теории се надградуваат над теориите на однсувањето, користејќи ги разликите на однесувањето на лидерот (ориентација кон задачата/иницирање на структурата и ориентираност кон меѓусебните односи/внимателен однос) како појдовна точка. Ситуациските теории не го прифаќат ставот дека постои еден и единствено најдобар стил на лидерско однесување. Лидерската ефективност зависи од меѓусебното дејство помеѓу лидерското однесување и ситуацијата. Едни од попознатите ситуациски теории за лидерството се: моделот на Фидлер, теорија за пат – целта, моделот на донесување на одлуки и моделот на размената помеѓу член – лидер.

Ситуациските теории се справуваат со променливи како што се карактеристиките на следбениците, природата на извршената работа, видот на организацијата, карактеристиките на надворешното опкружување, структурата на задачата, односот на лидер – следбеници, групните норми, пристапот до информации, усвојувањето на менаџерски одлуки на подредените и нивната зрелост.

Ситуационата теорија на лидерството, развиена од Пол Харси и Кенет Бланчар (Узунов, 2006), е позната по терминот „теорија на животниот циклус“, во која терминот „зрелост“ е суштински елемент. Во овој случај, тоа значи способност и желба на луѓето да бидат одговорни за сопственото однесување.

Ефективниот стил на лидерство, исто така, зависи од степенот на зрелост на подредените. Појдовна точка во оваа теорија е фактот дека постојат две димензии на

лидерско однесување, независни еден од друг: однесување ориентирано кон задачите и однесување ориентирано кон меѓусебните односи. Харси и Бланчард го разгледуваат секое од нив како силно или слабо изразено и затоа може да се разгледуваат четири типични лидерски стила: убедувач, обучувач (едукатор), учествувач и овластувач.

Убедување (структуриран) стил се изразува во силна ориентација на лидерот кон задачата и слаба кон односите. Ги дефинира улогите и им кажува на луѓето што, како, кога, и каде да се изврши. Улогата на лидерите е да се обезбеди и спроведе строга контрола.

Обучувачкиот стил се карактеризира со силен фокус кон задачата и односите. Лидерот покажува директно и поддржувачко однесување. Стилот на учество е поврзан со силната ориентација на лидерот кон меѓучовечките односи и слаба во задачата. Тој и неговиот следбеник заедно се вклучени во одлучувањето, а улогата на лидерот е да го олесни протокот на комуникација.

Стилот за овластување е поврзан со слаба ориентација кон односите и задачата. Лидерот има многу помалку директност и поддршка за членовите на групата.

Теоријата сугерира на фактот дека не постои најдобар стил. Во секоја конкретна ситуација, еден вид однесување е порелевантен од друг. Со цел да се одреди најпосакуваниот стил од лидерот, авторите на теоријата користат прашалници за да ја опишат неговата ефикасност и приспособливост. Во секоја одделна ситуација е погоден различен тип лидерски однесувања. Под „ситуација“ тие ја разбираат желбата и способноста на индивидуите да ја завршат својата работа, природата на самата дејност, како и климата во организацијата.

Основната варијабла во теоријата на Харси и Бланчар е зрелоста на работникот/следбеникот, која се однесува на разбирање на подредените кон работата и на нејзината посветеност кон тоа. Степенот на зрелост на подредените е одлучувачка при динамиката на лидерскиот стил.

Зрелоста е ситуациско одредена – човек или група можат да бидат зрели во однос на една ситуација и незрели – во друга, односно зрелоста е поврзана не толку со човекот, колку што е поврзана со задачата. Може да поседувате висока зрелост за одредена задача и ниска за друга. Значи, ако е потребно прилагодување на лидерскиот стил, тоа би се остварило во зависност од растењето на подредените.

Со зголемувањето на зрелоста им расте потребата од лидерско однесување насочено кон односите, а потребата од однесување спрема задачата намалува. Според теоријата, подредените ќе работат ефикасно и ќе уживаат во најголемото задоволство кога стилот на лидерство ќе се совпадне со нивото на зрелост.

Една од првите веројатни теории за процесот на лидерството е развиена од Фред Фидлер. Тој смета дека ефикасноста на лидерот зависи од неговите лични квалитети и од степенот на контрола врз ситуацијата. Ситуацискиот модел на Фидлер (Ригио, 2006) претпоставува дека ефективното лидерство зависи од соодносот помеѓу стилот на однесување на лидерот и степенот во кој работната ситуација му дава контрола и влијание на лидерот. Или лидерскиот стил на однесување е потребно да биде во сооднос на количината на контрола и власт која лидерот ја има во работната ситуација. Фидлер ги разделува лидерите врз основа на базичната мотивација – ориентирани кон задачата или кон меѓусебните односи – која според него е релативно фиксирана и стабилна. Според Фидлер, одредени лидери е возможно да бида загрижени пред сè за завршување на работата (ориентирани кон задачата), иако се интересираат и за одржување на добри односи во групата. Други пак, лидери се фокусирани пред сè кон меѓусебните односи и односот кон работата го стават во втор план. Според Фидлер, лидерите се разликуваат според степенот на мотивацијата која преовладува во повеќето ситуации. Фидлер за да може да измери ориентацијата на лидерот, разработува инструмент за самооценка наречен ЛПЦ (LPC – least preferred coworker) – најмалку посакуван колега.

3.5. Теорија за харизматичното лидерство

Теоријата на харизматичното лидерство го насочува вниманието врз исклучителни лидери и се обидува да ги идентификува и дефинира карактеристиките кои тие ги имаат, преку кои карактеристики ги вдахновуваат следбениците и со тоа тие им стануваат лојални. Оваа теорија се обидува да ги скицира меѓусебните односи на харизматичните лидери со нивните следбеници. Според Хаус (во Ригио, 2006, 372–373), харизматичните лидери ја имаат способноста да комуницираат со општите цели и да им вдахновуваат самоувереност во личните способности и во способностите на следбениците. Елементите на ситуацијата исто така може да имаат голема улога, од причина што харизматичните

лидери многу пати се најефективни во ситуации во кои целите не се јасни, а условите на средината се несигурни и нестабилни, ова произлегува од веројатноста дека харизматичните лидери се способни да осигураат одредена визија за насоката во која треба да се насочи групата.

Поимот „харизма“ од страна на политиколозите и социолозите е преземен од религијата. Во почетокот така се нарекувале даровите на Светиот Дух кои се предадени на апостолите. Во поширока смисла под „харизма“ се подразбира божји благодет, божја сила која е неопходна на човекот за да преодолее на гревовите и да постигне спасение. Во почеток на XX век, германскиот политички социолог Макс Вебер предлага феноменот „харизма“ да се користи во анализата на општествениот живот и со тоа му дава социолошко значење.

Под поимот „харизма“ во социологијата и психологијата се подразбира определена лична човечка особина или збир од особини кои се карактерни за лидерството и лидерското однесување. Човек кој има такви карактеристики, на околината ѝ создава впечаток дека токму тој е „избраниот“, дека токму тој е повиканиот да им ги реши проблемите и дека токму на него се уверени дека треба да му веруваат. Личностите кои имаа претенции за харизматична кариера, секогаш имаа некаков надворешен „знак“ преку кои се одликуваат од толпата. Меѓутоа таквиот надворешен знак може да е и душевна болест. Но, во тоа е и суштината дека токму таквиот знак „стигмата“ е звукот дека токму тој е „повиканиот“. Па затоа не случајно и првите теории за лидерството се засновуваат на „теоријата на карактерните црти“. Лидерството се поврзува со конкретни лични карактеристики, и затоа истражувачите се обидуваат да ги откријат кои се тие карактеристики кои ги разликуваат лидерите од нелидерите.

Харизмата е невозможна сама за себе. Неопходно-составни елементи на неа се повикувањето, признавањето и идејата, со кои тие би ја зголемиле и вдахновиле. Главен елемент на целосниот статус на харизмата е идеологијата и воопшто системот на мировниот поглед, кој освен филозофската доктрина потребно е да ја поседува и особината да може да биде сведена до некаква основна порака и теза, која би можела за брзо време да биде прифатена од толпата, да е достапна за следбениците и поддржувачите.

Иако харизмата е од значење за многу дејности, сепак нејзиниот најголем одраз е во политиката и тоа доведува до суштински последици поради причината за добивање и остварување на власт.

Точно дека идеологијата е инструмент на харизмата, но сама за себе таквата идеологија не претставува и харизматична стратегија. Истражувачите на харизматичното влијание (Сослан, 2003) се на мислење дека за приложување на харизматична стратегија се неопходни следните услови:

1. Демонстрирање на автентична разлика од другите. Човекот кој претендира кон харизматична стратегија, потребно да има некои знаци или стигма со кои се разликува од другите;
2. Нестандардно однесување. Харизматичното однесување претпоставува театрално однесување и екстравагантност;
3. Харизматичен ритуал. Тој е поврзан со широко употребување на иноваторска симболика, паради, амблеми, знамиња и различни ритуали и обреди;
4. Да носи успех. Според Вебер, харизматичното лидерство е потребно да е поврзано со насетени успеси, зашто во спротивно харизматичниот лидер може да се загуби;
5. Радикализам. За харизматичниот лидер од голема важност се односите кон истакнатите идеи;
6. Победа над противниците. Таквата личност постојано се наоѓа во војна со противниците на неговото движење или кауза;
7. Да побудува силни емоции. Примерот на лидерот треба да внесува стравопочит. По тој повод Дезмонд Гијфојл изјавил: „дека човекот или има „Јас“ или го нема тоа „Јас“.

Најголемо значење на феноменот „харизма“ во контекст на интерпретирањето од страна на социологијата има дадено Карл Емил Максимилијан Вебер. Моделот на Вебер за харизматичната концепција за власта и за лидерството е една од најоспоруваните тези на Вебер. Вебер врз концепцијата за легитимноста ја засновува неговата типологија на господарство или власт и Вебер вклучува три видови власт: власт над законот, власт над традицијата и харизматична власт. Меѓутоа еден од најпознатите концепти на Вебер и неговиот основен придонес во анализата на лидерството е токму политичката харизма како власт според силата на врвните квалитети на лидерот или лидерството, интерпретирано како форма на харизматична власт. Вебер го користи поимот „харизма“ (вроден квалитет или способност) за да го карактеризира одделниот квалитет на личноста која според силата со која располага, се прифаќа како личност надарена со натприродни способности или со квалитети, кои се несвојствени за обичниот човек. Вебер ја

прифаќа харизмата како адаптација на теолошката концепција за располагање на „небесниот благодет“ (или „божјиот дар“). Харизматичната власт е дефинирана како власт според силата на личните квалитети на некој човек, кои од страна на околината се оценувани како врвни, надарени или натчовечки квалитети. За Вебер не била важна моралната оценка или тоа што тие се посматрале како врвни од страна на следбениците кои се потчинувале. Харизмата дејствувала, според Вебер, одвнатре кон надвор, откако ги менувала прво првичните психолошки ставови, вредности и погледот кон светот на луѓето, а од тоа и надворешните услови за живот. Вебер одделил големо внимание на способноста на човекот да биде поприврлечен и да делува како магнет во случај кога тоа било неопходно. Целта на Веберовата класификација не била точно во објаснувањето на лидерството, туку во врвните способности на харизматичниот лидер (водач) да реагира адекватно во кризни и екстремни ситуации. Како карактеристики на таа автентична харизма биле емоционалното влијание врз потчинетите, неопходноста од постојано утврдување на револуционерно влијание врз постоечките услови и традиционалните авторитети.

Одредени истражувачи, како на пример, Вилијам Фридланд (1964) разработувајќи ја концепцијата на Вебер, се разбира со отстранување на некои нејзини елементи, ја разгледува харизмата како феномен кој постојано возникнува, но екстремно зависен од културната средина, која им овозможува или го попречува развојот на силно иноваторски личности. Фридланд тврди дека „харизматичната власт се рализира во моментот кога „месијата“ е соодветен на конкретниот социјален контекст, т.е. тогаш кога лидерот формулира принципи кои се соодветни на општествените и економски потреби. Според Фридланд, лидерството се развива како харизматично кога се присутни три фактори: лидерот да изразува чувства и мислења кои се релевантни на конкретната општествена ситуација, општествената ситуација да се наоѓа во криза и масата (толпата) да ги гледа доказите за успешната активност на лидерот.

Според Роберт Такар (1968), не се јавува секој лидер како харизматичен, кој има посебни квалитети и ги вдахновува своите следбеници. Како харизматичен лидер се јавува само оној кој ги исполнува квалитетите во движење кое има за цел општествени промени. Според Такар, можни се две варијанти: општественото движење да е харизматично од самиот почеток, т.е. да е создадено од харизматична личност кој го раководи (Кастро или Хитлер) или движењето да постои до појавата

на харизматичниот лидер и кога тој ќе го раководи, да успее да го трансформира во харизматично движење (како на пример, Ленин).

Во последните 15 – 20 години, сè повеќе се користи во употреба терминот „трансформирачко лидерство“ на кое од страна на социологијата се гледа како на побалансирано и операционално. Овој термин е воведен од Џејмс Макгрегор Барнс (1978) и предлага универзална дихотомија на видовите лидерство со тоа што ги сведува до два вида: трансформациското и трансакциско лидерство. Барнс, кој е и добитник на наградата „Пулицер“ за неговата книга „Лидерство“, во која ги анализира и спротивставува двата вида лидерство: трансформациското – каде апелот е упатен кон системот од вредности на следбениците со што ја провоцира нивната чувствителност спрема етичките проблеми и ја мобилизира енергијата за промените на институциите; и трансакциското и кое ги мотивира следбениците преку апелот кон нивниот личен интерес. Според Барнс, харизмата треба да се бара во трансформациското лидерство, а трансакциското лидерство дејствува како дополнувач на харизмата, но како чист вид е карактеристичен повеќе за менаџерското управување.

Барнс и неговите следбеници го анализираат трансформациското лидерство преку призмата на четирите компоненти:

1. Идеално влијание или лидерство врз основа на харизма – лидерот се обидува да биде модел кој следбениците сакаат да го поддржуваат. Тој е истраен и решен да ги постигне целите, одговорен е за неговите постапки и покажува цврста убеденост во својата визија. Лидерот ги жртвува своите интереси во корист на другите и споделува заеднички успеси. Следбениците се чувствуваат емоционално поврзани со лидерот, опишувајќи го како харизматичен и покажувајќи ја својата голема доверба во него.

2. Инспиративна мотивација – лидерот ги инспирира другите преку нивно стимулирање со оптимистички идеи за иднината. Ги поттикнува своите потчинети да ги искажат своите очекувања и напори за постигнување на целта. Тоа ја намалува комплексноста на проблемите со тоа што ги доведува до клучните прашања и се служи со едноставен јазик кога ја претставува мисијата на организацијата. Одговорот на следбениците е подготвен за понатамошни напори во мисијата. Трансформациското однесување на лидерот дава смисла и предизвик, ги инспирира следбениците да учествуваат во целите кои се надвор од нивните лични интереси.

3. Интелектуална стимулација – лидерот ги поттикнува своите следбеници да ја користат својата имагинација, да се сомневаат во рутинските методи на дејствување, да бараат нови пристапи кон проблемите и да учат од грешките.

4. Индивидуален пристап – овој пристап подразбира интерес на дел од лидерот во личниот и професионалниот развој на следбениците. Тој е заинтересиран за потребите на неговите потчинети и им дава можности за развој и предизвици, делегирајќи ги нивните сложени задачи. На овој начин, следбениците ги зајакнуваат и развиваат своите компетенции и се подготвени да учествуваат во нови иницијативи.

По модерните теории за харизматичното лидерство се интегративни теории по својот карактер. Харизмата се прифаќа не толку како имање на одделните конкретни црти, лидерски способности, или воопшто како харизматична концепција, туку повеќе се приближуваат кон околностите во кои тие можат да се реализираат.

Роберт Хаус (1977) ја истакнува тезата дека харизматичното лидерство е интегративна големина помеѓу квалификацијата и околностите. Според Хаус, харизматичното раководство ги истражува лидерските особини и вештини, однесувања и околности во кои тие најверојатно ќе се манифестираат. Посебни карактеристики на харизматичниот лидер се невообичаено високата самодоверба, цврстите верувања во визиите, подготвеноста да се преземаат ризици и потребата за моќ. Неговото однесување е примерен модел на начин како да се управува со перцепциите на следбениците и создавање впечаток на компетентност. Тој поставува високи стандарди, истовремено изразува уверување дека следбениците можат да одговорат на нив. Контекстот кој го овозможува развојот на харизматичниот лидерство, се екстремни или стресни ситуации. Следбениците безусловно го прифаќаат лидерот, чувствуваат кон него приврзаност, доверба, ги доживуваат неговите идеи како правилни, поставуваат високи цели, се чувствуваат како значајни во процесот на извршувањето на задачите на организацијата и сметаат дека можат да придонесат за нејзиниот успех. Харизмата е функција на посебните карактеристики, однесување и ситуацискиот контекст.

Конгер и Канунго (1998) во нивната теорија за харизматичното лидерство дека следбениците си ги припишуваат харизматични квалитети на лидерот кои се одредени од неговото однесување, вештини и аспекти на ситуацијата. Лидерскиот процес всушност е поврзан со личната идентификација на следбениците со лидерот, како резултат на нивната желба да бидат сакани. Харизматичните лидери се сметаат

за исклучителни поради нивната силна доверба, енергичност и невообичаено однесување, така што нивните следбеници се стремат да бидат како нив. Лидерското одобрение станува мерка за сопствена вредност. Влијанието на харизматичниот лидер, исто така, се должи на перцепцијата на нови вредности и верувања од следбениците кои се дополнителен извор на внатрешна мотивација за исполнување на мисијата на организацијата.

Постојат и истражувачи кои даваат големо внимание кон негативните страни на харизматичното лидерство. Според нив, не постои харизматичен лидер кој не би се пронашол барем во една од деветте негативни карактеристики:

1. Поради големата стравопочит кон лидерот, се намалуваат негативните предлози на следбениците;
2. Желбата за прифаќање на лидерот ја потиснува критиката кај приврзаниците;
3. Обожувањето, приклонувањето и поддржувањето кај следбениците создава заблуда за непогрешливост;
4. Исклучителната самоувереност и оптимизам на лидерот го заслепуваат во поглед на реалните закани;
5. Отфрлувањето на реалните проблеми и грешки го потиснуваат развојот на организацијата (партија, армија, држава);
6. Проектите кои се исполнети со ризик и неточна калкулација често пати завршуваат со пропаст;
7. Импулсивното и нетрадиционално однесување на лидерот создава следбеници и непријатели;
8. Добивањето на целосна доверба за успех ги оддалечува некои од главните следбеници;
9. Зависноста на лидерот ги потиснува развојот на компетентните следбеници, со што се создаваат претпоставки за евентуална лидерска криза (Јукал, 2002, 251).

Споредбата помеѓу двата стила на лидерство покажува дека трансакциското лидерство повеќе личи на менаџмент (управување) отколку современите перцепции за лидерството. Ако трансакциското лидерство се заснова на социјалната и економската размена помеѓу лидерот и неговите следбеници, трансформациското раководство повеќе се заснова на внатрешната мотивација на следбениците. Тој го поврзува лидерот и емоционално потчинува, што недостасува во трансакциското лидерство.

Табела бр.7 – Појавувањето на (не)почитување на следбениците:

Лидер кои ги почитува следбениците	Лидер кој не ги почитува следбениците
– Следи дали работникот е награден за добра работа; – Создава атмосфера во која вработените се чувствуваат удобно кога комуницира со нив; –Ги поддржува соработниците во нивните специфични активности.	– Одбива да се откаже од неговиот став кога луѓето не се согласуваат со тоа; – Генерално не им дава внимание на луѓето со кои работи; – Доделува нова работа и ги менува обврските на подредените, без да го земе однапред нивното мислење.

Табела бр.8 – Разлики во улогата на раководител и лидер кај трансакциското лидерство

Раководител	Лидер
Создава услови за справување со проблемите.	Ги инспирира луѓето да работат. Формира и објавува општ поглед на организацијата и ја дефинира нејзината мисија.
Одржува „набљудување“ и „управување“ на системот.	Наоѓа рамнотежа помеѓу примената на моќ и влијание (политика). Создава услови за нивната избалансирана употреба.
Развива процедури за извршување на задачите.	Бара нови можности за успех и развој. Воспоставува основни организациски приоритети.
Создава услови за реализација на вештините на луѓето.	Ја користи мотивацијата на луѓето за да се постигне успех. Воспоставува етички норми и клима во организацијата.
Ги мотивира вработените и иницира ентузијазам за спроведување на одлуките.	Го користи и насочува ентузијазмот и мотивацијата на луѓето со визија за иднината.
Создава услови за правилно извршување на работата.	Наоѓа правилни решенија за проблемите. Ги донесува стратешките одлуки за распределба и користење на ресурси.
Ги наоѓа вистинските луѓе за конкретната работа.	Ги мотивира луѓето да работат. Го синтетизира системот на вредности на организацијата.
Освојува победи во одделни судири.	Добива кампањи и војни. Обезбедува поволен развој на организацијата во стратегиска перспектива.
Формира тим заменици на функционална основа.	Формира тим на соработници – експерти во разни области. Создава колектив (штаб) за стратегиско раководење.

3.6. Теорија за морално лидерство

Најголема сила и најголема слабост на лидерите се тоа што се човечки суштества. Како такви, тие се непредвидливи суштества, способни за вонредна љубезност и суровост. Тие се мудри, глупави, безгрижни, невнимателни, арогантни, и смирени – понекогаш тие се сè во исто време. Како што напишал филозофот Имануел Кант: „од такво дрво како што е човекот, ништо директно не може да се обликува“.

Лидерите не треба да живеат според повисоки морални стандарди од остатокот од нас, но императив е тие да имаат поголема усогласеност, бидејќи влијанието на нивното однесување влијае врз многу животи. (Deborah, 2006) Сепак, постојат два карактеристични фактора кои ја прават етиката на лидерството различно од етиката на другите поединци. Првата е моќ – начинот на кој водачите (лидерите) го практикуваат тоа и искушенијата што доаѓаат со него. Вториот е посебниот морален однос што тие го имаат со следбениците и опсегот на луѓе со кои имаат морални односи и обврски. Лидерите (водачите) треба да се грижат и да размислуваат за благосостојбата на повеќе луѓе отколку остатокот од нас. Тие имаат морални обврски кон луѓето што не ги знаат и можеби дури и не им се допаѓаат. Моралноста го бара ова за секого, но за водачите тоа е клучно за посебната улога што ја играат. Моралните обврски на водачите се насликани на големо платно. Лидерите се одговорни за големата слика и сè што е насликано на неа. Покрај тоа, дел од работата на кој било лидер, или во мала група, или како шеф на нацијата, треба да ги натера другите да се грижат за нешто поголемо од самите нив и да им помогне да ги препознаат сопствените морални обврски. Лидерството во исто е време е амплитуда на моралност и на неморалност.

Моралното раководство отсекогаш било со нас, но само од неодамна концептот привлече систематско внимание. Политички филозофи од античка Елада и разни теолози кои датираат од средниот век повремено разговараат за доблеста во контекст на лидерството. Како и да е, до последната половина на дваесеттиот век лидерството или деловната етика се појавуваат како посебни полиња на студии и вниманието на нивното преклопување беше наизменично и нецелосно. Со оглед на централноста на етиката во практиката на лидерство, впечатливо е колку малку систематско истражување се има фокусирано на клучните прашања: - Како лидерите формираат, одржуваат и пренесуваат морални обврски? Под кои услови тие процеси

се најефикасни? Кое е влијанието на службениците за етика, кодови, програми за обука и слични иницијативи? Како нормите и практиките се разликуваат по контекст и култура? Што можеме да сториме кај индивидуата, организационите и општествени нивоа за поттикнување на моралното лидерство?(Deborah, 2006)

Моралното лидерство (водство) е тешко да се дефинира и уште потешко да се разбере. Но, уште потешко е да се разбере моралното лидерство на глобалната сцена, и како ќе реагира на проблеми кои ги надминуваат границите на една нација или култура.

Верските личности, особено римокатоличките папи, муслиманските имами и влијателните рабини му зборуваа на светот во врска со љубовта и сочувството, економската и социјалната правда. Моралното лидерство (раководството) на верските водачи, засновано врз моралните принципи на една секта, е можеби полесно разбрана. Но, глобалното морално водство подразбира застапување на вредности кои се универзални – вистински глобални – а не верувања на една секта или вредности на единствена култура. Моралното водство е повеќе од избегнување на етичко лошо дело, станува збор за позитивна разлика во животот на другите и во нашите заедници.

Разбирање на феноменот на глобалното морално лидерство, и како се разликува од етичкото лидерство во целина, па дури и од моралното лидерство во контекст на единствена култура, ќе биде суштинско значење дел од проучувањето на моралното водство во наредните години.

Во својата суштина, моралното водство е да ги повикате другите кон критични етички вредности и однесувања што произлегуваат од нив. Етичкото лидерство се однесува за водење на организацијата или луѓето да ги остварат своите основни цели користејќи етички средства. Моралното водство се однесува за водење на организација или луѓе со цел постигнување експлицитно морална цел. Моралното раководство обично вклучува трансформација, на пример, со запознавање на народот во нова морална вредност или повикување однесување од групата доследно со морална вредност што во моментот не се практикува.

За среќа, етичките лидери се присутни во повеќето општества. Универзитети, бизниси, влади и непрофитни организации ги водат лица со совест кои гарантираат дека работењето на нивната организација е обележано со етичко однесување.

Етичкото лидерство во организациите е потребно во секое општество. Корумпираното раководство или лидерството кое е рамнодушно кон неговите ефекти врз луѓето, е лошо влијание врз секое општество.

Моралното водство може да биде поретко. Можеме лесно да го идентификуваме Махатма Ганди како морален водач, човек кој ја повика својата земја на религиозна толеранција и ненасилство и ја повика Англија да го почитува самоопределувањето во Индија.

Мартин Лутер Кинг (Јуниор) исто така се јавува како морален водач и размислуваме за неговиот повик „оваа нација да се крене и да го живее вистинското значење на нејзиното верување: „ Ние ги сметаме овие вистини како очигледни: дека сите луѓе се создадени еднакви“.

Махатма Ганди и Кинг се јасно морални водачи во сопствените општества. Може да се каже дека нивното влијание подоцна ги надминало нивните култури и општества. Но, потешко е да се идентификуваат поединци кои надминуваат индивидуални култури за време на нивниот животен век и ги повикуваат луѓето преку светот до усвојување и донесување на универзални морални вредности.

Постојат некои поединци кои јасно одговараат на дефиницијата за глобален морален лидер. Четиринаесетте точки на американскиот претседател Вудроу Вилсон и неговото создавање на Лигата на нации го обележуваат како светски политички лидер, како глобален морален лидер. Дека неговото раководство не донесе своја нација во Лигата, не го намалува неговото значење и неговото влијание врз создавањето на Обединетите нации во 1945 година. Добитниците на Нобелова награда за мир Оскар Ариас и Михаил Горбачов беа актуелни политички лидери кои се осврнаа на конфликти кои ги надминуваа нивните нации.

Други глобални морални лидери никогаш немале државна функција. Мајка Тереза, добитник на Нобелова награда за мир во 1979 година, комуницираше силно кон целиот свет со тоа што сочувството за најсиромашните и најболните помеѓу нас е основна морална должност. Таа очигледно беше глобален морален водач, иако нејзиното влијание во прво време беше мало и полека растеше.

Некои организации демонстрираа глобално морално лидерство, иако мора да се признае дека обично постои индивидуален лидер зад организациската структура. Меѓу таквите субјекти се и Меѓународниот комитет на Црвениот крст, кој три пати е почестен со Нобеловите награди за мир (1917, 1944, 1963), а од неодамна и Медецинс Санс Фронтиерес (Лекари без граници), кои ја добија Нобеловата награда

за мир во 1999 г. Во чест на Меѓународната кампања за забрана на нагазни мини во 1997 година, Нобеловиот комитет го почести и неговиот основач Џуди Вилијамс. Секоја од овие организација се залагаше за вредностите на основното човечко почитување и почит кон секое човечко суштество.

Новиот феномен на индивидуална слава како глобален морален лидер е особено интересен случај. Пред речиси педесет години, Фондот за деца на Обединетите нации (УНИЦЕФ) го именуваше американскиот забавувач Дани Кеј за прв „амбасадор на добра волја“. Кеј и неговите десетици наследници го обиколија целиот свет, привлекувајќи внимание на хуманитарните и социјалните цели на УНИЦЕФ, УНЕСКО, УНДП, Фондот за население на Обединетите нации и други субјекти на Обединетите нации кои ги именуваа амбасадорите на Гудвил. Во САД не е реткост холивудската славна личност да биде портпарол на фондацијата посветена на искоренување на одредена болест или кон сочувствителното и симболично „посвојување“ на странски деца.

Еден начин да се разбере феноменот на глобалното морално лидерство е да се идентификуваат клучните карактеристики кои ни помагаат да го идентификуваме таквото лидерство и може да нè доведе до понатамошно проучување. Глобалните морални лидери демонстрираат неколку клучни карактеристики:

• Лична обврска кон збир на вредности што ги надминуваат единствената нација или културата;

• Потребата на светот (или на регионот) за клучна морална вредност за која во моментов не е широко распространета и убеденост на лидерот дека може да се донесе оваа вредност;

• Храброст да се артикулира и промовира таа вредност, честопати на значителен ризик за себе;

• Комуникацијата и другите вештини за ефикасно промовирање на таквата вредност;[18]

– За новите вредности: На секој морален водач му е потребна лична посветеност кон вредностите. На глобалните морални водачи им треба посветеност кон вредностите што ги надминуваат националните граници и им служат на сите народи во светот. Но, често е тешко да се дефинираат кои

[18] Rhode, L., Deborah (2006) Moral Leadership – The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy. San Francisko: Jossey Bass Publishing.

вредности одговараат на оваа дефиниција. Јасно е дека доминантните етички вредности се разликуваат од култура до култура. Каде самите глобални морални лидери бараат да ги обликуваат своите вредности и да ги идентификуваат универзалните вредности што ќе ги промовираат.

Кои вештини се потребни за да се биде ефикасен морален водач, глобален морален лидер? Веројатно на повеќето морални водачи им треба високоразвиено комуникациска способност; иако Ганди не беше особено ефективен јавен говорник, тој беше харизматичен и во други погледи. Моралните водачи, се претпоставува, комуницираат на неколку начини. Кои организациони и стратешки вештини се потребни за успех, како глобален морален лидер? Во која мера контекстот ги одредува потребните вештини за успех? За сите овие прашања, науката е потребно да даде одговор, а ние како индивидуи кои сме дел од глобалната заедница и сме лично погодени од глобалните проблеми кои стануваат наше секојдневие.

Еден од најтешките предизвици е дефинирањето на глобалните морални вредности што треба да ги следат глобалните морални лидери, вредности што им служат на интереси и благосостојба на сите народи. За многумина, моралните вредности се културно врзани и се во однос на контекстот. Целиот концепт на глобалното морално лидерство го предизвикува тоа верување. Глобалните морални стандарди се артикулирани низ историјата по религии, иако понекогаш со катастрофални резултати. Војните со религијата и сектаријанизмот го мачеа светот, бидејќи ривалските тврдења за универзалност доведоа само до конфликт. Како и да е, христијанството направи специфични обиди да се биде севселенски (светски) собор, да одржува совети од сите епископи под рубриката на универзалноста. Помеѓу 1962 и 1965 година, Вториот ватикански собор на римокатоличката црква се обиде да зборува за универзални вредности не само за римокатолиците во светот, туку и за сите народи. Многумина му даваат високи оценки на папата Јован Павле Втори за силно артикулирање на вредностите на самоопределување и религиозна слобода.

Со глобализацијата ќе дојде до зголемена дискусија за универзалните морални вредности и глобалното морално лидерство што би нè воделе нас кон тие вредности. Глобални морални лидери кои ќе ги освојат овие морални вредности, ќе вклучуваат активни политички лидери, поранешни шефови на држави, невладини организации, индивидуални активисти, па дури и познати личности. Овие глобални морални водачи ќе имаат значително влијание на политичката и социјалната

структура на светот. Тие ќе бидат важни политичари, како и морални актери. Нивната улога, нивниот идентитет и нивните карактеристики мора да бидат разбрани.

Незбежно сме приморани да се повземе повторно со дел од претходната глава на овој магистерскиот труд – за гласот на довербата и поврзаноста со моралниот авторитет. Кога се обидуваме да го раширие нашето влијание и да ги вдахновиме другите да го откријат сопствениот глас навлегуваме во светот на меѓусебните односи. За да изградиме добри меѓусебни односи, се бара не само да го „исковаме“ карактерот кој се карактеризира со внатрешна сигурност, изобилство и личен морален авторитет.

Во табелата што следува ќе прикажеме список со десет главни влогови (депозити) и повлекувања кои според Стивен Кови[19] имаат длабок ефект врз нивото на доверба во нашите меѓусебни односи. Во табелата е прикажан и список од пожртвувања кои се бараат и принципи во секој влог (депозит):

Табела бр.9 - Моралниот авторитет и брзина на довербата

Моралниот авторитет и брзина на довербата			
Влог (депозит)	Повлекувања	Пожртвуваност	Принципи
Стремете се најпрвин да разберете	Стремете се прво да бидете разберени	Нетрпението, егото, вашите цели и дневниот ред	Взаемно разбирање
Почитувајте ги ветувањата	Непочитување на ветувањата	Ставови, чувства, емоции, време	Интегритет/реализација
Чесност, прозрачност	Тенка манипулација	Его, арогантност, контрола	Визија/вредности, Интегритет/ реализација, меѓусебно разбирање
Срдечност, учтивост	Грубост, неучтивост	Его, време, случувања, стереотипи, предрасуди	Визија/вредности, интегритет/ реализација
Мислење „добивам – добиваш или нема договор“	Мислење „губам – губиш“ или „губиш – добиваш“	„Да добијам значи да победам“ конкуренцијата	Меѓусебна почит/ полза
Ги изнесувате очекувањата	Не ги оправдувате очекувањата	Лицемерен стил на комуникација	Меѓусебна почит/ полза меѓусебно разбирање, творечка соработка, обновување
Лојалност кон отсутните	Недостаток на лојалност,	Почитувано прифаќање во	Визија/вредности, интегритет/

[19] Кови, С. (2011). 8-ят Навик – от ефективност към съвършенство. София:Кибеа. (стр.203)

	дволичност	општеството	реализација
Извинувајте се	Гордост, самозадоволство, арогантност	Егото, арогантност, гордост, времето	Визија/вредности, интегритет/реализација
Прифаќање на „повратна врска“ и испраќање на „јас“ порака.	Не прифаќање на „повратна врска“ и испраќање на „ти/вие пораки“	Его, ароганција, гордост, реактивна комуникација	Меѓусебно разбирање
Простување	Постоење на „мерка“ за некого	Гордост, егоцентризам	Визија. вредности/реализација

Табела бр.10 - Политичко лидерство

 Јосип Броз Тито (1892 – 1980) – *Јас сум лидер на една земја која има две азбуки, три јазика, четири религии, пет националности, шест републики, опкружена со седум соседи, земја во која живеат осум етнички малцинства.*
 Киро Глигоров (1917 – 2012) – *Среќен сум што во овој свечен миг можам да ја изразам благодарноста во името на народот и Владата на Република Македонија за поддршката изразена со приемот на Република Македонија за полноправен член на Организацијата на Обединетите нации. Со овој чин се круниса повеќевековниот стремеж на македонскиот народ и неговата 130-годишна борба за ослободување и за својата државност.*
 Винстон Черчил (1874 – 1965) – *Ја преземам мојата задача со надеж и со ентузијазам. Сигурен сум дека нашата кауза меѓу луѓето нема да биде осудена на неуспех. Се чувствувам овластен во овој период, во ова време, да побарам помош од сите и да кажам – Ајде тогаш, да тргнеме напред со заедничка сила.*
 Фидел Кастро (1926 – 2016) – *Дојдов до заклучокот на мојата одбрана, но нема да ја завршам како што обично ја завршуваат адвокатите и да барам да бидам ослободен. Не можам да го побарам тоа, кога моите другари страдаат во бесчетсен затвор на островот Пинос. Пратете ме таму да им се придружам , да ја споделам нивната судбина. Разбирливо е чесните да бидат затворени или мртви во ваква Република каде Претседателот е злосторник и крадец.*
 Џон Кенеди (1917 – 1963) – *Пред две илјади години најгордата изрека беше „civis Romanus sum“. Денес, во слободниот свет, најгордата изрека е „Ich bin ein Berliner“.* *Сите слободни луѓе, без оглед на тоа каде живеат, се граѓани на Берлин, и затоа како слободен човек се гордеам со зборовите :„Ich bin ein Berliner“.*
 Адолф Хитлер (1885 – 1945) – *Во меѓувреме јас сум подеднакво решен да ја водам оваа војна сè додека сегашната полска влада не одлучи дека е вистинско време за согласување со овие промени или некоја друга полска влада ќе има волја за тоа.* *Ќе ги исчистам германскиоте граници од овој елемент на несигурност, овие околности кои наликуваат на граѓанската војна. Ќе се погрижам нашата граница на истокот да ужива ист мир како секоја од другите наши граници.*
 Ангела Меркел (1954) – *Ние демохристијаните понекогаш се караме, но никогаш не сееме омраза или понижуваме други луѓе.* *Нашата ЦДУ денес е поинаква од онаа во 2000 година, и тоа е добро. ЦДУ 2018 има право да гледа во иднината со нови „лидери“, структури, но со исти вредности што ги застапува.*



Маргарет Тачер (1925 – 2013) – *Наместо да ги поттикнува да се развиваат и да напредуваат, ЕУ секогаш ќе се обидува да ги потиснува или да ги поткопува новосоздадените национални држави на Балканот. Ова насекаде носи зло. Но, особено на Балканот се јавува ризик тој да создаде уште понапнати и подеструктивни национални страсти. Целта на Западот треба да биде да се охрабри поопшта визија за национализмот, тој да се поврзе со демократија и со слободата што ја владее правото. Верувам дека ова е визија што ќе ја сподели новата генерација политичари во Југоисточна Европа — мажи и жени непоматени од тоталитарниот ум на минатото.*



Хенри Кисинџер (1923) – *Тоа беше состанок што мораше да се одржи. Јас се залагав за тоа неколку години. Тој беше потопен од американските домашни прашања. Сигурно е пропуштена можност. Но, мислам дека треба да се вратиме на нешто. Погледнете ги Сирија и Украина. Уникатната карактеристика на Русија е тоа што превирањата во речиси секој дел од светот влијаат на нејзе, ѝ даваат можност и се сметаат за закана. Овие превирања ќе продолжат. Се плашам дека ќе забрзаат.*



Владимир Путин (1952) – *Имаме причини да сметаме дека фамозната политика на „зауздување“ на Русија, спроведувана во 18-тиот – 19-тиот и 20-тиот век продолжува и денес. Постојано се обидуваат да нè турнат во агол бидејќи имаме независна позиција. Ако се обидете да ја стиснете пружината до крај, таа силно ќе ве удри наназад. Тоа треба да се запамти.*

Табела бр. 11. - Духовно/морално лидерство:



Папа Франциско (1936) – *Секој маж и секоја жена, кои сакаат да се на некаква државна функција, треба да си постават две прашања: Ги сакам ли граѓаните, така што ќе им служам подобро? и Дали сум доволно смирен за да го слушнам секое мислење и да го изберам правилниот пат? Ако не сте подготвени да одговорите позитивно на двете прашања, работата нема да ви биде полезна.*



Далај Лама (1936) – *Светот не им припаѓа на лидерите. Светот му припаѓа на целото човештво.*



Мајка Тереза (1919 – 1997) – *Има толку страдање, толку омраза, толку несреќа и ние со нашата молитва, со нашата жртва започнуваме од дома. Љубовта започнува дома, не е важно колку правиме, туку колку љубов внесуваме во тоа што го правиме. Тоа зависи од Господ – не е важно колку правиме, бидејќи тој е вечен, но со колку љубов го правиме тоа. Колку правиме за него во личноста што ја служиме.*



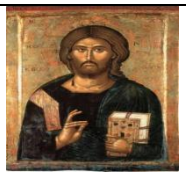
Зорастер (1500 – 1000 пр.н.е.) – *Душата на добитокот се жали дека нема силен заштитник. Таа не сака да се задоволи со заштитник, како пророк, кој нема друго оружје, освен словото. Таа би сакала да има покровител, моќен владетел, кој да помогне на заратрустра со вооружена рака .*

Треба да управуваат добри владетели, а не лоши.

Добриот владетел ќе ја пренесе смртта и истребувањето во логорот на враговите и по тој начин ќе воспостави мир за радосните села.



Томас Мор (1478 – 1535) – *Убавото лице може да биде доволно за да се фати човек, но за да се задржи, потребно е карактер и добра природа.*



Исус Христос (7 – 2 пр.н.е) – ***8.*** *А Исус отиде на Маслиновата Гора.*
[2]Утредента пак дојде во храмот и сиот
народ доаѓаше кај Него. А Тој седна и ги поучуваше.
[3]Тогаш книжниците и фарисеите доведоа кај Него жена фатена во прељубодејство; ја поставија на среде и
[4]Му рекоа: „Учителе, оваа жена е фатена во прељубодејство на дело“.
[5]А Мојсеј во Законот ни заповеда таквите да ги каменуваме; Ти пак, што велиш?“
[6]Тоа го рекоа за да Го искушат и да имаат за што да Го обвинат. А Исус се наведна
долу и почна со прст да пишува по земјата, не гледајќи ги.
[7]Кога продолжија да Го прашуваат, Тој се исправи и им рече: „Кој од вас е без грев,
прв нека фрли камен на неа!“
[8]И пак се наведна долу и пишуваше по земјата.



Свети Јован Златоуст (347 – 407) – *Додека таму, во ливадите, тргнувајќи од изворот, шумоли поточето преку своите бранувања, тука кај нас, блеска плодоносното учење за Божествената мудрост; додека таму црцорат птиците-пејачи, од тука мелодијата на светите песни; додека таму гулабите го градат своето гнездо на дрвото, навестувајќи ја со своето гукање светлата пролет, тогаш тука Јован, хранејќи се со скакулци и див мед, со својата пустинска духовна проповед буди вера и детално со труба ја известува вселената за небесната пролет.*



Еразмо Ротердамски (1466 – 1536) – *Ако има некои, кои не можат да го смират кажаните зборови, нека си спомене барем тоа дека е поштено да биде исмејуван од Глупоста. Додека ја натерав да зборува, би требало да биде од корист за секого...*



Оливер Кромвел (1599 – 1658) – *Ако отпорот се одбиеше, јас би го имал продадено сето она што го имав следното утро и никогаш не би ја видел Англија повеќе, и знам дека има многу други скромни мажи со иста резолуција.*



Буда (560 пр.Хр – 489 пр.Хр) – *Така има, монаси, помалку разумни луѓе, кои не се луди, глуви и неми, туку способни да ја разбираат и сфатат смислата на добриот или лош говор, а многу повеќе неразумни, луѓе, глуви и неми. Неспособни да ја разберат смислата за добриот или лош говор.*

IV ГЛАВА

ПРОМЕНИТЕ ВО СОВРЕМЕНОТО ДРЖАВНО УПРАВУВАЊЕ ПРЕКУ ПРИЗМАТА НА ЛИДЕРСТВОТО (ВОДСТВОТО)/РАКОВОДСТВО

4.1. Промените во државниот сектор

Промените во управувањето во државниот сектор што ќе бидат потребни за да одговорат на барањата на современоста и глобалните тенденции, се разновидни и комплексни. Се чини дека неколку основни идеи се предодредени да ги заменат основните принципи на рационализмот и управувањето, кои толку долго беа доминантни во сферата на владеење во државниот сектор. Тие ја претставуваат иднината на управувањето и веќе се применуваат во многу државни организации. Најпрогресивните раководители/лидери ќе ја нагласат креативноста и иновативното размислување, сочувство и разбирање. Тие ќе преминат од фокусирање врз структурата кон фокусирање врз вредностите, ќе ги стават настрана идеите за контрола и доминација и ќе бараат учество и посветеност од страна на сите вработени, ќе забораваат на конформистичките правила и ќе се насочат кон чувството за сочувство со општеството, ќе се стремат кон подобро разбирање на луѓе од надвор, ќе ги надминат закоравените правила за да постигнат адаптибилност и флексибилност и ќе ги прифатат високите стандарди за етиката и моралот.

Некои од овие раководители/лидери на државните организации веќе успеаја да разработат стратегии за успех во управувањето со државните организации и постигнаа значително подобрување во работата на нивната организација со радикалните промени што ги направија во нивните организации, со кои се карактеризираа како лидери. Нивните применети идеи го карактеризираат најдоброто во сферата на современото општествено уредување.

Промената во очекувањата на вработените, новите технологии, глобализацијата и потребата од флексибилност изразена во лицето на турбулентната бизнис-средина претпоставува сериозна трансформација во сегашните практики за селекција, привлекување, управување и задржување на таленти, како компоненти од перцепцијата на управувањето со промените во современ контекст, бидејќи како што е познато „честата употреба и поскоро злоупотребата на зборот промена создаде

тренд за нејзиното девалвирање и започна да ѝ дава енигматски, неконтролиран и непредвидлив карактер (Илиева, 2006, 9). Од консултантската компанија „Ацентур“ (Accenture)[20] прикажуваат 10 трендови кои радикално ќе ги изменат политиките на човечките ресурси во следните 5 години. Голем дел од нив веќе се присутни и ќе се засилуваат во иднина[21].

1. Проширување на значењето на поимот „работна сила“. Управувањето на талентот сè повеќе ќе се простира надвор од границите на компаниите ако се има предвид очекуваното зголемување на аутсорсинг процесите, преместување на бизнисите, градењето на глобална мрежа на партнерства и добавувачи. ЧР-екипите ќе треба да обрнат повеќе внимание и на луѓето кои не се директно вработени од компанијата.

2. Управување на индивидуалност. ЧР-професионалци сè повеќе ќе ги применуваат персоналните приоди и стимуланси и сè помалку универзалните практики за управување со талентот.

3. Напредокот на технологијата ќе ја промени радикално ЧР-функцијата. Технологиите ќе го интегрираат управувањето на талентот во секојдневните бизнис-процеси.

4. Светската карта на талентот ги губи своите граници. Со несовпаѓање помеѓу понудата и побарувачката во однос на професионалци во светски рамки, компаниите ќе имаат сè повеќе разновидна работна сила. ЧР-професионалци ќе имаат потреба од нови стратегии за ефективна подготовка на талентот за задачи од целиот свет.

5. ЧР-от ја придвижува прилагодливоста на организациите. Светот станува сè понепредвидлив и организациите кои брзо се прилагодуваат на променливите бизнис-услови, ќе постигнуваат конкурентни предности. ЧР-екипите ќе треба да ги задоволат потребите на организацијата од лесно адаптивни и брзо реагирање на овие промени за талентот.

6. Управувањето на талентот ја пресретнува науката за човековото поведение (Василев, Димитрова, 2014). ЧР-менаџери сè повеќе ќе се усогласат со новите откритија во областа на науката за мозокот и човековото поведение за постигнување на подобри резултати.

[20] https://www.accenture.com/us-en

[21] Види повеќе: Василев, В., Ефремовски, И. (2018) Организациска култура и мотивација на персоналот. Теоретски основи и добри практики. Свети Николе: МЦСП.(стр.10-13).

7. Социјалните медиуми го демократизираат работното место. На луѓето ќе им биде уште полесно да разменуваат онлајн информации и идеи. ЧР-професионалци ќе играат важна улога во градењето на ефикасна организациска култура која го поддржува ова, како и стимулациите и процесите за размена на знаења и идеи.

8. ЧР-от треба да управуваат со ризикот и неприкосновеноста во сè повеќе комплексниот свет. ЧР-професионалците треба да применуваат стратегии за управување со ризикот, започнувајќи од заштита на доверливи информации и податоци до ризици кои се поврзани со лош избор или реорганизација на тимот.

9. Проширување на опсегот. ЧР-професионалците ќе работат во сè потесната соработка со другите сектори на бизнисот, како што се ИТ и маркетинг, за да се подготват подобри стратегии за управување со талентот.

10. Обезбедување на вештини насекаде и во секое време. На ЧР-професионалци ќе им биде сè потешко во давањето на гаранции дека нивните организации ги имаат вистинските луѓе. ЧР-екипите ќе треба да развијат иницијативи за брзо и адекватно задоволување на потребите од дадени вештини, каде и кога се потребни.

Со постојаното зголемување на стапката на средна возраст на населението, јавниот сектор и бизнисот треба да ги прилагодат своите политики за вработување, за да се осигураат дека ќе регрутираат и задржуваат квалификуван персонал. Како никогаш досега, организациите ќе се соочуваат со „Битката на Титаните за талентираните кадри“, како се изразува Вилијам Ејмике. Во минатото организациите од јавната сфера го набљудуваа од страна процесот на привлекување на бизнис-организациите во однос на најталентираните државни службеници со повисоката плата што ја нудеа. Глобализираниот свет на бизнисот постави нови димензии на оваа битка, како што и јавниот сектор презема решителни чекори за промена на тоа негативно статус кво[22]. Доколку степенот и содржината на реформите во управувањето во јавната администрација варираат во различни држави, дотолку ќе постојат голем број важни заеднички моменти кои ги потцртуваат новите тренденции во управувањето на персоналот во услови на глобализација:

[22] Повеќе за тоа: Добри практики в - Институт Уърлдуоч. *Може ли един град да бъде устойчив?, Състояние на планетата 2016.* (2016) София: Книжен тигър. стр.133-137.

- Децентрализација на одговорностите од централните органи кон подредените оддели и агенции и кон подредените менаџери;
- Поголемо фокусирање на новите пристапи кон управувањето на новопривлечените вработени;
- Позасилен акцент на обуката и професионален развој и врз управувањето на резултатите и постигнувањата;
- Развивање на нови форми на лидерство преку менаџментот на персоналот;
- Развивање на организациско просоцијално однесување;
- Оценување на концептот за добро управување во организациите од јавниот сектор.

Како што се гледа од горенаведените трендови, организациите од јавната сфера ја фрлаат ракавицата на бизнисот преку промените во стилот на менаџмент. Оваа листа не ги исцрпува сите предизвици во управувањето на јавната сфера во услови на глобализација, но е добра почетна точка за размислувања во потрага по одговори за овие и други проблематични сфери.

Во моментов овие трендови се посилно видливи во јавната сфера, а бизнисот најверојатно подготвува одговор за нив.

4.2. Ополномоштување (овластување) и споделено лидерство

Најдобрите раководители/лидери на државните организации, и покрај тоа што се високоценети за нивното раководство, покажуваат скромност кога зборуваат за своите способности, за квалитетите и кога зборуваат за нивното лидерство, воопшто или ги опишуваат лидерските вештини на другите, тие тоа го прават многу прецизно и со степен на претпазливост.

Вештините, способностите кои се потребни за еден лидер, се опишуваат толку многу поврзани со ефикасното користење на власта и авторитетот како што се опишуваат со идеите, изразувањето на сочувството и разбирањето, како и личните квалитети (карактер, зрелост, итн.). Лидерството веќе не се гледа од гледна точка на контрола, туку наместо тоа сè повеќе се однесува на градење на успешна соработка. Лидерството, повеќе не се гледа како на работа, на должност, што ја презема некој,

туку како на активност во која се вклучени различни луѓе во различни временски периоди. Лидерството повеќе не е прерогатив на луѓето во светот, туку нешто што треба да се реши на сите нивоа на организацијата. Лидерството се смета за заедничка моќ и уште порадикално, како начин на стимулирање на способноста на другите да дејствуваат како лидери и нивната желба да преземат водство во критичните ситуации.

На овој начин, сегашните раководители/лидери на државните организации ги демонстрираат новите атрибути на лидерството во нивната секојдневна работа. Денешното разбирање на раководството/лидерството има многу малку сличност со стариот и крајно едноставниот политичко-воен модел, со исклучок на тоа што е многу пошироко споделен, е во неговата комплексна дијалектичка природа. (Денхарт, 148).

4.3. Новите идеи за лидерството

Раководителите во денешните државни организации стануваат сè почувствителни во однос на новите и тешко спроведливи начини на управување. Тие успеаја да го препознаваат пародоксот и противречноста како елементи на современото лидерство во глобализацискиот свет.

Според најпрогресивните раководители на државните организации како според многу вработени од приватниот сектор, зборот „шеф“ претставува анахронизам, или спомен од минатото на кој му се препишува мислењето со „господар“ и „роб“.

Еден современ градоначалник (Барнет во Денхарт, 149) го опишува пристапот на раководителот кон лидерство во следните тешки околности:

- Ние мора да ја искористиме власта за да ги поттикнеме другите;
- Ние мора да го промениме нашето однесување со тоа што ќе останеме верни на постојните вредности;
- Мораме да дејствуваме како да командуваме сè и да сфатиме дека всушност не го правиме тоа;
- Нашата логика мора да биде водена од нашата интуиција;
- Тие нè оценуваат по нашите успеси во моментот, но истите такви успеси можат да нè заслепат во однос на неопходните промени за иднината;

– Треба да создадеме идеја за иднината што веќе постои како сознание на другите.

Во јавниот сектор, раководителите сè повеќе го ставаат акцентот на лидерството, градат општа идеја за целите и смислата на насоката и значењето на луѓето што работат во организацијата. Лидерство за кое зборуваме не е воен тип лидерство, ниту пак такво какво што се среќава е во спортските тимови, туку како модел на лидерство кој стекнува, а не добива, и во кој односите со подредените вклучуваат низок степен на целосна контрола. Ова лидерство не е само привилегија на лидерот на организацијата. Таа дејствува и е од витално значење на сите нивоа на организацијата.

Новото раководство прифаќа многу форми, иако главното прашање во сите случаи е споделувањето на власта и одговорностите. Денешните лидери треба да најдат начини за контрола на вештините и енергијата на луѓето на сите нивоа на организацијата, а тоа бара значителна промена во распределбата на власта и одговорностите.

Промената означува насочување на луѓето од сите новоа на организацијата да дејствуваат како лидер кога прават подобрувања во квалитетот и ефективноста во организацијата.

Менаџментот во услови на глобализација ќе ја наметне појавата и развојот на нови форми на лидерство во организациите. Оваа потреба се јавува од причините: Како прво, организациите се соочуваат со предизвикот да работат во мултикултурна средина, која обично добро не ја познаваат. Следно е тоа што од лидерите ќе се бараат многу „моќни“ пораки кон вработените, со оглед на тоа дека една од најтешките задачи на управување со човечките ресурси е задржувањето на вработените во ерата на глобализација. Но, не на последното место, управувањето на персоналот ќе има сè повеќе директен пристап до најценетиот капитал на организацијата – човечкиот. И поради оваа причина ќе се бараат најефикасните начини овој капитал да ја зголемува својата вредност. Сè повеќе се оцртуваат контурите на тенденцијата која се состои во тоа што организациите треба да го развијат „транскултурното лидерство“.[23]

[23] Оваа концепција основно се заштитува од: Тромпенарс, Ф., Хембдън-Търнър, Ч. (2005) *Да се носиш по вълните на културата – Разбиране на културното разнообразие в бизниса.* Превод од англиски Trompenaars, F., Hampden, T. Ch. (1997) Riding The Waves Of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business, Андреева, М. Л. София: Класика и стил.

Зголемената интернационализација на бизнисот, во комбинација со зголемената разновидност на работната сила, бара обука и подготвеност од лидерите за таков нов вид работа. Сè поголема популарност добива еден модел на тренинг во лидерството[24] кој претпоставува дека идните лидери ќе имаат потреба, и со други етаблирани квалитети да се обучуваат во следните области:

- Глобално сознание – лидерите ќе треба да ги познаваат светските трендови и прашањата кои имаа потенцијална можност да влијаат врз организациите и нивните членови;
- Способност да се управуваат силно децентрализираните организации – тоа е тренд кој е базиран на сè поширока примена на независни тимови на стручни начела. Во таква средина од лидерите ќе се бараат вештини за поучување и контрола на овие сè уште неутврдени форми на работа, особено во јавната сфера;
- Развој на адаптибилност и чувствителност кон прашањата на разновидност – лидерите ќе бидат доживувани како „специјалисти за разновидноста“, па мора вешто и ефикасно да се справат со групи кои поседуваат различни вредности и погледи кон светот. Овој нов тренд е силно забележлив во овој момент во градовите мегаполиси како Лондон, Њујорк, Чикаго и други;
- Интерперсонални вештини – овие флексибилни и улоги на менување на лидерите (од ментори во шефови и обратно) ќе имаат потреба од развој на цела низа од вештини која поминува низ управувањето со впечатоците до вештините за ефективно делегирање;
- Вештини за градење на заедништво – ефективните лидери во глобализираниот свет ќе треба да ги развиваат работните групи за соработка и обединети „заедници“ на вработените. Лидерот ќе треба да гради сплотеност, единство во извршување на групни и организациски вредности. Сè повеќе лидерите ќе бидат оние луѓе кои ќе ја претстават „визијата“ за насоката во која веруваат и по патот на кој е потребно да се движи групата и организацијата (Джулиани, 2003, 322). Сите овие вештини се предизвици кои се поставени во голема мера и од глобализацијата. Лидерството од ваков сличен вид ќе се вметне во инструментариум на менаџерот на дваесет и

[24] Текстот е адаптиран по Ригио, Р. (2006) *Въведение в индустриалната/организационната психология*. Превод од англиски Riggio, E., R. (2003) Introduction to industrial/organizational psychology, Андреева, М. Л. София : Дилок.

првиот век, а со тоа ќе се менуваат и традиционалните сфаќања за улогата на лидерите во процесот на управување со човечките ресурси.

4.3.1. Ангажираност

Ангажирањето на сите луѓе во организацијата веќе не е суштина на перцепцијата како пример за опстанокот на организацијата. Како резултат на општествените и политичките настани во текот на изминатите неколку децении, луѓето очекуваат да бидат сè повеќе вклучени во раководењето со својот живот воопшто и особено во нивната работа.

Современото општество е опишано како:

1. Многу бурно кое е под влијание од ненадејни и драматични промени;
2. Голема меѓусебна зависност, која бара соработка од сите одделни сектори;
3. Има потреба од висок степен на творештво и целосни решенија на проблемите кои постојано возникнуваат.

Во вакви услови, тоа бара повеќе креативност отколку контрола. Потребно е реализирање на строга контрола над активностите на луѓето во организацијата. Денешните проблеми се различни повеќе од било кога, тие бараат креативен пристап. Креативноста се промовира преку автономија, флексибилност и адаптибилност.

Ангажманот може да ја зајакне креативноста на една организација, која ги мобилизира идеите на многумина, наместо на малкумина, и го отвора патот за промените, бидејќи луѓето од организацијата полесно да ги перципираат потребите од промените откако ќе учествуваат во дискусијата за нивното обликување.

Споделеното лидерство може да значи многу различни нешта, но секогаш вклучува создавање на канали за комуникација, за да можат повеќе луѓе да учествуваат во дијалогот пред одлучувањето. Преку поголемата ангажираност на вработените, тие би можеле да ги зголемат информациите што треба да стигнуваат до нив, да слушнат нови и понекогаш многу креативни идеи и сугестии, и да го отворат патот за промени.

4.3.2. Ополномоштување (овластување)

Многу раководители се стремат кон проширување за учество на луѓето од пониските нивоа на организацијата во процесот на донесување одлуки кои влијаат врз целата организација. Други пак, раководители, размислуваат уште подлабоко и зборуваат за ополномоштување: односно да се овозможи на луѓето од целата организација не само да земат учество во донесувањето на одлуки, но и да им се даде власт сами да донесуваат одлуки.

Коментарите на овие раководители го одразуваат множеството од различни причини, распределувањето на власта да носи дополнителни бенефиции.

Многу раководители на државни организации се обврзуваат да создадат стратегии за овластување. Меѓутоа се наметнува потребата од големи промени во начинот на кој вработените ја гледаат својата улога и место во организацијата. Од една страна, вработените се навикнати на улогата на подреденост на работното место. Со самото барање да ја преземат власта и одговорноста за она што се случува, може да предизвика напнатост и конфузност во нивниот начин на размислување и однесување. Во тој момент кај повеќето од нив се јавува критичниот момент на амбивалентност во однос на донесување на одлуките и во однос на нивното рамислување за однесувањето на нивните досега најдобри колеги или соработници.

Одредени вработени може да реагираат со скептицизам кон сето она што тие ќе го дефинираат како „стапица“ на раководството, други ќе се плашат од преземање на одговорност што произлегува од поголема власт, а кај трети ќе се појави злоупотреба на својата новостекната моќ преку справување со мали и непродуктивни активности. Од друга страна пак, споделувањето ја менува и улогата на раководителот. Во јадрото на стратегијата за ополномоштување се луѓето од сите нивоа на организацијата, кои ја преземаат одговорноста за сопствените дејства и се подготвени да ризикуваат во името на она што го сметаат како најдобро за организацијата. Во една отворена флексибилна средина во која вработените имаат право да преземаат ризици, власт и одговорност, претставува најидеалниот инкубатор за оптимизирање на креативноста и идеална основа за постигнување на максимална ефикасност. Сепак, таквото опкружување бара раководителите да бидат подготвени да преземаат ризици. Ова ја вклучува веројатноста, вработените да го навлечат гневот на раководителот врз себе, доколку се појават грешки, а такви грешки се неизбежни независно од работната средина. Работната филозофија, која

бара да се допуштаат грешки во работата, веројатно ќе доведе до стерилна средина – луѓето брзо сфаќаат дека начините за минимизирање на грешките или пропустите е да се минимизираат новите идеи и да се избегнат промените.

Во организацијата каде што има овластување, според некои практичари: - „ретко се бара строг надзор, а интервенцијата е неопходна единствено ако (со учеството на раководителот) морале да се отстранат некакви пречки, или да се одлучува за деликатни прашања, со кои од персоналот не се очекува да се соочи сам“. Работата на раководителот е да ја олеснува комуникацијата отколку да контролира, тој создава можности за интеракција и вдахновува (испирира) енергија и живот на организацијата. Моќта и одговорноста за организацијата веќе не е само прерогатив на раководството.

4.4. Споделено лидерство

Многу раководители на државни организации настојуваат да ги поттикнуваат вработените не само да учествуваат и да ги преземаат овластените ингеренции, тие сакаат луѓето од сите нивоа на организацијата да преземаат водечка улога и со тоа така да помогнат во развојот на организацијата.

Лидерството (Гарднер во Денхарт, 158) се распространува помеѓу сите сегменти на општеството и на сите нивоа и таквиот систем не би можел ефективно да проработи, доколку голем број луѓе во општеството не се подготвени да ги прифатат лидерските дејства за да ги придвижат работите на соодветното ниво. Најдобрите лидери на државните организации секаде и во иднина ќе промовираат лидерски способности и одговорности на сите нивоа во нивните организации. За да се направи тоа, сепак е потребно да се промени во поголем степен размислувањето на вработените во однос но лидерството. Во моментот, никогаш повеќе како сега, имаме потреба од нова концепција за лидерство, која ќе ги ослободи нашите умови за генерирање нови идеи за нови начини на заедничка работа. Во минатото, на лидерството се гледало од страна на практичарите и од научниците како нешто што е тесно поврзано со власта и функцијата. Како, на пример, за тие што сакале да заземат власт или место што ќе гарантира авторитет и влијание, а потоа ќе разработеле ресурси за моќта, власта, што ќе ја користат за да ги насочат и контролираат другите, особено оние што се под нив во нивната организација. Јазикот на лидерство бил категорично авторитарен по висина на тонот преку кој се

нагласувала контролата и насочување на активностите, ако не и целиот живот на луѓето во организацијата.

Од анализата на материјата која се однесува за лидерството, се дознава дека и најпрогресивните аналитичари за лидерството не го одделуваат лидерот од власта. Џејмс Мекгрегор Барнс од Универзитетот Харвард, чија работа за лидерство е модел за научниците од ваквата област, го идентификува лидерството како аспект на власта и пишува дека таа власт од своја страна „се остварува кога луѓето со потенцијал да ја користат власта се мотивирани да ги постигнат дефинираните цели, располагајќи со ресурсите на власта, што им овозможуваат да влијаат врз однесувањето на другите откако ќе ги активираат нивните дејства“.

За да се ослободат од ова гледиште или став за лидерството, современите раководители на државните организации започнуваат дури и несвесно да создаваат нови начини на размислување во однос на лидерството. Тие веќе не размислуваат за него како власт и позиција во хиерархијата, туку како на динамичен процес на групен развој.

Тековното гледиште за лидерството не се фокусира на лидерот, туку на малите групи на луѓе кои работат заедно. На лидерството се гледа како на процес на развој, во кој учествуваат голем број луѓе, а не како поседување на една индивидуа.

Оваа нова идеја за лидерството се остварува, реализира, кога дејството на еден член на групата или организацијата ги стимулира другите да ги препознаат со поголема јасност своите потреби, желби и можности и да работат заедно за нивно постигнување. Лидерството го остварува личноста во групата која ја инспирира енергијата на групата, независно дали ја носи титулата „Лидер“.

По многу начини сосема разумно е да се анализира лидерството кое е поврзано со развојот на групата или организацијата:

1. Власта во повеќето случаи е концентрирана во еден човек и се остварува за постигнување на одредени цели и по обичај одговара на интересите на човекот кој ја поседува власта. И додека многу лидери ја користат власта, ваквото остварување на власт не ги прави лидери. Лидерството е сè повеќе и повеќе поврзано со индивидуалното стимулирање и ослободување на некаква енергија што ја движи групата во нова насока. Таму каде што постои лидерство, нешто се случува со динамиката на групата или организацијата и настапуваат некакви промени. Напоредните напори на лидерите да ја контролираат групата се покажуваат како крајно несовесни за раководството.

Од друга страна, кога насоката за развој на групата или организацијата е избрана преку процес кој ги става како приоритет потребите и желбите на членовите на групата во организациите, а не на формалниот лидер, има голема веројатност лидерството да се покаже како многу конструктивно и временски издржливо.

2. Лидерството се перципира повеќе како да е поврзано со развојот, а не со власта, тоа веќе не е во надлежност на еден човек, туку е во функција на групата. Лидерството се поврзува со луѓето или мислења, и не се гледа на него како на нешто што преминува од човекот и од групата со текот на времето. Во спротивност на оваа теорија, погледот за лидерството како процес ни овозможува да ја гледаме во него секоја и секаква негова манифестација и на секое одделно од нив. Лидерите не се само потенцијалните реализатори на власта, претседателите, кралевите, директорите на агенции. Лидерството е феномен и се појавува во семејството, работните групи, во бизнисот, во сите нивоа на државното управување. Секој може да биде лидер, независно дали за еден момент, за неколку дена и недели или за години. Како што откриле најдобрите – добрите раководители на државните организации дека аргументите во поткрепа на лидерството не содржат аргументи за поткрепа на владеењето (власта).

Во традиционалните ставови за лидерството, еден човек има позиција на лидер и ја остварува власта, поврзана со оваа позиција, за да се извршат промени. Од лидерот се очекува:

• Да дава добри идеи за патот за развој на групата;

• Да избира курс на дејствување и да решава кои цели треба да постигнат;

• Да ја реализира влијание или контрола, за да се развива групата во саканата насока.

Посовремените погледи за лидерството го карактеризираат како реализирање од човек кој:

- Ѝ помага на групата или организацијата да ги разбере потребите и потенцијалот;
- Ги оформува и дефинира целите на групата;
- Дејствува и ја стимулира групата за активности.

Повеќето современи раководители на државните организации откриваат дека, не е неопходно лидерството да ги одразува интересите единствено на лидерите, особено кога тие се дефинирани само по личен начин или врз основа на неговата моќ. Наместо тоа, лидерството треба да се развива преку еден отворен и динамичен процес во којшто вредностите и интересите на сите членови на групата се еднакви.

Лидерството се стреми да ги одразува интересите на многу луѓе во групата. Со ова се предлага двострана врска, преку која членовите на групата или организацијата ги изразуваат со зборови или дела споделените интереси на сите во еден отворен процес. За разлика од лидерите кои ги следат личните интереси, овој вид лидерство е целосно откриен, вклучува многу луѓе и е достапен за сите.

Раководителите кои се прифатени од колегите како носители на прогресот на современото државно управување, без сомнение се лидери во сето она кое го прават. Нивната работа е потврда за тоа дека државните организации не прават разлика помеѓу лидерите и раководителите. Лидерството се труди да проникне во секое место во организацијата, со цел персоналот да добие ново чувство за одговорност за активирање на организацијата на сите нивоа. Лидерството е функција или процес кој треба да се развива и проширува во целата организација.

Најдобрите раководители на државните организации применуваат голем број различни приоди кон прашањата за власта и овластувањата во своите организации, но сите современи приоди се засноваат на презумпцијата дека раководителите треба да ги разделат идеите за контрола и дисциплина и да се посветат на компетентност, работа во екипа и споделување на власта. Некои бараат начини за распределба на власта и одговорност во своите организации, за овластување на вработените да донесуваат одлуки, други пак, го насочуваат лидерството во своите организации преку стимулирање и развивање на квалитетот и способноста.

Направените чекори во промените преку кои ваквите раководители го прифаќаат лидерството и начинот на кој го реализираат во пракса, не се воопшто лесни.

Потребни се многу вештини и способности за ваквите чекори, не е само далековидноста и интелектот, потребно е присуство на голема доза и од двете работи за да може раководителот да ги предложи правилните промени – каде е потребно и почитувањето на психолошките барања за споделеното лидерство. Раководителот на организацијата кој сака да ја преобрази во ефективна и модерна,

потребно е најпрвин да се промени себе си. Да се промениме најпрво ние како лидери – е најтешкиот чекор од сите.

Со промените кои произлегуваат од реформата на јавната администрација, вработените го променуваат она кое го работат, но не во толкав степен зашто им е осигурана анализата на она што го променува нивното мислење, туку затоа што им се покажува вистината која влијае на нивните чувства, мисли. Затоа кога зборуваме за промените, или таа активна порака која ја испраќа современото демократско управување, а кое нешто е поважно од идеолошката и комерцијалната реторика, е евангелието на промената. Неговата имплицитна порака е дека сите наши општества, сите наши начини на живот и сите наши убедувања се времено неопходни. Тоа не е пораката на Адам Смит, Карл Маркс, порака на Француската буржоаска револуција или Американската револуција, туку тоа е пораката на најреволуционерниот од сите филозофи – Хераклит, чија порака може да ја резимираме на следниот начин „Човек не може да стапи двапати во една иста река, зошто кај втората стапка водата веќе не е иста“ (Toffler, 2006).

Раководителот кој се стреми да биде лидер во современиот и глобализиран свет, потребно е за почеток да ѝ преодолее на природната склоност за контрола. Тој треба да ги раздели атрибутите на власта без разлика колку тие и да изгледаат привлечно. Раководителот треба да е подготвен во секое време да ги насочува другите да го преземат водството. Резултатот веројатно ќе биде појавување на лидерство од негова страна, зашто кога ја извршува власта, раководителот ја активира групата, а тоа во краен резултат е и суштината на лидерството.

Одреден раководител или лидер кој осознава дека знаењето и творештвото се рашируваат во целата организација, потребно е да осознае дека тоа се однесува и за одговорностите и за успехот. Многу малку раководители и службеници во денешно време навистина ги сносат одговорностите за нивните активности. За да се насочи чувството за одговорност кај себе и кај луѓето со кои работат, раководителите што сакаат да станат лидери, потребно е да имаат и морална одговорност. Нивното лидерство е потребно да биде и морално.

Задачите за лидерството во денешниот свет воопшто не се лесни, тие се навистина тешки. Развивањето на внатрешните квалитети кои ќе го поддржуваат раководителот на државната организација или лидерот во такви времиња на т.н. „испит“ се многу потешки, особено кога работат во услови на страв и несигурност, раководителите ќе се насочуваат од своето психолошко размислување, а можеби и

од размислувањата на другите да се вратат чекор наназад, да се вратат кон старите форми, но сепак посигурни, како на пример, управување и контрола.

Таквите раководители кои имаат интелектуална решителност и стабилна психолошка издржливост да ги насочуваат и овластуваат (ополномоштуваат) другите, ќе се преобразат во вистински лидери на иднината.

4.5. Транскултурното лидерство како производ на релацијата: глобализација – мултикултурна средина

Менаџментот во услови на глобализација ќе ја наметне појавата и развојот на нови форми на лидерство во организациите. Оваа потреба се јавува од причините: Како прво, организациите се соочуваат со предизвикот да работат во мултикултурна средина која обично добро не ја познаваат. Следно е тоа што од лидерите ќе се бараат многу „моќни“ пораки кон вработените, со оглед на тоа дека една од најтешките задачи на управување со човечките ресурси е задржувањето на вработените во ерата на глобализација. Но, не на последното место, управувањето на персоналот ќе има сè повеќе директен пристап до најценетиот капитал на организацијата – човечкиот. И поради оваа причина ќе се бараат најефикасните начини овој капитал да ја зголемува својата вредност. Сè повеќе се оцртуваат контурите на тенденцијата која се состои во тоа што организациите треба да го развијат „транскултурното лидерство“.[25]

Зголемената интернационализација на бизнисот, во комбинација со зголемената разновидност на работната сила, бара обука и подготвеност од лидерите за таков нов вид работа. Сè поголема популарност добива еден модел на тренинг во лидерството[26] кој претпоставува дека идните лидери ќе имаат потреба, и со други етаблирани квалитети да се обучуваат во следните области:

---

[25] Оваа концепција основно се заштитува од: Тромпенарс, Ф., Хембдън-Търнър, Ч. (2005) *Да се носиш по вълните на културата – Разбиране на културното разнообразие в бизниса.* Превод од англиски Trompenaars, F., Hampden, T. Ch. (1997) Riding The Waves Of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business, Андреева, М. Л. София: Класика и стил.

[26] Текстот е адаптиран по Ригио, Р. (2006) *Въведение в индустриалната/организационната психология*. Превод од англиски Riggio, E., R. (2003) Introduction to industrial/organizational psychology, Андреева, М. Л. София : Дилок.

- Глобално сознание – лидерите ќе треба да ги познаваат светските трендови и прашањата кои имаа потенцијална можност да влијаат врз организациите и нивните членови;
- Способност да се управуваат силно децентрализираните организации – тоа е тренд кој е базиран на сè поширока примена на независни тимови на стручни начела. Во таква средина од лидерите ќе се бараат вештини за поучување и контрола на овие сè уште неутврдени форми на работа, особено во јавната сфера;
- Развој на адаптибилност и чувствителност кон прашањата на разновидност – лидерите ќе бидат доживувани како „специјалисти за разновидноста“, па мора вешто и ефикасно да се справат со групи кои поседуваат различни вредности и погледи кон светот. Овој нов тренд е силно забележлив во овој момент во градовите мегаполиси како Лондон, Њујорк, Чикаго и други;
- Интерперсонални вештини – овие флексибилни и улоги на менување на лидерите (од ментори во шефови и обратно) ќе имаат потреба од развој на цела низа од вештини која поминува низ управувањето со впечатоците до вештините за ефективно делегирање;
- Вештини за градење на заедништво – ефективните лидери во глобализираниот свет ќе треба да ги развиваат работните групи за соработка и обединети „заедници“ на вработените. Лидерот ќе треба да гради сплотеност, единство во извршување на групни и организациски вредности. Сè повеќе лидерите ќе бидат оние луѓе кои ќе ја претстават „визијата“ за насоката во која веруваат и по патот на кој е потребно да се движи групата и организацијата (Џулиани, 2003, 322). Сите овие вештини се предизвици кои се поставени во голема мера и од глобализацијата. Лидерството од ваков сличен вид ќе се вметне во инструментариум на менаџерот на дваесет и првиот век, а со тоа ќе се менуваат и традиционалните сфаќања за улогата на лидерите во процесот на управување со човечките ресурси.

За крај, ги оставаме зборовите преточени преку мислата на Адам Смит, како совет кон сите раководители кои сакаат да бидат во одреден момент лидери:

„Тој (Тие) си фантазира/ат дека ќе може да ги построи во определен ред различните членови на едно големо општество со таква леснотија, како што раката ги подредува различните фигури врз шаховската табла. Тој (Тие) воопшто не го

зема/ат предвид тоа дека во огромната шаховска табла на човечкото општество секоја одделна фигура се движи по сопствени принципи, наполно различни од оние, кои законот може да ги реши, да ги наложи.

ЗАКЛУЧОК

Лидерството претставува предмет на многубројни анализи и истражувања, од кои произлегуваат и различните пристапи на неговото дефинирање. Па оттука произлегува и познатото размислување на Стогдил дека „постојат толку дефинирања за лидерството колку што има и истражувања“.

Секое едно вакво истражување ги разгледува следните неизбежни прашања:

1. Што претставува лидерството?
2. Како се манифестира?
3. Дали лидерот се раѓа или се создава?
4. Кои се карактеристичните квалитети на лидерот?
5. Што е ефективно лидерство?
6. Дали раководителот во државните организации може да биде лидер?

Сите овие прашања го бараат одговорот на наједноставното, а тоа е „Што е тоа што го преобразува еден човек во лидер?“ или како да се открие суштинското начело на човекот кое го стреми кон карактерно совршенство.

Конфучие прв го открива суштинското човечко начело во човекот кое се состои во присутниот стремеж на човекот кон карактерното совршенство, а кое силно се одразува во човековата култура. За Конфучие знаењето на човекот по природа е морално: - откривајќи ја способноста да го надмине сопствено мало „јас“, човекот се осознава себе си како некој кој живее помеѓу луѓето и во исто време самиот тој – човек е подобен или неподобен во заедницата, и таа волја која е насочена кон „надминување на себе си“ го прави необичен, внатрешно самостоен и доволен за себе – човек. Или според зборовите на Конфучие „достигнувајќи до совршенството, човекот ги доведува до совршенство и другите“.

Врската помеѓу организациската култура (мислиме на сите нејзини функции) и лидерството е безусловно важна за ефикасно управување на современите организации поради следниве причини:

- Лидерството и организациската култура се две страни на една монета;
- Моралниот авторитет, довербата и врската на лидерот со луѓето (вработени) се клучен фактор за постигнување на успешна стратегија за ефективност и комуникација;

- Ефективно користење на инструментите кои ги понудуваат организациската култура и мотивацијата ќе резултираат со подобри резултати за вработените и за организацијата;
- Односот на мотивацијата на вработените кон организациската култура, му овозможува на современиот раководител да обезбедува ефективен стратегиски совет на повисокото раководство;
- Подигнување на нивото на мотивација на персоналот како резултат на зголемено ниво на позитивна организациска клима во организацијата.

Од анализата на материјата која се однесува за лидерството, се дознава дека и најпрогресивните аналитичари за лидерството не го одделуваат лидерот од власта. Џејмс Мекгрегор Барнс од Универзитетот Харвард, чија работа за лидерство е модел за научниците од ваквата област, го идентификува лидерството како аспект на власта и пишува дека таа власт од своја страна „се остварува кога луѓето со потенцијал да ја користат власта се мотивирани да ги постигнат дефинираните цели, располагајќи со ресурсите на власта, што им овозможуваат да влијаат врз однесувањето на другите откако ќе ги активираат нивните дејства.

Лидерството се распространува помеѓу сите сегменти на општеството и на сите нивоа и таквиот систем не би можел ефективно да проработи, доколку голем број луѓе во општеството не се подготвени да ги прифатат лидерските дејства за да ги придвижат работите на соодветното ниво. Најдобрите лидери на државните организации секаде и во иднина ќе промовираат лидерски способности и одговорности на сите нивоа во нивните организации. За да се направи тоа, сепак е потребно да се промени во поголем степен размислувањето на вработените во однос на лидерството. Во моментот, никогаш повеќе како сега, имаме потреба од нова концепција за лидерство, која ќе ги ослободи нашите умови за генерирање нови идеи за нови начини на заедничка работа.

Задачите за лидерството во денешниот свет воопшто не се лесни, тие се навистина тешки. Развивањето на внатрешните квалитети кои ќе го поддржуваат раководителот на државната организација или лидерот во такви времиња на т.н. „испит“ се многу потешки, особено кога работат во услови на страв и несигурност, раководителите ќе се насочуваат од своето психолошко размислување, а можеби и од размислувањата на другите да се вратат чекор наназад, да се вратат кон старите форми, но сепак посигурни, како, на пример, управување и контрола.

Таквите раководители кои имаат интелектуална решителност и стабилна психолошка издржливост да ги насочуваат и овластуваат (ополномоштуваат) другите, ќе се преобразат во вистински лидери на иднината.

Како што нагласува Клаус Шваб (2016, 23–25): „Во последните години се наметнува мислењето дека технологијата и дигитализација, револуционизираат сè, правејќи го сосема соодветен во спротивно прекумерно потрошениот и кој често се користи не на правилно место изразот 'овој пат е поинаку'. Големите технолошки иновации се на чекор од тоа да го дадат почетокот на паметната промена во целиот свет – и тоа е неизбежно". Во таков контекст, од способноста на организацијата да се адаптира кон промените, а овде е неминовно да се истакне улогата, гласот и довербата на лидерот да ја истражува и управува организацискатa клима како компонента од промената и да комуницира успешно со секоја фаза од овој процес, е од клучно значење.

За крај, иако го имаме истакното во последната глава од магистерскиот труд, сепак, поради значењето и големината, повторно ќе ја истакнеме мислата на Адам Смит, како совет кон сите нас, кон сите раководители кои сакаат да бидат во одреден момент лидери во нивната работа, во организацијата:

„Тој (Тие) си фантазира/ат дека ќе може да ги построи во определен ред различните членови на едно големо општество со таква леснотија, како што раката ги подредува различните фигури врз шаховската табла. Тој (Тие) воопшто не го зема/ат предвид тоа дека во огромната шаховска табла на човечкото општество секоја одделна фигура се движи по сопствени принципи, наполно различни од оние, кои законот може да ги реши, да ги наложи".[27]

[27] Efremovski, I. (2013). Evolution of "carots and sticks" to the motives in the public sector: Nature of motivation in the public service. The European Union and the Black See Region: Challengs and Prospects.University Press "Neofit Rliski"- Blagoevgrad. ISBN: 978-954-680-973-5. pp.270–284.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Василев, В., Ефремовски, И. (2018) Организациска култура и мотивација на персоналот. Теоретски основи и добри практики. Свети Николе: МЦСП.
2. Гилфойл, Д. (2004) *Харизмата и нейният ефект*. Превод од англиски Guilfoyle, D. The charisma effect, Стаматова, Д. А. София: Кръгозор.
3. Denhardt, B., R. (1993) *THE PERSUIT OF SIGNIFICANCE - Strategies for Managerial Success in Public Organization*. Harcourt Brace College Publishers.
4. Доналд Ф. К. (2008) *Глобална революција на јавниот менаџмент*. *(превод)* Скопје: МАГОР.
5. Джулиани, Р. (2002) *Лидерство.* Превод од англиски Giuliani, W. R., Kurson, K. Leadership, Лаптев, В. София: Класика и стил.
6. Ефремовски, И. (2015) Академско пишување – од идеја до дело. Свети Николе: МЦСП.
7. Дракър, Ф. П. (2001) *Мениджмънт-предизвикателствата на 21 век*. Превод од англиски Drucker, F. P. Management challenges for the 21st century, Димитрова, К. София: Класика и стил.
8. Илиева, С. (2006) *Организационна култура – Същност, функции и промяна*. София: У.И. „Св.Климент Охридски“.
9. Илиева, С. (2009) *Ценности и трудова мотивация*. София: У.И. „Св.Климент Охридски“.
10. Илиева, С. (2006) *Организационно развитие*. София: У.И. „Св.Климент Охридски“.
11. Канфийлд, Дж., Суицър, Дж. (2005) *Принципите на успеха* – Как да стигнете от там където сте, до там, където искате да бъдете. Превод од англиски Canfield, J. The success principles, Лаптев, В. София: Обсидиан.
12. Коен, Ст., Еймике, У. (2000) *Новият ефективен мениджър в държавния сектор*. Превод од англиски Cohen, S., Eimicke, W. The new effective public manager, Тончева, Е. София: ЛИК.
13. Conger, J., Kanungo, R. (1998) Charismatic Leadership in Organization. San Francisko: Jossey Bass.

14. Канфийлд, Дж., Суицър, Дж. (2005) *Принципите на успеха - Как да стигнете от там където сте, до там, където искате да бъдете*. Превод од англиски Canfield, J. The success principles, Лаптев, В. София: Обсидиан.
15. Камерън, С., К., Куин, Е., Р. (2012) *Диагностика и промяна на организационната култура – Съобразно рамката за конкуриращи се ценности*, Превод од англиски Kameron, S. K., Quinn, E. R. Diagnosing and changing organizational culture, Главусанов, П. София: Класика и стил.
16. Колинс, Дж., Порас, Дж. (2000) *Създадени вечни: Успешните практики на вечните компании.* Превод од англиски Collins, C. J, . Porras, I. J. Built to last, Димитрова, К. София: Класика и стил.
17. Колинс, Дж. (2003) Пътят към величието. Превод од англиски Collins, J., Good to great, Дарева, К. София: Класика и стил.
18. Котър, Дж., Коен, Д. (2003) *Сърцето на промяната: Разкази от реалния живот за начина, по който хората променят своите организации*. Превод од англиски Kotter, P. J., Cohen, S. D. The Heart of Changer, Андреева, К. София: Класика и стил.
19. Матис, Р. Л., Џексон,Џ. Х .(2010) *Управување со човечки ресурси*. Дванаесетто издание. Скопје: Магор ДОО.
20. O'Reilly, CA, Chatman, J., Caldwell, DF. (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. [34(3)], pp. 487–516.
21. Molina, D., A. (2009) Values in public administration: The role of organizational culture. *International journal of organizational theory and behavior*. [12 (2)], pp. 266–279.
22. Morgan, P. (1986) *Images of organizations.* London: Sage.
23. Rhode, L., Deborah (2006) *Moral Leadership – The Theory and Practice of Power, Judgment and Policy.* San Francisko: Jossey Bass Publishing.
24. Shein, H., E. (2009) The Corporate Culture Survival Guide. New and Revised Edition. San Francisko: Jossey-Bass
25. Schein. E. (1992) *Organizational* culture and Leadership. San Francisko: Jossey Bass Publishing.
26. Stogdill, R. (1948) Personal Fakctors Assoiated with Leadership> A Survey od the Literature. Journal of Psygology, pp. 35–71.

27. Stogdill, R. (1974) Handbook od Leadreship: A Survey of Leadership. NY: Free Press.
28. Stoyko, P. (2009) Organizational Culture and The management of Organizational memory In J.P. Girard (Ed.), *Building Organizational memories: Will You Know What You Knew?* Hershey, PA: IGI Global.
29. Stoyko, P. (2009) *Organizational culture in an age of diversity*. Ottawa, ON: Canada School of Public Service.
30. Stoyko, P., Fang, Y. (2007) *Lost & found*. Ottawa, ON: Canada School of Public Service, 2007.
31. Силва, А. М., Хикман, Р. К. (1991) *Съвършенството като цел: Управление на корпоративната култура, стратегията и промяната в новата епоха*. Превод од англиски Hickman, R., C., Silva, A., M., Greating Excellence, Лаптев, В. София: Народна култура.
32. Тофлър, А., Тофлър, Х. (2007) *Революционното богатство*. София: Обсидиан.
33. Узунов, Ф. (2006) Харизматично лидерство: политология, психология и психофармакология. София: Фабер.
34. Fiedler, F. A. (1967) Theory of the Leadreship Effectiveness. New York: McGraw Hill.
35. Fridland, W. (1964) Political Leadership and the Problem of Charismatic Power. Journal of Politics, Vol. 23.
36. Tucker, R. (1968) The Theory od Charismatic Leadership //Deadalus. Vol 97, N.3.
37. Уелч, Дж., Бърн, Дж. (2005) *Джак-Направо от сърцето*. Превод Welch, J., Byrne, A., J. Jack: Straight from the gut . София: Класика и стил.
38. Шафриц, Џ. М., Расел, Е. В., Борик К. П. (2009) *Вовед во јавната администрација*. Скопје: Академски печат.
39. Yukil, G. (2002) Leadership in organization. New Jersey: Prentice-Hall Saddle River.
40. Zaleznik, A. (1977) A Managers and Leaders: Are they different. Harvard Business Review, Vol. 55, (5), pp. 67–78.
41. Якока, Ли. (2007) Къде изчезнаха лидерите. София: Сиела.

ПРИЛОЗИ:

Прилог бр.1.

Авторитетни мислења за лидерството и менаџментот

Автори	Мислења: Менаџмент и лидерство
Bennis, W.G. (1994). "Leading Change : The Leader as the Chief Transformation Officer". In J.Renesh (Ed.), Leadership in a New Era: Visionary Approaches to the Biggest crisis of Our Time (pp.102-110). San Francisko: New Leaders press	„Менаџмент е да ги натерате луѓето да го направат тоа, кое треба да биде совршено. Лидерството е да ги натерате луѓето да сакаат да го направат тоа, кое треба да биде совршено. Менаџерите туркаат. Лидерите ги повлекуваат. Менаџерите наредуваат. Лидерите комуницираат".
Bennis, W. G. (1993). An Invented Life: Reflection on Leadership and Change. Reading, MA: Addison-Wesley.	„Лидерите се луѓе, кои ги прават правилните нешта; менаџерите се луѓе кои ги прават нештата правилно"
In Carter-Scott, C. (1994). "The Differences Between Management and Leadership". Manage, 10+	„Лидерите владеат со контекстот – несигурноста, турбулентноста, нејасната средина, која уште со сигурност да нè задуши, ако ѝ дозволиме – додека менаџерите се препуштаат на контекстот. Менаџерот администрира; лидерот прави иновации. Менаџерот е копија; лидерот е оригиналот. Менаџерот поддржува; лидерот развива. Менаџерот се фокусира врз системите и структурите; лидерот вдахновува доверба. Менаџерот има краткорочен поглед; лидерот – и долгорочна перспектива. Менаџерот прашува како и кога; лидерот прашува зошто и што. Менаџерот го следи финансискиот резултат; лидерот – хоризонтот. Менаџерот имитира; лидерот создава. Менаџерот го прифаќа статус квото; лидерот го предизвикува. Менаџерот е класичниот добар војник; лидерот е самиот себе. Менаџерот ги прави нештата правилно; лидерот ги прави правилните нешта".
Gardner, J.W. (1990). On Leadership. New York: Collier Macmillan.	Лидерите и менаџерите кои се лидери, се разликуваат со сигурност во најмалку шест нешта: 1. Тие мислат долгорочно..... 2. Кога мислат за одделот или организацијата која ја раководат или управуваат, тие мислат на широки меѓусебни односи во поширок контекст. 3. Тие допираат и влијаат врз луѓето надвор од својата власт и надвор од границите.... 4. Тие имаат силни нагласи врз нематеријалното – визија, вредности и мотивација – и интуитивно ги разбираат нематеријалните и потсвесни елементи во односот лидер – вработен. 5. Тие имаат државничка способност да работат со спротивните барања на поголеми групи. 6. Тие мислат за постојана обнова... „Менџментот е

	поврзан потесно со организацијата, отколку со лидерот. Всушност лидерот може и да нема никаква привржаност кон организацијата.
Kouzes, J. M. & Posner, B.Z. (1995). The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizationd. San Francisko: Jossey-Bass.	...Зборот вода во својот корен означува „одам, патувам, насочувам“. Лидерството секогаш имало еден кинетички осет, чувство за движење. Лидерите се тие кои ја започнуваат потрагата во нов ред. Тие се осмелуваат да чекорат во неистражени територии и да нè насочуваат кон нови и непознати дестинации. За разлика од тоа, коренот на зборот управувам означува „рака“. Во срцевината на управувањето е справување со работи, нешта, поддржување на ред, организација и контрола. Критички важната разлика разлика помеѓу менаџментот и лидерството е изразена во корените на двата збора – разликата помеѓу тоа што означува да се справуваш со нештата и што означува да отидеш на ново место.
Zeleznik, A. (1997). “Managers and Leaders: Are they Different?” Harvard Business Review, 55(5), 67-78	Менаџерите се загрижени за тоа како нештата да бидат совршени, а лидерите за тоа што тие нешта значат за луѓето. „Лидерите и менаџерите се разликуваат по концепциите. Менаџерите се склони да гледаат на работа како на процес кој вклучува одредена комбинација од меѓусебни односи од идеи и луѓе, за да направат стратегија и да донесуваат решенија.“ „...Додека менаџерите го ограничуваат изборот, лидерите работат во обратна насока – да развиваат свежи приоди кон старите проблеми и да формулираат нови можности... Лидерите се извор на ентузијазам на работното место“.
Kotter, J. (1990). “What Leaders Really Do”. Harvard Business Review, 68, 103+	Менаџментот се стреми да се справи со сложеноста. Практиките и процедурите во менаџментот се како едно цело во одговорот на едно најзначајните случувања во дваесеттиот век: појавата на големите организации. Без добар менаџмент комплексните организации стануваат хаотични до толку што тоа ја заплашува нивната работа. Добриот менаџмент внесува до одреден степен доза на ред и подреденост во главните димензии, како на пример, квалитет и приход од производите.“ „Во спротива на тоа лидерството има за цел да се справува со промената. Дел од причината тоа да стане толку важно во последните години е во фактот што светот на бизнисот станува сè поконкурентен и непредвидлив. Брзите технолошки промени, засилената меѓународна конкуренција, дерегулацијата на пазарите, презаситеноста со одредени индустрии, раководени од капиталот, нестабилните нафтени компании, играчите, кои инвестираат во негативните долговни салда на фирми со низок кредитен рејтинг, изменетата демографија на работната сила се дел од тие фактори кои придонесуваат за таква промена. Резултат, во фактот што треба да продолжиме да го правиме тоа, кое сме го правиле и вчера, или да го правиме барем 5 % подобро, веќе не е формула за успех. Генералните промени стануваат сè понеопходни за да преживееме да се сме конкурентни во таа нова средина. Колку повеќе промени

	ќе имаме – толку сè повеќе ќе биде нужно лидерството.
Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.	Трансакциското (менаџмент) против трансформациското лидерство. Трансакциско лидерство: Кога одреден човек ќе преземе иницијатива и постигне споразум со другите во името размена на вредни производи. Трансформациско лидерство: Кога еден човек или повеќе луѓе работат со другите на таков начин, што лидерите и нивните следбеници се издигнуваат еден до друг со цел постигнување на повисоко ниво на мотивација и морал. Нивните цели, кои можеби во почетокот биле разделени, но и поврзани меѓу себе, се соединуваат.
In Galagan, P.A. (1998). Peter Dracker: Trainer & Development, 55, 22-27.	„Тестот за секој лидер не е што има постигнато, туку што ќе се случува кога тој ќе ја напушти сцената. Континуитетот е вистински тест. Ако организацијата пропадне во моментот во кој тие прекрасни, харизматични лидери нè напуштаат, тогаш тоа не е лидерство. Тоа е – искрено кажано – заблуда.“
In Johson, M. (1996). Taking the Lid Off Leadership. Management Review, 59-61.	„Менџмент е реализирање на власт и влијание, со цел да биде постигнато одредено ниво на претставување, кое е соодветно на нивоата, достигнувани во минатото, ... Лидерство има за цел да го правите она, кое така или онака не би се случило...(и тоа) секогаш означува да работите на работ на допуштеното“.
Weathersby, G.B.(1999) Leadership versus management. Management Review, 88, 5+	„Менаџментот е распределување на ограничените ресурси за постигнување на целите на организацијата, поставување на приоритети, проектирање на процесот на работа и резултатите. Најважното – тој е контролата. Од друга страна, лидерството се фокусира врз содавањето на општа визија. Тоа означува да ги мотивирате луѓето да придонесуваат за визијата и да ги насочувате да го синхронизираат личниот со интересот на организацијата. Тоа означува да убедувате, а не да заповедувате.“
Mariotti, J. (1998). Leadership Matters. Industry Week, 247, 70+	„Премногу е веројатно луѓето да не се склони да ги даваат потребните напори, освен ако немаат добри лидери. Лидерите, кои се стремат кон совршенство, извлекуваат совршени резултати од обичните луѓе. Големите менаџери едноставно постигнуваат добро планирани и понекогаш добро реализирани резултати, но ретко големи успеси, кои произлегуваат од страста и ентузијазмот во ангажираноста, се вдахновени од вистинското лидерство. Лидерите се архитектите. Менаџерите се градители. И двете се неопходни, меѓутоа без архитект нема што да се гради.“
Kanter, R.M. (1989). The Manegerial Work. Harvard Business Review, 85+	Старите основи на менаџерскиот авторитет се рушат и новите инструменти на лидерството го заземаат неговото место. Менаџерите, чија власт произлегува од хиерархијата и кои се навикнале со една ограничена сфера на лична контрола, сега се учат да ги применат личните гледни точки и да ги рашират хоризонтите. Новата работа на менаџерот е да погледне надвор од определената област на одговорноста, за да ги претчувствува можностите и да создаде проектни екипи од луѓе поврзани од различни области. Тоа вклучува

	комуникација и соработка помеѓу различни функции, ограноци и компании, чии дејности и ресурси се вплетуваат...
Peters, T. (1994). Thriving on Chaos. New York: Alfred A. Knopf.	Питерс ја застапува концепцијата на Бенис и Кузис како и Познар. Питерс верува дека „за да разработите визија, и нешто што е поважно, да ја живеете со убедување, се суштинските елементи на лидерството... Визијата го зазема исто толку важното место во светот на супервизорот или менаџерот на средното ниво“.

Прилог 2:

Принципи за квалитетно лидерство[28]

1. *Верувај, насочувај, поддржувај ја ЕКИПНАТА РАБОТА;*
2. *Ангажирај се во процесот на РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ; користи го и донесувај решенија раководени од ИНФОРМАЦИЈАТА, а не од емоциите;*
3. *Барај го МИСЛЕЊЕТО на вработените, пред да донесеш важни одлуки;*
4. *Верувај, дека најдобриот пат и начин да се подобри квалитетот на работата или услугите, е да се ПРАШААТ и ИСЛУШААТ вработените кои ја работат работата;*
5. *Стреми се да развиваш меѓусебна ПОЧИТ и ДОВЕРБА меѓу вработените;*
6. *Биди ориентиран кон КЛИЕНТИТЕ и фокусирај се кон вработените и граѓаните;*
7. *Управувај го ОДНЕСУВАЊЕТО на 95 % од вработените, а не на оние 5 % вработени кои создаваат проблеми;*
8. *ПОДОБРУВАЈ ги СИСТЕМИТЕ и изучувај ги ПРОЦЕСИТЕ пред да упатиш било какво обвинување кон луѓето;*
9. *Избегнувај го ПРИТИСОКОТ НА РЕШЕНИЈАТА од горе секогаш кога е тоа можно;*

[28] Извор: Denhardt, B., R. (1993) *THE PERSUIT OF SIGNIFICANCE - Strategies for Managerial Success in Public Organization*. Harcourt Brace College Publishers.

10. *НАСОЧУВАЈ ТВОРЕШТВО и ПРЕЗЕМАЊЕ НА РИЗИЦИ и биди ТОЛЕРАНТЕН кон одделните ГРЕШКИ;*
11. *Биди ПОМОШНИК и ТРЕНЕР. Создавај откриена атмосфера која насочува давање и прифаќање на повратната информација;*
12. *Работи во ЕКИПА со вработените за да може заедно да ги определите ЦЕЛИТЕ и да создадете ПЛАН за нивно реализирање.*

Прилог 3:

Како да постигнеме одговорност и резултати[29]

1. *Изработете јасен план за секоја активност, за да можете да постигнете успех пред конкуренцијата;*
2. *Помогнете им на следбениците да се фокусираат над вашите приоритети и јасно зададени цели;*
3. *Поттикнувајте го постигнатиот успех и обидувајте се да помогнете на вработените кои имаат проблеми;*
4. *Постигнете целосна согласност за неопходните улоги и одговорности;*
5. *Поттикнувајте ја одговорноста на луѓето, приложувајќи им ги највисоките критериуми во нивната работа;*
6. *Создавајте чувство на неодложност кое ќе разбуди желба за успех;*
7. *Донесувајте ги важните одлуки навреме;*
8. *Давајте им ги на подредените неопходните средства и автономија за да работат ефикасно;*
9. *Спонзорирајте го и поттикнувајте го образованието на подредените во организацијата.*

[29] Thompson, B. Carolyn, Ware, W. James. (2003). The weay of Leaders. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.