



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ**



Кандидат: м-р Лиза Поповска

***ВЛИЈАНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ВОДЕЊЕТО
ПРОМЕНИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА***

(Докторска дисертација)

МЕНТОР

Проф. д-р Љубомир Дракулевски

С К О П Ј Е, 2018



**Ss. Cyril and Methodius University
Faculty of Economics- Skopje**



Candidate: Liza Popovska, MSc.

***INFLUENCE OF LEADERSHIP IN
LEADING CHANGES IN ENTERPRISES
IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA***

(Doctorial thesis)

MENTOR

Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.

SKOPJE, 2018

Членови на комисијата:

1. Проф. др Љубомир Дракулевски
Економски факултет - Скопје

2. _____
Економски факултет - Скопје

3. _____
Економски факултет - Скопје

4. _____
Економски факултет - Скопје

5. _____
Економски факултет - Скопје

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција _____

ВЛИЈАНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ВОДЕЊЕТО ПРОМЕНИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Апстракт

Често се бара од лидерите да водат промени во организациите поради преструктурирања, промена на сопственост или влегувањето на нови меѓународни пазари, каде новите иницијативи бараат ефективно лидерство на промените. Честите промени во деловниот свет стануваат правило наместо искулучок. Оттука од исклучително значење е улогата на лидерите во откривањето на потребата, имплементирањето и следењето на промените низ сите фази во организацијата.

Теорискиот дел од докторската дисертација ги разгледува природата на лидерството, рамката за анализирање на лидерството, природите кон лидерството, како и жените во лидерската улога. Потоа ги анализира развојот на лидерите преку разгледување на персоналните типови на лидерство. Завршува со анализа на поврзаноста на организациските промени и лидерството, со опфат на моделите на промени, водењето промени во организациите, креирање визија, управување со организациската култура, управување со конфликти, преговарање, дијагностицирање на проблеми кај индивидуите, тимовите и организациите и градењето тимови.

Во емпирискиот дел од докторската дисертација се направи емпириско истражување на повеќе различни аспекти со осврт на процесот на управување со промените, личните вештини за управување со промените, вредности и верувањата поврзани со промените, стилите на лидерство, како и влијанието на стилите на лидерство врз ефективната на управувањето со промените со цел да се истражи состојбата на лидерството во управувањето со промените во претпријатијата во Република Македонија.

Резултатите од емпириското истражување сугерираат дека современите стилови на лидерство имаат позитивно влијание врз ефективно управување со промените, односно помеѓу современите стилови на лидерство и ефективното управување со промени постои поврзаност и меѓусебно влијание. Исто така, резултатите покажуваат дека лидерите во претпријатијата во Р. Македонија покажуваат хибридни карактеристики на трансформационо и трансакциско лидерство, па така лидерите во исто време очекуваат од соработниците да бидат отворени за сугестии и мислења, но очекуваат и продуктивност, посветеност и одговорност.

Клучни зборови: Лидерство, Менаџмент, Влијание, Македонија, Промени

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP IN LEADING CHANGES IN ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

A b s t r a c t

Leaders are frequently required to lead changes in the organizations due to restructuring, mergers or entering new international markets where the new initiatives require effective change leadership. Frequent changes in the business world have become the rule instead of the exception. Hence, the role of the leader is especially important in determining the need, implementation and monitoring the change throughout all of the phases in the organization.

The theoretical part of the doctoral thesis reviews the nature of leadership, the framework for analyzing leadership, the approaches to leadership, and the role of women in leadership. After that the development of leaders is analyzed through reviewing the personal types of leadership. Finally the literature review is completed with analysis of with the connection between organizational changes and leadership, which focus on the models of change, leading change in the organization, creating a vision, managing the organizational culture, conflict management, negotiations, diagnosing individual, group and organizational problems and building teams.

In the empirical part of the doctoral thesis an empirical research is conducted with emphasis on several different aspects including the change management process, personal skills for managing change, values and beliefs connected with change, the leadership styles, and the influence of the leadership styles on the effective change management with the intention to determine the situation of leadership in managing change in the enterprises in the Republic of Macedonia.

The results of the empirical research suggest that the modern leadership styles have a positive effect on the effective change management, i.e. there is a connection and mutual influence between the modern styles of leadership and effective change management. The results of the research also show that the leaders in the enterprises in the Republic of Macedonia show hybrid characteristics of transformational and transactional leadership, where the leaders at the same time expect their followers to be open and share their thoughts, but they also expect productivity, commitment and responsibility.

Key Words: Influence, Leadership, Management, Macedonia, Changes

ВЛИЈАНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ВОДЕЊЕТО ПРОМЕНИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

СОДРЖИНА

ВОВЕД	7
I АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС	8
II ПРЕДМЕТ, ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	10
III МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА	11
IV ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	13
ГЛАВА I ПРИРОДАТА НА ЛИДЕРСТВОТО	17
1.1 ДЕФИНИРАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО	17
1.1.1 Компоненти на лидерството	21
1.1.2 Лидерството е истовремено и наука и уметност	22
1.1.3 Лидерството е истовремено и рационално и емотивно	22
1.1.4 Лидерство и менаџмент	23
1.1.5 Митови за лидерството	24
1.1.6 Специјализирана улога или поделен процес на влијание.....	26
1.1.7 Директно наспроти индиректно лидерство.....	27
1.1.8 Лидерство наспроти менаџмент	28
1.1.9 Практична дефиниција на клучните термини.....	29
1.1.10 Опис на лидерството	29
1.1.10.1 Лидерството како процес наспроти како лична особина	29
1.1.10.2 Доделено наспроти вонредно лидерство	30
1.1.10.3 Лидерството и моќта	30
1.1.10.4 Нови концепти на лидерство.....	31
1.2 Рамка за анализирање на лидерството	33
1.2.1 Интеракциска рамка за анализирање на лидерството	33
1.2.2 Лидерот	34
1.2.3 Следбениците	37
1.2.4 Ситуација.....	40

1.3 Приоди за лидерството	41
1.3.1 Преглед на главните пристапи на проучување	41
1.3.1.1 Пристап кој се потпира на особини	42
1.3.1.2 Пристап кој се потпира на однесувањето	42
1.3.1.3 Пристап кој се потпира на моќ и влијание	43
1.3.1.4 Пристап кој се потпира на ситуацијата	43
1.3.1.5 Интегративен пристап	43
1.3.2 Карактеристики на лидер	43
1.3.2.1 Визија	44
1.3.2.2 Реторички вештини	44
1.3.2.3 Имиц и градење на доверба	46
1.3.2.4 Персонализирано лидерство	46
1.3.2.5 Приод кон лидерството од аспект на личните карактеристики	46
1.3.2.6 Лидерството и моделот на Петте фактори на личноста	48
1.3.2.7 Емоционална интелигенција	49
1.3.3 Ситуациско лидерство	50
1.3.4 Харизматичко лидерство	50
1.3.4.1 Харизматичко лидерство: Историски преглед	50
1.3.4.2 Харизматично и трансформациско лидерство – две рани теории	55
1.3.5 Трансформациско лидерство	56
1.4 Жените во лидерска улога	59
1.4.1 Полот и стилите на лидерство	59
1.4.2 Полот и успешноста на лидерството	60
1.4.3 Лидерски лавиринт	60
1.4.4 Придобивки	63
1.4.5 Илустрирање на интеракциската рамка : Жени во лидерски улоги	63
ГЛАВА II РАЗВОЈ НА ЛИДЕРИ	68
2.1 ПЕРСОНАЛНИ ТИПОВИ И ЛИДЕРСТВО	68
2.2 Интелигенцијата и лидерството	69
2.3 Лидери и следбеници	72
2.4 Лидерско однесување	74
2.5 Модел за учење од искуство	77
2.6 Улогата на перцепцијата во лидерството	88
2.7 Вештини за развој на лидерство	93
2.8 Лидерство, етика и вредности	103

ГЛАВА III ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ И ЛИДЕРСТВОТО	116
3.1 Модел на промени	116
3.2 Водење на промените во организациите	125
3.3 Креирање визија	128
3.4 Управување со организациската култура	136
3.5 Управување со конфликти	146
3.6 Преговарање	155
3.7 Дијагностицирање проблеми во учинокот на работата кај индивидуите, тимовите и организациите.....	160
3.8 Градење тимови	161
ГЛАВА IV АНАЛИЗА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ВОДЕЊЕТО ПРОМЕНИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	169
4.1 Предизвици за лидерите на претпријатијата во Република Македонија во глобалната економија	169
4.2 Улогата на лидерите во водењето промени.....	173
4.3 Истражување на лидерството и водењето на промените во претпријатијата во Република Македонија	175
4.4 Препораки за унапредување на лидерството во претпријатијата во Република Македонија	210
ЗАКЛУЧОК	212
ЛИТЕРАТУРА.....	228
ПРИЛОЗИ	

ВЛИЈАНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ВОДЕЊЕТО ПРОМЕНИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

ВОВЕД

Организациите денес се соочуваат со безбројни потенцијални предизвици. За да бидат успешни тие мора ефикасно да се справат со импликациите на новата технологија, глобализацијата, променливата социјална и политичка клима, новите конкурентски закани, променливите економски услови, консолидација на индустријата, промени во желбите на потрошувачите и нови правни стандарди. Исто така треба да се земат предвид настаните како 11 септември 2001 година, војните во Ирак, Авганистан, пресвртите во Тунис, Египет, Либија, заканите од глобалниот тероризам, појавата на Европската Унија, порастот на кинеската и индиската економија, економската рецесија во периодот од 2008-2011 година и глобалното затоплување кои влијаеле врз лидерите и во приватните и во јавните сектори во целиот свет.

Водењето на промените е можеби најтешкиот предизвик со кој може да се соочи било кој лидер, но оваа вештина може да биде најдобрата разлика помеѓу менаџерите и лидерите и просечните и извонредните лидери. Најдобрите лидери се тие кои ги препознаваат ситуациските и следбеничките фактори кои ги попречуваат или овозможуваат промените, претставуваат предизвикувачка визија за иднината и формулираат и извршуваат план кој ја движи нивната визија од сон во реалност.

Фокусот на оваа докторска дисертација е во значењето на развојот на лидерството и стратегиско управување со организациските промени во Република Македонија. Целта е развивање на свеста кај менаџерите дека токму развојот на лидерството и нивното проактивно справување со промените е неопходен фактор за развој на бизнисот во современите турбулентни услови на пазарна економија.

АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС

Истражувачите на лидерството имаат вложено значајно повеќе време и напори обидувајќи се да ги идентификуваат уникатните карактеристики на харизматичните лидери отколку во истражување на следбениците или ситуациските фактори. Ова е делумно поради тоа што некои истражувачи веруваат дека е возможно да се поттикнат повисоки нивоа на организациски промени или перформанси преку селекција или обука на харизматични лидери. Иако некои научници даваат аргументи дека личните квалитети на лидерите се клучот на харизматичното или трансформациското лидерство, сепак постојат верувања дека квалитетите на лидерот сами по себе не резултираат во харизматично лидерство. Меѓутоа, мора да се земе предвид дека сепак постојат повеќе заеднички карактеристики во однесувањето и стилот и на харизматичните и на трансформациските лидери и тие се однесуваат на нивните визији и вредности, реторички вештини, способноста да изградат одреден имиџ во срцата и умот на нивните следбеници и персонализиран лидерски стил.

Управувањето со организациските промени, а особено нивното стратегиско управување, според современите теоретичари од областа на стратегискиот менаџмент и организациското однесување, од една страна, како и според сознанијата на најголемиот број американски генерални директори за најупотребуваните управувачки пристапи при соочувањето со манифестациите на криза, од друга страна, претставува подрачје кое интензивно го зазема врвниот научен и практичен интерес.

Основните причини за нагласената *актуелност на лидерството и неговото влијание во водењето на организациските промени* лежат во фактот дека, на долг рок, не постои една единствена, вечна и управувачки неменлива форма на лидерство која ќе биде во состојба да ги антиципира и примени сите промени кои на организацијата ќе и осигураат поголема предвидливост на идните настани. Оттаму, доминантниот модалитет на лидерството е под големо влијание на потребата од предвидување на најзначајните идни интерни и екстерни фактори, со што организацијата ќе биде во состојба да креира, а не само да ги следи промените иницирани од интерни и екстерни фактори.

Вообичено, организациите ги преземаат промените кога ќе се соочат со длабока криза, штрајкови или губење на најзначајните потрошувачи. Наместо ваквиот реактивен пристап, лидерството во организациските промени обезбедува критично разбирање за следење на сигналите за промени кои доаѓаат од интерното и екстерното окружување и нивно навремено вклучување во спиралата на промени.

Доменот во кој лидерството и водењето промени претставува научен придонес најилустративно се согледува во изградба на заокружена теоретска основа за научно фундирано влијание на лидерството предвидување, планирање, примена и контрола на стратегиското водење на промените, со што расте и потребата од практична примена на овој концепт. Најочигледна потврда на ова сознание се различните нивоа на успешност на организациите кои се водени од квалитетни и искусни лидери, кои поседуваат знаења, вештини и способности за иницирање и стратегиско управување со процесот на организациските промени, наспроти оние кои реактивно се однесуваат кон потребата за промени.

Влијанието на лидерството во управувањето со организациските промени врз потребата од одржување и зголемување на конкурентската способност на македонските организации за одбрана на домашниот и агресивен настап на меѓународниот пазар, највпечатливо се содржи и во препораките и насоки од Европската Комисија кон Република Македонија за развој на лидерството и менаџментот во зголемување на капацитетот на македонските организации за иницирање и управување со промените, во најширока смисла на зборот.

Со оглед на потребата од едновремено поседување на теоретски и практични знаења и искуства од развојот на лидерството во Република Македонија како и стратегиското управување со промените, *придонесот на дисертацијата* се состои и во наметнување на потребата од создавање на критична маса на успешни примери на лидери во македонските организации кои направиле позитивно влијание со нивниот начин на водење на промените. Искуството на македонските организации во делот на градењето на лидерството на менаџмент кадрите со кои тие располагаат е доста скромно, со што дополнително јакне истражувачкиот предизвик за изработката на оваа докторска дисертација. Се чини, голем број на манифестирани транзициски проблеми на македонските организации се должат на немањето (недостигот) на вистински

лидери и непознавањето и неприменувањето на стратегиското управување со организациските промени.

ПРЕДМЕТ, ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на истражување во докторската дисертација под наслов *"ВЛИЈАНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ВОДЕЊЕТО ПРОМЕНИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА"* претставува подрачјето на лидерството и неговото влијание врз водењето промени во претпријатијата во Република Македонија. Опсегот на било која иницијатива за промени драстично се разликува. Лидерите може да користат поставување на цели, подучување, менторство, делегирање или вештини за охрабрување за ефективно да ги променат однесувањето и вештините на индивидуалните подредени.

Стратегиското управување со организациските промени подразбира комплетно рedefинирање на целите, задачите, политиките и плановите на идниот менаџмент циклус, што како процес може да биде наметнато однадвор или пак организацијата да биде иницијатор и инспиратор за негово остварување, одвнатре.

Целта на истражувањето во докторската дисертација претставува создавање на единствена заокружена теоретско-апликативна основа за разбирање и употреба на концептот на лидерството во стратегиското управување со организациските промени.

Задачите на истражувањето се следниве:

1. Да се истражи, обедини, хармонизира и систематизира расположливото научно знаење за лидерството и неговото влијание врз водењето организациски промени, како една од најпредизвикувачките димензии на стратегискиот менаџмент и организациското однесување.

Со остварувањето на ова, организациите ќе бидат самите во состојба да ја идентификуваат потребата од создавање лидери кои ќе преземаат организациски промени на стратегиска основа, кои ќе бидат двигатели на целокупното организациско однесување.

2. Да се согледа суштината и карактерот на лидерството и неговото влијание врз водењето на стратегиските промени, со цел деталзирање на претпоставките за успешна водство и примена на процесите за управување и воведување на стратегиските промени.
3. Да се заокружат и теоретско-апликативно претстават моделите и процесите на развој на лидерство и стратегиското водење на организациските промени. Според нивните категории, најнапред се елаборираат моделите на лидерство како и стратегиските модели за управување со промените. Аналитичкото опфаќање на основите, условите и претпоставките за примена, длабочината на ефектите и влијанието на секој модел на промени, има долгорочно влијание врз менаџмент системот во целина. Ова особено доаѓа до израз ако се има предвид фактот дека процесот на стратегиско управување со промените мора да биде планиран, организиран и контролиран.
4. Да се нагласи и прецизно определи поставеноста, улогата и значењето на лидерот на промените, како инспиратор и двигател кон стратегиското управување со организациските промени.
Со поврзување на улогата на лидер со личноста на генералниот директор во соочувањето со промените, се нагласуваат лидерските способности кои тој мора да ги поседува. Ова од причина што за секоја организациска ситуација треба да се примени различен стил на лидерство во водењето и справувањето со организациските промени. Во оваа смисла, под определени организациски околности, генералниот директор може да претставува и пречка кон успешното управување со промените, што навреме мора да биде антиципирано и ефективно отстрането.

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Методолошки погледнато, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположливите податоци и информации во докторската дисертација под наслов *"Влијание на лидерството во водењето"*

промени во претпријатијата во Република Македонија" се изврши со употреба на логично оправдан, заокружен и научно базиран пристап.

При изработката на докторската дисертација употребени се повеќе научни методи, категоризирани на основни и дополнителни научни методи. *Како основни научни методи се користаат методите на индукција, дедукција, анализа, синтеза и методи на компаративна анализа. Како дојдовни научни методи се користаат методите на студија на случај, методи на интервју и методи на теренски експерименти.*

Методот на индукција има за цел да ја истражи и претстави сета расположлива, домашна и меѓународна, литература од областа на лидерството и промените. Методот се користи со цел согледување на општите особености на карактерот на лидерите, влијанието на лидерството во водењето на организациските промени, на стратегиските модели на организациските промени, како и за расветлување на улогата на генералниот директор како лидер во управувањето со стратегиските промени.

Со употребата на методот на дедукција извлечени се заклучоци за потенцијалот од употреба на најкористените методи за стратегиско управување со промените. Употребната вредност на овој метод особено расте како резултат на согледување на можноста за зголемена употреба и на меѓународните компаративни истражувачки мрежи на организациски промени од страна на македонските организации, особено оние кои креираат промени.

Методот на анализа се користи со цел да се откријат заедничките особини, односно карактерните црти, на лидерите во организациите кои се соочуваат со предизвикот од стратегиско управување со организациските промени. Имено, појавните манифестации на организациите кои се соочуваат со промени во голема мерка го одредуваат и пристапот во стратегиското управување со промените, па како неопходност се наметнува нагласување на етапите од овој менаџмент процес.

Методот на синтеза ги интегрира сознанијата за предностите, слабостите, можностите и ограничувањата на водството во управување со промените.

Методот ги обединува овие сознанија во теоретски управувачки модел кој е применлив под посебни интерни и екстерни претпоставки. Неговата корисност се состои и во создавање на основа за примена на методот на споредбена,

односно компаративна анализа, бидејќи ги соединува и теоретските и практичните искуства за важноста на лидерството и управувањето со промените.

Методот на компаративна анализа врши споредба на теоретските претпоставки на процесите на стратегиско управување со организациските промени, применети во современите пазарни економии. Основната причина за користење на овој метод претставува извлекување на сознанија за идните правци во кои треба да се развиваат овие процеси кај македонските пазарни субјекти.

Во редот на дополнителните научни методи, методот на студија на случајот се употребува при елаборирање на успешни примери на лидерство и нивното влијание во стратегиско управување со организациските промени. Во оваа смисла, одделно внимание се посветува на претпријатијата од македонскиот простор кои ќе се наметнат преку соодветните истражувања.

Методот на интервју има за цел емпириско опфаќање на размилувањата на дел македонски лидери, генерални директори за разбирањето на лидерството и познавање на концептот на стратегиско управување со организациските промени, со цел дијалектичко согледување на фазите низ кои мора да помине процесот за целосно користење на стратегиското управување со промените.

Методот на теренски експеримент емпириски се употребува врз стратификуван примерок од 15 македонски организации во кои се тестира ефективноста на лидерството, времетраењето на спроведување и многукратноста на влијанието на правилното водство во стратегиско управување со промените врз целокупното организациското однесување.

ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Целокупната истражувана материја која е предмет на докторската дисертација, се состои од четири тематски подрачја.

Првата глава носи наслов *Природата на лидерството*. Во неа најнапред теоретски се определува лидерството како процес, не позиција. Никој не е лидер поради тоа што има некој титулар или позиција. Лидерството вклучува нешто што се случува како резултат на интеракцијата меѓу лидерот и следбениците.

Во овој дел се дефинира лидерството и се истражуваат односите во една рамка за анализирање на лидерството со концептите како менаџмент и

следбеници во рамките на ситуациите во кои се наоѓаат. Вниманието се посветува и на досегашните теории за лидерството со посебен осврт на харизматичкото и трансформационското лидерство како и ситуационското лидерство. Во овој дел се истражуваат и карактеристиките на лидерите и местото на жените во улогата на лидери, како и понудените објаснувања за разликите помеѓу мажите и жените при селекцијата за позицијата на лидери.

Во рамките на втората глава под наслов *Развој на лидери*, се сумираат теоретските сознанија за персоналитетот, интелигенцијата и лидерството, како и теоретското дефинирање на моделот за учење од искуство, улогата на перцепцијата, вештините за развој на лидерство, се анализираат односите помеѓу лидерите и следбениците, значењето на етиката и вредностите. Посебен осврт се прави на улогата, како различните ситуациони и карактеристики на следбениците влијаат на лидерската интелигенција и персоналитетот прикажан на работното место.

За подобрување на ефикасноста, организациите кои го вреднуваат развојот на нивните лидери, обично креираат смислени планови за постигнување на тие цели. Со други зборови, развојот на лидерите не е оставен на случајност. Организациите развиваат структурирани и планирани пристапи во развојот на интерни лидери или на лица кои ќе бидат лидери. Формалните обуки се најзастапениот заеднички пристап во развојот на лидери, и покрај тоа што истражувањата покажуваат дека не секогаш тоа е и најефективен метод. Еден од најпродуктивните начини за развој на лидерите е патувањето по спиралата на искуството. Искуството не е значајно само од тоа кои настани ни се случуваат туку исто така зависи и како ги перцепираме тие настани. Перцепцијата влијае како на обсервацијата така и на акцијата во спиралата на искуството. Секое лице може да ја унапреди својата лидерска ефективност благодарение на унапредување на вештините кои се дел од лидерството. Лидерската ефективност зависи и од емоционалната интелигенција на лидерите. Многу автори ја потенцираат потребата лидерите да практикуваат силен сет од етички принципи, кодекс или систем на морални вредности. Во истражувањето се дава осврт на најчестите четири квалитети кои ја градат довербата во лидерите: визија, емпатија, конзистентност и интегритет.

Анализирањето на управувачките димензии на организациските промени наметнува потребата од деталзирање на *сврхитеискиите модели на промени*,

што е содржано во рамките на третата глава. Овде се дава детализирана претстава за карактерот и основниот пристап на повеќе стратегиски модели на промени. Ниту иницирањето, а ниту пак успешното управување со организациските промени, не може да се замисли без добро лидерство од страна на врвниот менаџмент, а особено без генералниот директор. Од овие причини, во оваа глава се анализираат и *вештините за оптимизирање на лидерството во промените*.

Голем број на автори имаат пишувано за организациските промени, вклучувајќи О'Toole, Pritchett, McNulty, Heifetz и Linsky, Moss Kanter, Krile, Curphy и Lund, Ostroff, Rock и Schwartz, Kotter, Curphy, Burns, Marcus и Weiler, Bennis и Nanus, Tichy и Devanna, Bridges, Collins и Porras, Treacy и Wiersma, Beer, Heifetz и Laurie и Collins. Сите овие автори имаат уникатни перспективи за лидерството и промените, но тие исто така споделуваат одреден број на заеднички карактеристики.

Организациите константно се бомбардирани со економски, технолошки, компетитивни, легални и социјални предизвици. Добрите лидери постојано го набљудуваат екстерното окружување за да пристапат сериозно на овие закани. Тие исто така се вешти за интерно набљудување; разбираат во кој дел организацијата остварува добри резултати а во кој дел заостанува. Според тоа, некои од техниките кои лидерите ги користат за спроведување на внатрешна и надворешна анализа се тековно следење на настаните, преглед на организациските извештаи како и сослушување на грижите на подредените. Оваа информација се користи за формулирање на визијата за иницирање промени. Како би изгледала новата организација ако треба успешно да се соочува со сериозните надворешни закани, да ги користи предностите од новите пазарни можности и да ги надминува организациските слабости?

Креирањето визија, управување со организациската култура, управување со можните конфликти кои се јавуваат во процесот на остварување на визијата, значење на преговарањето се вештините потребни за оптимизирање на лидерството во промените.

Од не помало значење е и дијагностицирањето на проблемите во учинокот на работата кај индивидуите, тимовите и организацијата во целост. Посебно внимание во ова глава се посветува и на вештините за градење тимови.

Завршната, четврта глава, носи наслов *Анализа на лидерството во водењето промени во претпријатијата во Република Македонија*. Во неа се прави опфатна анализа на предизвиците за лидерите на македонските претпријатија во глобалната економија и улогата на лидерите во водењето на промени. Во нејзини рамки, одделно се претставени спроведеното истражување за лидерството и неговото влијание во водењето промени во претпријатијата во Република Македонија. Секоја планирана организациска промена мора да се применува според специфичните потреби на трговското друштво, што подразбира дека потребата и карактерот на промената е различно во различните фази од животниот циклус на друштвото. Во заклучниот дел на оваа последна глава е извршено деталзирање на откритијата од истражувањето на лидерството и неговото влијание во водењето промени.

Во заклучокот се сублимираат клучните согледувања од направените истражувања за тоа како влијае лидерството во водењето промени како и препораките за унапредување на лидерството во претпријатијата во Република Македонија.

ГЛАВА I ПРИРОДАТА НА ЛИДЕРСТВОТО

1.1 ДЕФИНИРАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО

Луѓето кои го истражуваат ова прашање имаат многу несогласувања околу тоа што навистина е лидерството. Многу од овие несогласувања произлегуваат од фактот дека **лидерството** е комплексен феномен кој ги опфаќа лидерот, следбениците и ситуацијата во која тие се наоѓаат. Некои истражувачи на лидерството се фокусираат на личните особини, карактерот и однесувањето на лидерот; други ги проучуваат односите меѓу лидерот и следбениците; трети пак проучуваат како ситуациите влијаат на дејствувањето на лидерите. Некои го имаат толку проширено последново гледиште што дури тврдат дека не постои такво нешто како што е лидерството; тие тврдат дека организациските успеси или неуспеси често погрешно му се припишуваат на лидерот, при што самата ситуација може да има поголемо влијание на тоа како функционира организацијата отколку било која индивидуа, вклучувајќи го и лидерот.

Можеби најдобриот начин да се разбере сложеноста на лидерството е да се видат некои од начините на кои истото се дефинира. Истражувачите го дефинираат лидерството како:

- Процес во кој еден предизвикувач/двигател поттикнува еден подреден да делува на одреден начин (Bennis, 1959, pp. 259-260)
- Насочување и координирање на работата на група членови (Fiedler, 1967)
- Интерперсонална врска на која останатите се согласуваат затоа што сакаат а не затоа што мораат (Merton, 1957)
- Процес на влијание врз една организирана група со цел исполнување на нејзините цели (Roach, Behling, 1984)
- Акции кои ги насочуваат ресурсите за да создадат посакувани прилики (Campbell, 1991)

- Создавање на услови еден тим да биде ефикасен (Guinnett, 1996)
- Добивање на резултати од останатите и способност да се изградат компактни тимови ориентирани кон целта. Добри лидери се оние кои создаваат тимови кои ќе им донесат резултати во повеќе различни ситуации (Hogan, Curphy, 1994)
- Комплексна форма на решавање на социјални проблеми (Mumford, Zaccaro, 2000)

Како што може да се види, дефинициите за лидерство се разликуваат во многу точки и овие разлики придонеле истражувачите да ги проучуваат различните аспекти на лидерството. Иако тоа што постојат многу дефиниции за лидерството може да биде и збунувачко, важно е да се сфати дека не постои само една дефиниција која може да се земе како точна. Токму големиот број на дефиниции може да ни помогне да ги препознаеме многуте фактори кои влијаат врз лидерството како и многуте перспективи од кои истото можеме да го набљудуваме. На пример, во првата дефиниција која беше спомената, зборот *подреден* делува како да го сведува лидерството на некакво слегувачко влијание во хиерархиските односи и изгледа како да го исклучува неформалното лидерство. Втората дефиниција ги истакнува координаторските од контролирачките аспекти на лидерството и на тој начин ги отфрла емоционалните аспекти на лидерството. Акцентот кој во третата дефиниција е ставен на подредените и тоа што тие *сакаат* да ги исполнуваат желбите на лидерот се чини како да ја исклучуваат принудата како еден вид на лидерска алатка. Дополнително, станува проблематично да се идентификуваат начините на кои дејствувањето на лидерот е навистина лидерство ако неговите подредени доброволно се потчинуваат кога еден лидер, со особена моќ на принуда, само ќе им рече да сторат нешто без експлицитно да им се закани. Слично на тоа, главна причина зад употребата на поимот *исакувани ѝрилики* во една од дефинициите е точно да се направи разлика меѓу лидерство и тиранија. И делумно затоа што има толку многу различни дефиниции за лидерството исто така постои и еден широк круг на индивидуи кои ги сметаме за лидери.

Некои истражувачите го дефинираат лидерството според нивните индивидуални перспективи и аспектот од феноменот кој нив највеќе ги интересира. По деталниот преглед на литературата за лидерство Стогдил

заклучил дека “постојат исто толку дефиниции за лидерството колку што има луѓе кои се обиделе да го дефинираат овој концепт”(Stogdill, 1974, p. 259).

Авторот Yukl, G. (2010) ги издвојува следниве дефиниции:

Табела 1.1 Дефиниции на лидерство

- Лидерството е “однесувањето на еден поединец ... кој управува со активностите на една група кон една заедничка цел” (Hemphill&Coons, 1957)
 - Лидерството е “зголемување на влијанието преку и над механичката согласност со рутинските директиви на организацијата” (Katz&Kahn, 1978)
 - “Лидерството се случува кога некои личности ги мобилизираат институционалните, политичките, психолошките и останатите ресурси за да ги разбудат, ангажираат и задоволат потребите на следбениците ” (Burns, 1978)
 - “Лидерството се остварува во процесот во кој еден или повеќе индивидуалци успеваат во обидот да ја стават во рамка и да ја дефинираат реалноста на останатите ” (Smircich&Morgan, 1982)
 - Лидерството е “процесот на влијанието врз активностите на една организирана група кон остварувањето на целта” (Rauch&Behling, 1984)
 - “Лидерството се однесува на артикулирање на визији, отелотворување на вредности и создавање на средина во која работите можат да се остварат” (Richards&Engle, 1986)
 - “Лидерството е процес на давање цел (корисна насока) на колективниот напор и причинување доброволниот напор да биде проширен за да се постигне целта” (Jacobs&Jaques, 1990)
 - Лидерството е “способноста да се истапи надвор од културата, да се започнат еволуциски процеси на промена кои се поприлагодливи” (Schein, 1992)
 - “Лидерството е процесот на градење на смисла на тоа што луѓето го прават заедно за истите да сфатат и станат посветени” (Drath&Pauls, 1994)
 - Лидерството е “способноста на еден индивидуалец да влијае, ги мотивира и им овозможи на останатите да придонесуваат кон ефективност и успехот на организацијата” (House et al., 1999)
-

Повеќето дефиниции на лидерството ја искажуваат претпоставката дека тоа вклучува процес во кој намерното влијание е употребено над другите луѓе за да ги води, структурира и олесни активностите и односите во една група или организација. Се чини дека бројните дефиниции за лидерството немаат многу друго заедничко. Тие се разликуваат во многу аспекти, вклучувајќи ги оние кои го истакнуваат влијанието, планираната цел на влијанието, начинот на кој влијанието е применето и резултатите од обидот да се влијае.

Реченицата "Лидерство е ..." може да се продолжи на многу начини. Како поим, лидерството се вбројува во онаа категорија на зборови како што се *демократија, љубов и мир*. Иако секој од нас интуитивно знае кое е значењето на овие поими, сепак, зборовите имаат различно значење кај секој човек.

Во последните 60 години, развиени се околу 65 различни системи за класификација со цел да се дефинира лидерството (Fleishman et al., 1991). Според Bass, 1990 некои дефиниции го прикажуваат лидерството како *фокус на групните процеси* (Bass, 1990). Bass го става лидерот во центарот на промените и активностите на групата и во него е отсликана и отелотворена волјата на групата. Според други дефиниции, наведува Bass, кон лидерството се приоѓа од перспектива на *личностиа*, т.е. *карактерои*, што значи дека лидерството е комбинација на посебните лични особини и карактеристики кои ги поседуваат некои личности (Bass, 1990). Со помош на личните особини, тие ги поттикнуваат останатите луѓе да си ги извршат своите задачи. Постојат и дефиниции кои лидерството го дефинираат како *дело* или *однесување*, односно работите кои лидерите ги прават за да спроведат одредена промена во групата (Bass, 1990).

Според Northouse, некои го дефинираат лидерството преку *односите на моќ* кои постојат помеѓу лидерите и нивните приврзаници (Northouse, 2010). Според ова гледиште, лидерите поседуваат моќ која ја насочуваат да влијаат на промените кај другите. Постои и пристап кој на лидерството гледа како *трансформациски процес* кој ги движи приврзаниците кон остварување на повеќе задачи отколку очекуваниот обем. Освен на овие начини, лидерството како категорија е истражувано и од перспектива на *вештините*, нагласувајќи ги оние вештини (како на пример знаењето и способностите) кои овозможуваат успех и ефективност на лидерството (Northouse, 2010).

1.1.1 Компоненти на лидерството

Покрај многуте дефиниции за да се добие претстава за лидерството, добро е да се погледаат и клучните компоненти на лидерството. Како најглавни компоненти можат да се издвојат следните: а) Лидерството е процес, б) Лидерството вклучува влијание, в) Лидерството се одвива во групи, и г) Лидерството вклучува заеднички цели (Northouse, 2010). Според него, може да се формулира соодветна дефиниција. *Лидерството* претставува процес во кој една личност влијае врз групата во правец на остварување на заедничка цел (Northouse, 2010).

Дефинирајќи го лидерството како *процес*, значи дека тоа не претставува лична особина или карактеристика која живее во лидерот, туку е трансакциски настан кој се појавува помеѓу лидерот и приврзаниците, што значи дека лидерството не е линеарен еднонасочен настан. Напротив, тоа е интерактивен настан (Northouse, 2010).

Лидерството вклучува *влијание*. Без влијанието, не постои лидерство. Тоа го претставува начинот на кој лидерот дејствува врз приврзаниците.

Лидерството се одвива во *групи*. Независно од тоа за каква поточно големина на групата се работи, нејзиното постоење е неопходно за да има потреба од лидерство.

Лидерството води кон остварување на *заеднички цели*. Лидерите јанасочуваат својата енергија кон останатите за да остварат одредена цел која е од нивна заедничка корист. Фокусирањето на заеднички цели резултира во појава на етиката како составна димензија, поради потребата од придржување кон заедништвото (Rost, 1991).

Лидерите и приврзаниците заедно се вклучени во процесот на лидерство. На лидерите им требаат приврзаниците, но и на приврзаниците им требаат лидерите (Burns, 1978; Heller & Van Til, 1983; Hollander, 1992; Jago, 1982). Иако лидерите и приврзаниците се во блиска корелација, сепак лидерот е оној кој најчесто ги иницира односите, ги создава врските и го сноси товарот за правилно спроведување на лидерството.

Лидерите не се ниту на повисоко ниво, ниту пак се подобри од нивните приврзаници. Лидерите и приврзаниците треба да се доживуваат како во

меѓусебна поврзаност (Hollander, 1992) и во заедништво (Burns, 1978). Тие се во заедничка врска, односно двете страни од паричката (Rost, 1991).

Кога се ќе се земе предвид откриваме дека дефинирањето на лидерството како “процес на влијание врз една организирана група со цел исполнување на нејзините цели” е прилично јасна и корисна дефиниција.

1.1.2 Лидерството е истовремено и наука и уметност

Согласно Hughes, Ginnett и Curphy (Hughes et al., 2012, p. 5) подрачјето на наука за лидерството опфаќа огромен број на студии, околу 8000. Но сепак, не е потребно да се биде експерт, ниту тоа е доволно, за да се биде успешен лидер. Некои менаџери можат да бидат ефикасни лидери без да имаат завршено некаков курс или обука за лидери додека некои специјалисти и професори од областа на лидерството можат самите да бидат релативно слаби лидери.

Сепак, познавањето на некои работи околу истражувањето на лидерството може да биде корисно и релевантно за ефективноста на самото лидерство. Ова научно знаење не мора да биде предуслов за ефективно лидерство, но разбирањето на некои од главните наоди можат да им помогнат на луѓето подобро да ги анализираат ситуациите користејќи голем избор на перспективи. Сето тоа, потоа, може да им помогне на лидерите да бидат поефикасни. Но сепак, бидејќи вештините за анализирање и решавање на ситуациите многу се разликуваат од лидер до лидер, лидерството секогаш ќе остане делумно уметност, а делумно наука.

1.1.3 Лидерството е истовремено и рационално и емотивно

Лидерството во себе ја вклучува и рационалната и емотивната страна на човековото искуство. Согласно Hughes, Ginnett и Curphy (Hughes et al., 2012, p.6) лидерството опфаќа делувања и влијанија кои се базираат на разумот и логиката како и такви кои се базираат на инспирацијата и страста. Целта не е да се развиваат единствено интелектуализирани лидери кои ќе делуваат со логичка предвидливост. Лидерските ситуации можат да бидат комплексни затоа што луѓето се разликуваат во своите мисли и чувства, надежи и соништа, потреби и стравови, цели и амбиции како и во своите силни страни и слабости. Луѓето се истовремено и рационални и емотивни и затоа лидерите користат рационални техники и емотивни обраќања за да влијаат врз оние кои ги следат, но тие исто

така мораат да ги мерат рационалните и емоционалните последици на нивните дејствувања.

Целосното разбирање на лидерството вклучува и поглед кон обете страни на човековата природа. Доброто лидерство не се состои само од пресметување и планирање, или следење на список, иако рационалната анализа секако дека може да го засили лидерството. Доброто лидерство исто така вклучува допирање до чувствата на останатите бидејќи и емоциите играат важна улога во овој процес. Типичен пример за тоа е движењето за човекови права од шеесеттите години на минатиот век кое, покрај на своите принципи, се зрнасоваше и на емоции а Мартин Лутер Кинг поттикна многу луѓе на акција допирајќи првенствено до нивните срца. Некои лидери се способни да ги инспирираат останатите да преземат храбри и возвишени дела. Но сепак, разбудените чувства можат да се искориста и на позитивен но и на негативен начин. Адолф Хитлер е типичен пример за тоа.

1.1.4 Лидерство и менаџмент

Во обидите да се одговори на прашањето “што е лидерство ?” природно е да се разгледа односот меѓу лидерството и менаџментот, За многумина зборот **менаџмент** ги претпоставува поимите како *ефикасност, планирање, организација, процедури, мотивација и контрола*. Лидерството почесто се доведува во врска со поими како што се *преземање на ризици, динамичност, креативност, промена и визија*.

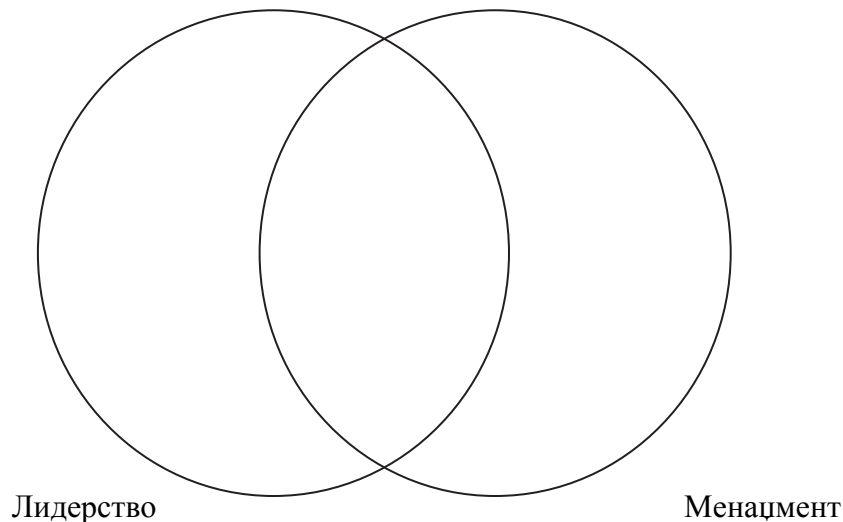
Некои велат дека лидерството во основа е активност која избира вредности и затоа е оптеретена од вредности, додека менаџментот не е. За лидерите се вели дека *ги прават висштинските работи* додека за менаџерите дека *висштински ги прават работите*.

Еве неколку разлики помеѓу менаџерите и лидерите (Bennis, 1989):

- Менаџерите спроведуваат, лидерите воведуваат новини
- менаџерите не менуваат, лидерите развиваат
- Менаџерите контролираат, лидерите инспирираат
- Менаџерите се кратковиди, лидерите размислуваат на долги патеки
- Менаџерите прашиваат како и кога, лидерите прашуваат што и зошто
- Менаџерите имитираат, лидерите започнуваат нешто ново
- Менаџерите го прифаќаат статус кво, лидерите гопредизвикуваат

Авторите Hughes, Ginnett и Curphy (Hughes et al., 2012, p. 9) сметаат дека лидерството и менаџментот се блиску поврзани, но сепак препознатливи функции секоја за себе.

Слика 1.1
Преклопување на лидерството и менаџментот



Hughes et al., 2012, p. 9

Тоа се две функции кои се преклопуваат. Иако некои од функциите кои ги изведуваат лидерите и менаџерите можат да бидат различни дел од нив можат и да се преклопуваат, види Слика 1.1.

1.1.5 Митови за лидерството

Едни од најголемите пречки за развој на лидерството претставуваат одредените непотврдени и само-ограничувачки верувања на оваа тема. Затоа, пред да почнеме подетално да го истражуваме лидерството и неговиот развој ќе ги разгледаме токму овие митови кои ни стојат на патот целосно да го разбереме и развиеме лидерството.

Дали доброто лидерство се сведува единствено на здрав разум

Овој мит во основа тврди дека на човека му е потребен само здрав разум за да биде добар лидер. Тој исто така имплицира дека повеќето, ако не и сите, студии за лидерството кои се објавени досега само го потврдуваат тоа што секој со здрав разум веќе го знае.

Проблемот, секако, се јавува веќе кај двосмислениот поим *здрав разум*. Тој навестува една општопозната база на познавање на животот која ја стекнува секоја разумна личност со барем скромно искуство. Но сепак, еден едноставен експеримент може да не уверу дека здравиот разум може да биде помалку општопознат отколку што си мислите.

Еден од предизвиците за разбирањето на лидерството е способноста да се препознае кога здравиот разум може да се употреби а кога не. Треба ли лидерите да делуваат сигурни? Се разбира. Но тие исто така мораат да бидат и доволно скромни за да препознаат дека и туѓите мислења исто така се корисни. Дали лидерите треба да се истрајни кога времињата ќе станат тешки? Да. Но тие исто така треба да препознаат кога времињата ќе почнат да се менуваат и кога е потребна промена и нов правец. Ако лидерството е единствено здрав разум тогаш би требало да има само малку, или воопшто да нема, проблеми на работното место.

Сепак, ќе се осмелиме да претпоставиме дека досега сте забележале многу повеќе од само малу проблеми помеѓу лидерите и следбениците. Ефективното лидерство мора да биде могу повеќе од само здрав разум.

Дали лидерите се раѓаат, или се создаваат

Некои луѓе мислат дека тоа да се биде лидер или го имате во гените или го немате. Други пак веруваат дека животните искуства го создаваат човекот и дека никој не е роден како лидер. Кое тврдење е точно? Обете, но и ниту едно. Најпрво постои тој вроден фактор кај луѓето, како што постои и влијанието на животното искуство врз лидерството. Сепак обете тврдења се и неточни затоа што имплицираат дека лидерството е *или* вродено *или* *сѝекнајшо*. Она што е важно е како овие фактори *взаемно комуницираат*. Се чини дека не е корисно да размислуваме дека светот се состои од две различни групи на луѓе: лидери и нелидери. Покорисно ќе биде да обрнеме внимание на тоа како секој човек може најдобро да ги искористи приликите за лидерство со кои се соочува.

Понекогаш талентот или физичкиот изглед можат да бидат еден вид предност за потенцијалниот лидер. На пример, човек кој е висок може заради тоа да поттикне кај останатите токму него да го сметаат за лидер а истото тоа може да му ја зголеми самодовербата. Но тоа само по себе нема да го направи лидер.

Истото се однесува и на психолошките карактеристики кои се поврзуваат со лидерството. Стабилноста на одредени лични карактеристики во текот на подолги периоди можат да ја засилат импресијата дека нашите лични природи се фиксирани но различните опкружувања сепак можат да ги поттикнат или да ги потиснат лидерските особини.

Дали единствено школо каде што се учи лидерството е школото на животот

Некои луѓе гледаат со скепса во однос на прашањето дали лидерството може да се развие преку формалното учење, верувајќи дека истото може да се стекне единствено преку личното животно искуство. Сепак е погрешно да се мисли дека формалното образование и учењето од животно искуство се исклучуваат едно со друго. Сосем спротивно, тие се надополнуваат едно со друго. Наместо да се прашуваме дали лидерството се развива од формалното учење или од животно искуство подобро е да осознаемена пр. каков вид на учење би им помогнал на студентите да научат да ги препознаваат важните лекции за лидерството од нивното лично искуство. Ваквиот пристап кон ова прашање ја препознава виталната улога на искуството во развојот на лидерството, но истовремено препознава и дека одредени видови на формално учење и обука можат да ја подобрат способноста на човекот да ги препознава важните лекции за лидерството од искуството. Со други зборови тоа може да го забрза процесот на учење од животно искуство.

1.1.6 Специјализирана улога или поделен процес на влијание

Една главна контроверза од авторот Gary Yukl е прашањето дали лидерството да се гледа како специјализирана улога или како поделен процес на влијание (Yukl, 2010). Според него, едното гледиште тврди дека сите групи имаат специјализација на улогите која вклучува една лидерска улога со некои одговорности и функции кои не можат да се делат многу широко без да ја загорзат ефективноста на групата. Личноста со основната одговорност да ја изведува специфичната лидерска улога е одредена како “лидер”. Останатите членови се наречени “следбеници” иако некои од нив понекогаш можат да му помагаат на примарниот лидер во извршувањето на лидерските функции.

Разликата меѓу улогите на лидерот и следбениците не значи дека една личност не може да ги игра и двете улоги истовремено. На пример, менаџерот на

еден оддел кој е лидер на вработените во тој оддел е исто така следбеник на повисоките менаџери во организацијата. Истражувачите кои го гледаат лидерството како специјализирана улога е поверојатно дека ќе обрнат повеќе внимание на атрибутите кои ја одредуваат селекцијата на поставените лидери, типичното однесување на поставените лидери и ефектите на тоа однесување врз останатите членови на групата или организацијата.

Уште еден начин за разгледување на лидерството, според Yukl е во поглед на процесот на влијание кој природно се јавува внатре во еден социјален систем и се шири меѓу членовите. Научниците кои ја имаат ова перспектива веруваат дека е покорисно лидерството да се проучува како општествен процес или како модел на односи отколку како специјализирана улога. Според ова гледиште секој член на општествениот систем може да покаже лидерство во било кое време без да постои јасна дистинкција меѓу лидерите и следбениците (Yukl, 2010)

1.1.7 Директно наспроти индиректно лидерство

Повеќето теории за ефективното лидерство се фокусираат на однесувањето кое се користи за директно да се влијае на непосредните потчинети, но еден лидер исто така може да влијае и на останатите луѓе внатре во организацијата. Така, некои теоретичари прават разлика меѓу директните и индиректните форми на лидерство за да објаснат како еден лидер може да влијае на луѓето кога нема директен контакт со нив (Yukl, 2010).

Индиректното лидерство се користи за да се објасни како еден генерален директор може да влијае на луѓето кои се на пониските нивоа на организацијата кои немаат директна комуникација со лидерот. Генералниот директор има многу начини да влијае врз луѓето на пониските нивоа од организацијата. Примери за ова се праќањата на белешки или извештаи кон вработените, комуницирање преку електронска пошта, давање интервјуа на телевизија, одржување состаноци со мали групи вработени и учествување во активности со вработените. Повеќето од овие форми на влијание можат да се класифицираат како директно лидерство.

Една од формите на индиректното лидерство се нарекува “спуштање по скали” и се случува кога директното влијание на генералниот директор врз непосредните потчинети се пренесува преку хиерархијата на авторитет на

организацијата: од генералниот директор до менаџерите на средно ниво, па од нив до менаџерите на пониско ниво, а преку нив до обичните вработени.

1.1.8 Лидерство наспроти менаџмент

Постои една контроверза за разликата меѓу лидерството и менаџментот. Очигледно е дека една личност може да биде лидер без да биде менаџер (на пример неформален лидер) и една личност може да биде менаџер без да води. И навистина, некои луѓе чија работа е “менаџер”воопшто немаат потчинети. Никој не смета дека менаџирањето и лидерството се еквивалентни но степенот на преклопување е точка на жестоки несогласувања.

Некои автори (Bennis&Nanus, 1985; Zaleznik, 1977) тврдат дека лидерството и менаџментот се квалитативно различни и взаемно се исклучуваат.

Најекстремната разлика ја вклучува претпоставката дека менаџментот и лидерството не можат да се јават кај една иста личност. Според ова гледиште менаџерите ја ценат стабилноста, редот и ефикасноста, тие се непристрасни, не сакаат ризици и се фокусирани на краткотрајни резултати. Лидерите ги ценат: флексибилноста, иновациите и адаптацијата. Тие се грижат за луѓето исто како што се грижат за економските резултати имаат долготрајна перспектива во однос на целите и стратегиите.

Менаџерите се заинтересирани за тоа како се извршуваат работите, а се обидуваат да ги поттикнат луѓето да работат подобро.

Лидерите пак се заинтересирани што им значат работите на луѓето и се обидуваат да ги поттикнат луѓето да се согласуваат за најважните работи кои треба да се направат.

Други проучувачи (Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotter, 1988; Rost, 1991) го сфаќаат лидерството и менаџирањето како различни процеси или улоги, но не сметаат дека лидерите и менаџерите се различни типови на луѓе. Котер (Kotter, 1990) пак тврди дека менаџирањето настојува да продуцира предвидливост и ред, додека лидерството настојува да создаде организациони промени.

И двете улоги се неопходни, но можат да се јават проблеми ако не се одржува соодветна рамнотежа.

Рост (Rost, 1991) го дефинира менаџментот како однос на авторитет меѓу еден менаџер и подредените за да се произведат и продадат стоки и услуги. Тој го дефинира лидерството како една повеќенасочна врска на влијание меѓу еден

лидер и следбеници со заедничка цел за остварување на некоја реална промена. Лидерите и следбениците влијаат едни на други додека комуницираат за да одлучат какви промени сакаат да направат.

1.1.9 Практична дефиниција на клучните термини

Како и сите конструкции во општествените науки така и дефиницијата за лидерството е произволна и субјективна. Некои дефиниции се покорисни од останатите, но не постои ниту една точна дефиниција која се однесува насуштината на лидерството. Затоа подобро е да се користат различните концепции за лидерството како извор на различни перспективи за овој комплексен феномен.

Некои автори лидерството го дефинираат широко, на начин кој зема предвид неколку работи кои го одредуваат успехот на колективниот напор од членовите на една група за да ги исполнат сериозните задачи. Авторот Yukl ја користи следнава дефиниција: “ Лидерството е процесот на влијание другите да сфатат и да се согласат со тоа што треба да биде сторено и како тоа треба да биде сторено, и процесот на овозможување и помагање на индивидуалните и колективните напори да се исполнат заедничките цели” (Yukl, 2010). Yukl лидерството го третира како специјализирана улога и како процес на социјално влијание.

1.1.10 Опис на лидерството

1.1.10.1 Лидерството како процес на својство како лична особина

Луѓето често пати ја изговараат реченицата "Тој/таа е роден/а да биде лидер." Овие луѓе на лидерството гледаат како лична карактеристика. Според овој начин на сфаќање на лидерството, одредени личности имаат посебни вродени карактеристики или квалитети кои ги прават лидери и ги разликуваат од нелидерите. Одредени физички фактори (на пример висината), карактеристики на личноста (на пример екстравертноста) и други карактеристики, како што е на пример интелегентноста, помагаат при идентификувањето на лидерите (Bryman, 1992).

Опишувањето на лидерството како лична особина е прилично поразлично од неговото опишување како процес. Пристапот според кој лидерството се сфаќа

како лична особина го разбира лидерството како својство, односно збир на способности кои се поседуваат во различна мера кај различни луѓе.

Опишувањето пак на лидерството како процес се состои во тоа што на лидерството се гледа како на феномен кој постои во интеракциите помеѓу лидерите и приврзаниците и функцијата лидер ја прави достижна за секого. Како процес, лидерството може да се разгледува преку начини на лидерско однесување и истото може да се научи (Jago, 1982).

1.1.10.2 Доделено насиројти вонредно лидерство

Некои луѓе се лидери како резултат на нивната формална позиција во организацијата, додека пак други се лидери како резултат на начинот на кој останатите членови на групата ги доживуваат. Лидерството кое произлегува од поседување на одредена позиција во организацијата се смета за доделено лидерство (Northouse, 2010).

Постојат многу ситуации во кои личноста на која и е доделена лидерската функција не е всушност правиот лидер. Во случаите кога другите перцепираат одредена личност како највлијателна во групата, без оглед на титулата која ја поседува, станува збор за вонредно лидерство. Ваквото лидерство не е резултат од поседување на одредена позиција или титула, туку произлегува со текот на времето, преку процесот на комуникација. Некои од начините на однесување кои придонесуваат за личноста да стане лидер без да биде назначена се состојат во поседување на јаки вербални способности, информираност, барање на туѓи мислења, иницирање нови идеи и слично (Fischer, 1974).

Освен овие начини на однесување, важна улога зазема и карактерот на личноста. Во тој поглед, најзначајни се следниве карактеристики: доминантност, интелигенција и самодоверба.

1.1.10.3 Лидерството и моќта

Моќта го претставува капацитетот или потенцијалот да се влијае. Луѓето поседуваат моќ во случаите кога се способни да влијаат на верувањата, ставовите и активностите на останатите.

Според резултатите од студиите на French и Raven (1959), постојат пет значајни основи на кои се темели моќта, а тоа се:

Табела 1.2 Пет основи на моќ

референтна, базирана на начинот на кој приврзаниците го доживуваат лидерот и склоноста која ја покажуваат;

експертска, базирана на перцепцијата на приврзаниците за компетентноста на лидерот;

легитимна, потекнува од статусот или формалната работна позиција;

наградна, се огледа во располагање со капацитет за наградување на останатите; и

присилна моќ, потекнува од поседувањето на можност за казнување и санкционирање на другите.

French и Raven, 1959

Секој од овие темели на моќ го зголемува капацитетот на личноста да влијае на туѓите ставови, вредности и однесувања.

Во организациите постојат два главни видови на моќ: позициска моќ и сопствена моќ.

Позициската моќ е моќ со која личноста се здобива како резултат на рангот во кој се наоѓа. Тоа е всушност можноста да се биде влијателен која лидерот ја поседува поради тоа што има повисок статус за разлика од неговите приврзаници. Позициската моќ се состои од легитимната, наградната и присилната моќ.

Сопствената моќ претставува можноста на лидерот да влијае врз останатите како резултат на тоа што ги ужива нивните симпатии и доверба. Кога лидерите се однесуваат на начини кои се важни за приврзаниците, се здобиваат со моќ. Во сопствената моќ спаѓаат референтната и експертската моќ (Northouse, 2010).

1.1.10.4 Нови концепции на лидерство

Во последниве години се појавија некои различни начини на концептуализирање на лидерството и тие побудуваат интерес кај проучувачите кои веруваат дека постојните познати теории се премногу ограничени. Примери за ова се **заедничкото и распределено лидерство, релационото лидерство** и

социјалните мрежи. Овие пристапи се уште се во развој и има само малку истражувања за нив и овде ќе ги разгледаме само на кратко.

Заедничко и распределено лидерство

Едно алтернативно гледиште на организациите е дека распределеното лидерство, делењето на моќта и политичките активности се неизбежни во организациите што не може да се ограничи на само еден семоќен лидер. Поддржувачите на оваа перспектива тврдат дека акциите на еден индивидуален лидер со помалку важни од колективното лидерство кое е спроведено од многу членови на организацијата, меѓу кои има и формални и неформални лидери (Day et al., 2004). Има многу различни начини да се подели и распредели моќта и авторитетот во организациите и некои се поуспешни од другите.

Релационо лидерство

Уште еден алтернативен поглед на лидерството е истото да се опише како социјален ред кој се развива и произлегува од интеракциите, размените и процесите на влијание помеѓу многу луѓе. Според оваа гледиште лидерството не може да се сфати надвор од динамиката на социјалниот систем во кој се јавува (Uhl-Bien, 2006). Наместо традиционалниот фокус врз еден лидер, проучувачите ги испитуваат социјалните процеси и прават шема за односите кои објаснуваат како колективната активност може да исполни заеднички цели. Во овој случај организациите и другите социјални ентитети се дефинираат повеќе преку мрежата на интерперсонални врски отколку преку формалните структури, правци и правила. Лидерите овде се дефинираат како луѓе кои постојано влијаат врз односите и колективните активности и токму од нив се очекува да го поседуваат тоа влијание (Hogg, 2001).

РАМКА ЗА АНАЛИЗИРАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО

1.1.11 Интеракциска рамка за анализирање на лидерството

Пристапот кон лидерството го нарекуваме **интеракциска рамка**. Најпрво, рамката го опишува лидерството како функција составена од три елементи: **лидер**, **следбеници**, и **ситуација**. Одредено лидерско сценарио може да се испита со користење на секое ниво на анализа посебно. Иако ова е корисен начин да се разбере процесот на лидерство, овој процес можеме да го разбереме подобро ако ги истражime **интеракциите** меѓу трите елементи т.е пресеците претставени на слика 1.2 (Hughes et al., 2012, p.15).

Слика 1.2
Интеракциска рамка за
анализирање на лидерство



Hughes et al., 2012, p.15

На пример, ќе го сфатиме процесот на лидерството подобро ако, не само ги набљудуваме лидерите и следбениците, туку и ако исто така истражime како лидерите и следбениците влијаат едни на други во тој процес. Слично на тоа,

можеме посебно да ги истражime лидерот и ситуацијата, но ќе стекнеме уште поголемо сознание за процесот на лидерство ако набљудуваме како ситуацијата може да ги ограничува или олеснува дејствувањата на лидерот и како лидерот може да смени некои аспекти од ситуацијата за да ја направи поефективна. Така, конечниот и најважниот аспект на оваа рамка е дека лидерството е резултат на еден сложен сет на интеракции меѓу лидерот, следбениците и ситуацијата.

Еден типичен пример за таквата комплексна интеракција меѓу лидерот и следбениците се т.н. внатрешни групи и надворешни групи (Hughes et al., 2012, p.16). Понекогаш постои еден висок степен на взаемно влијание и поврзаност меѓу лидерот и неколку потчинети. Овие подредени и припаѓаат на **внатрешната група** и се разликуваат од останатите по високиот степен на лојалност, посветеност и довербата која ја чувствуваат кон лидерот. Останатите подредени и припаѓаат на **надворешната група**. Лидерите имаат, во значителна мерка, поголемо влијание меѓу следбениците од внатрешната група отколку меѓу оние од надворешната група.

Но сепак и овој поголем степен на влијание си има своја цена. Ако лидерите се потпираат првенствено на нивниот формален авторитет за да влијаат врз своите следбеници (а посебно ако ги казнуваат), тогаш тие ризикуваат да ги загубат високите нивоа на лојалност и посветеност кои следбениците ги чувствуваат кон нив (Green and Cashman, 1975).

1.1.12 Лидерот

Овој елемент првенствено испитува што е тоа што лидерот го донесува со себе како *индивидуа* во лидерската равенка. Ова може да содржи некоја уникатна лична историја, интереси, карактерни црти и мотивација.

Сите лидери не се исти, но имаат тендеција да делат многу карактеристики. Истражувањата покажаа дека лидерите се разликуваат од своите следбеници и дека ефективните лидери се разликуваат од неефективните лидери во многу лични особини, когнитивни способности, вештини и вредности (Stogdill, 1948 & 1974). Уште еден начин на кој личните особини можат да влијаат на лидерството е преку темпераментот: дали еден лидер најчесто е смирен или наместо тоа е склон на емотивни испади. Лидерите кои имаат смирен карактер и кои не ги напаѓаат или омаловажуваат останатите заради носење лоши вести е поверојатно дека ќе добиваат навремени и комплетни информации

од потчинетите. Наспроти ова се шефовите кои имаат избувливи карактери и репутација на луѓе кои *го убиваат гласникот*.

Уште еден важен аспект на лидерот е тоа како тој го стекнал лидерскиот статус (Hughes et al., 2012, p.17). Лидерите кои биле назначени од претпоставените можат да имаат помал кредибилитет кај своите подредени и да добиваат помала лојалност од нив отколку оние лидери кои се појавуваат или се избрани со консензус од редот или од страна на следбениците. Многу често ваквите избрани лидери се повеќе способни да влијаат на една група кон исполнување на некоја цел заради моќта која им е дадена од нивните следбеници. Сепак, и избраните и назначените лидери мораат да бидат чувствителни кон оние кои ги избрале, ако сакаат да ја задржат својата моќ.

Искуството или минатото на лидерот во една одредена организација обично е многу важно за неговата ефективност. На пример, лидерите кои се назначени од внатре од организацијата, заради тоа што се веќе добро запознаени со нејзината култура и принципи, можат да почнат да ја извршуваат работата *во од*. Притоа, лидерите избрани од редовите на организацијата се подобро познати од останатите во организацијата отколку оние кои се избрани од надвор. Многу е веројатно дека ова ќе делува, на подобро или полошо, врз просторот за дејствување кои останатите во организацијата ќе бидат поготвени да му го дадат на лидерот. Ако лидерот ужива голем респект заради своите дотогашни постигнувања нему може да му биде даден поширок простор отколку на некој кој е новодојден и чии постигнувања се помалку познати. Од друга страна пак многу луѓе се наклонети кон тоа да им дадат фер шанса на новите лидери да успеат, и новодојдените во секоја организација добиваат време да ги научат неформалните правила, норми и *стајлци* пред да почнат да донесуваат радикални и потенцијално контроверзни одлуки.

На легитимноста на еден лидер може да влијае и обемот во кој следбениците учествувале во неговиот избор (Hughes et al., 2012, p.15). Ако следбениците имале право на глас во изборот на лидерот тие ќе имаат засилено чувство на психолошка идентификација со него но истовремено можат да имаат повисоки очекувања и поголеми барања од него. Исто така се поставува прашањето каков вид на поддршка добива лидерот од неговиот шеф. Ако следбениците почувствуваат дека нивниот шеф има големо влијание кај

повисоките инстанци тие можат да ја загубат желбата да ги изнесуваат своите поплаки пред повисоките структури на организацијата.

Претходниве примери ни ги посочуваат работите кои ги дознаваме за лидерството фокусирајќи се на индивидуалниот лидер како објект за анализа. Но дури и ако комплетно го изанализираме индивидуалниот лидер сепак нашето разбирање на процесот на лидерство ќе остане некомплетно.

Според Максвел (Maxwell, 2014) потребно е лидерите да си постават прашање дали правилно го инвестираат своето време во вистинските луѓе. Најголемото наследство што може било кој успешен лидер да го остави е вложувањето во градењето на идни лидери. Тоа подразбира наоѓањето на вистинските луѓе и континуирано вложување во нив. Често се поставува прашањето како се наоѓаат најдобрите лидери. Одговорот е едноставен: треба да знаеме што подбразбираме под добар лидер. Според Максвел (2014) постојат повеќе фактори кои се посакувани во лидерите, а тие се:

1. Факторот на остварување влијание – дали тие остваруваат влијание врз другите?
2. Факторот на капацитет – дали тие имаат потенцијал да растат и да се развиваат?
3. Факторот на личен став – дали тие самите сакаат да растат и да се развиваат?
4. Факторот хемија – дали постои добра хемија помеѓу лидерот и потенцијалниот лидер?
5. Факторот на страст – дали се тие самомотивирани?
6. Факторот карактер – дали се стабилни?
7. Факторот на вредности – дали постојат заеднични вредности?
8. Факторот тимска работа – дали тие добро соработуваат со други?
9. Факторот поддршка – дали му додаваат вредност на лидерот?
10. Креативниот фактор – дали пронаоѓаат можности во невозможни ситуации?
11. Факторот на опции – дали нивниот придонес му дава опции на лидерот?
12. Факторот 10 проценти – дали се тие во најдобрите 10 проценти во тимот на лидерот?

1.1.13 Следбениците

Следбениците се важен дел од равенството на лидерството но нивната улога не секогаш била ценета во истражувањата. Долго време се сметало дека лидерите активно ги водат подредените, подоцна наречени следбеници, а тие пасивно и послушно ги следат (Baker, 2007). Со текот на времето општествените промени го промениле и погледот на следбениците, а теориите за лидерството ја признале активната и важна улога која во процесот на лидерство ја имаат следбениците. Денес веќе е природно да се прифати важната улога која ја имаат следбениците.

Во овој контекст вреди да се спомене уште еден аспект од дефиницијата за лидерство: Лидерството е процес на социјално влијание кој го делат *сите* членови на една група (Hughes et al., 2012, p.19).

Лидерството не се сведува само на влијанието кое некој го користи од одредена позиција или улога; следбениците се исто така дел од процесот на лидерство. Во последниве години и практичарите и проучувачите ја истакнуваат поврзаноста меѓу лидерството и **следбеништвото**.

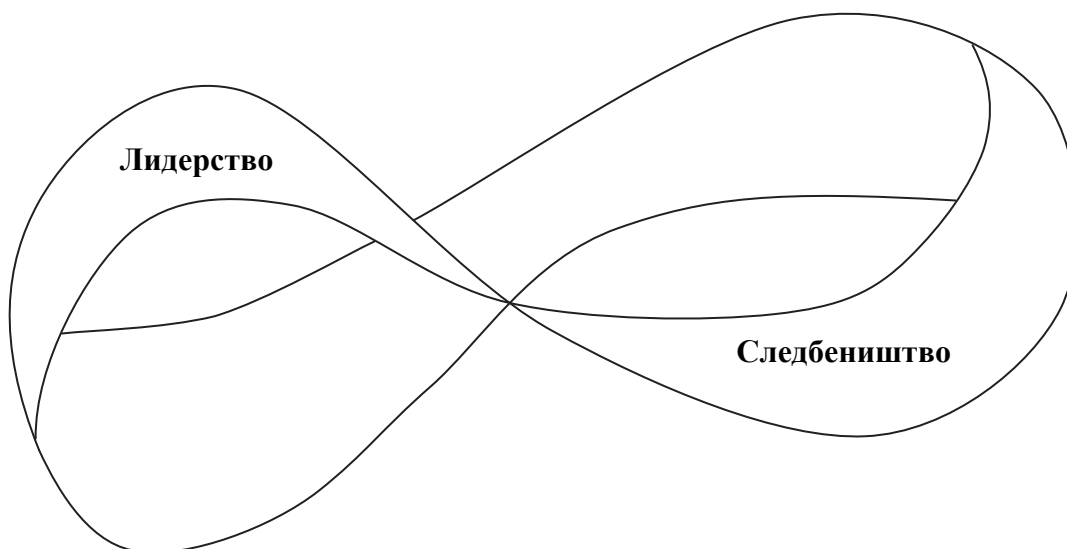
Денес ни е познато дека очекувањата на следбениците, нивните лични особини, нивото на зрелост, нивоата на компетентност како и мотивацијата влијаат врз процесот на лидерство (Bass, 1990). Исто така многу се важни и очекувањата, нивото на зрелост, нивоа на компетенции и мотивираноста на следбениците да ја извршуваат својата работа (Sutton, 1989, pp. 943-50). Работниците кои ги делат истите цели и вредности како и лидерот и кои внатре во себе се чувствуваат наградено за добро завршената работа е поверојатно дека ќе останат прекувремено на работа за да завршат некој проект за кој има краток временски рок отколку оние работници чија единствена мотивација е паричната.

Дури и бројот на следбеници кои одговараат пред еден лидер може да има големо значење. На пример, еден менаџер на продавница кој под себе има тројца продавачи може да помине повеќе време со секој од нив отколку еден менаџер кој под себе има осум продавачи и посебна служба за достава; да се раководи со тим од 5 члена е различно, од лидерски аспект, отколку да се води тим од 18 члена. Останати релевантни варијабли се и: довербата на следбениците во лидерот и нивното ниво на увереност дека лидерот е заинтересиран за нивната благосостојба.

Во контекст на интеракциската рамка, прашањето *Што е лидерство?* не може да се одвои од прашањето *Што е следбеништво?*. Не постои една проста линија која ги одвојува; тие се спојуваат. Некои автори (Hughes et al., 2012, p.22) ја прикажуваат т.н. Мобиус хартија со цел да ја прикажат меѓузависноста на лидерството и следбеништвото (види слика 1.3). Но ова не значи дека лидерството и следбеништвото се една иста работа. Кога дел од врвните менаџери биле прашани да наведат листа на квалитети кои тие ги бараат од лидерите и следбениците листите биле слични но не и потполно идентични (Kouzes & Posner, 1987). Идеалните лидери биле карактеризирани како искрени, компетентни, напредни и инспиративни; идеалните следбеници биле опишани како искрени, компетентни, независни и спремни за соработка.

Во одредени ситуации овие разлики можат да станат критични, како на примеркога еден напреден и инспиративен подреден ќе забележи дека се раѓа конфликтмеѓу неговите цели или етика и оние на неговите наредени. Една таква ситуација може да се претвори во криза за индивидуалецот и за организацијата која ќе бара да се избере меѓу водењето (лидерството) и следењето (Hughes et al., 2012, p.15)

Слика 1.3
Лидерство / следбеништво
(Mobius Strip)
(Hughes et al., 2012, p.24)



(Hughes et al., 2012, p.24)

Кога веќе беше сфатена целата комплексност на лидерскиот процес се промени и важноста која му се придаваше на самиот однос лидер-следбеник (Block, 1992). Една причина за ова е зголемениот притисок врз организациите кои треба да функционираат со намалени ресурси. Намалените ресурси и помалиот кадар го намалија бројот на менаџери и го зголемија нивниот распон на контрола, што пак, последователно на ова, им остава на следбениците да преземат многу од функциите кои традиционално беа извршувани од лидерот. Уште една причина за ова е и трендот кон поголема делба на моќта и децентрализирањето на надлежностите во организациите што создава поголема независност меѓу одделите во организацијата и ја зголемува потребата од нивна меѓусебна соработка. Згора на тоа, природата на проблемите со кои се соочуваат многу организации станува толку комплексна и промените стануваат толку брзи што се повеќе луѓе се потребни за да ги решат.

Овие трендови сугерираат неколку различни начини на кои следбениците можат во иднина да ги преземат новите лидерски улоги и одговорности.

Како прво, следбениците можат да завземат многу поактивен став кон проблемите во организацијата. Кога ќе се соочат со разликата помеѓу начинот на кој се одвиваат работите во организацијата и начинот на кој треба да се одвиваат, следбениците можат да играат активна и конструктивна улога соработувајќи со лидерите за да ги решат проблемите. Генерално гледано, подобрувањето на организацијата е задача која им припаѓа истовремено и на следбениците и на лидерите.

Како дополнување на помошта да се решаваат проблемите во организацијата, следбениците можат да придонесат во процесот на лидерство со тоа што ќе станат вешти во *влијанието кон нагоре*. Бидејќи следбениците често се наоѓаат на позиции каде се јавуваат многу проблеми во организацијата, тие можат да им дадат на лидерите релевантни информации за да се имплементираат добри решенија. Точно е тоа дека некои лидери треба да почнат подобро да ги слушаат другите но исто така е точно дека на многу следбеници им е потребна обука за појасно и попозитивно да можат да ги искажат своите идеи. Уште еден начин на кој следбениците во иднина можат да преземат еден поголем дел од лидерскиот предизвик е со тоа што ќе останат флексибилни и отворени кон приликите. Иднината најавува повеќе промени, никако помалку и следбениците

кои и приоѓаат на промената со позитивни очекувања и со отвореност кон саморазвивањето ќе бидат посебно ценети и наградени (Senge, 1990).

1.1.14 Ситуација

Ситуацијата е третиот важен дел од равенката на лидерството. Дури и да знаеме се што можеме за еден лидер и за дадената група на следбеници лидерството често е реално само во контекстот на тоа како лидерот и следбениците делуваат во една одредена ситуација.

Ова гледиште за лидерството како една комплексна интеракција меѓу лидерските, следбеничките и ситуациските варијабли не секогаш била земена здраво за готово. Токму спротивното, најголемиот дел од раните истражувања на лидерството биле базирани врз претпоставката дека лидерството е една обична лична особина која се изразува независно од ситуацијата во која се манифестира лидерството. Ова гледиште, познато како **херојска теорија**, веќе е отфрлено но долго време претставувало доминантен начин на кој лидерството било општо сфаќано (Vroom & Jago, 2007).

Во педесетите и шеесетите години на XX век во науката и проучувањето доминирал еден различен пристап за концептуализирање на лидерството. Тој се состоел повеќе од потрага по ефективни лидерски *однесувања* отколку од барање некакви универзални *особини* на лидерството. Тој пристап се покажал премногу ограничувачки бидејќи ги запоставувал важните контекстуални, или ситуациски, фактори во кои веројатно се појавуваат ефективните и неефективните однесувања. Со текот на времето, сложеноста на интеракциите меѓу лидерските, следбеничките и ситуациските варијабли се повеќе станувале фокусот на истражувањата на лидерството. Додавањето на ситуацијата во мешавината на варијабли кои го сочинуваат лидерството е комплицирано. Ситуацијата може да биде најдвосмислениот аспект од рамката на лидерството; таа може да се однесува на се: од една специфична задача која ја извршува една група до широка лепенка на разни други ситуациски контексти (Hughes et al., 2012).

ПРИОДИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

1.1.15 Преглед на главните пристапи на проучување

Привлечноста на лидерството како тема на истражување и многуте различни концепти на лидерство создадоа ограмна база на литература. Обидите да се организира таа литература според главните пристапи или перспективи покажаа само делумен успех. Еден од покорисните начини да се класифицира теоријата и истражувањето на лидерството е според типот на варијаблата која е најистакната. Три типа на варијабли релевантни за сфаќање на лидерската ефикасност се (1) карактеристиките на лидерите, (2) карактеристиките на следбениците, (3) карактеристиките на ситуацијата, види Табела 1.3 (Gary Yukl, 2010).

Повеќето теории за лидерството истакнуваат една категорија повеќе од останатите, како основа за објаснување на ефективното лидерство (Gary Yukl, 2010).

Табела 1.3 Клучни варијабли во теориите за лидерство

1. Карактеристики на лидерот

- Особини (мотиви, личност, вредности)
 - Самодоверба и оптимизам
 - Вештини и експертиза
 - Одесување
 - Интегритет (чесност, однесување во согласност со вредностите)
 - Тактики за влијание
 - Мислење за следбениците
-

2. Карактеристики на следбениците

- Особини (потреби, вредности, мислење за себеси)
 - Самодоверба и оптимизам
 - Вештини и експертиза
 - Мислење за лидерот
 - Доверба кон лидерот
 - Посветеност на задачите и напор
 - Задоволство од работата и лидерот
-

3. Карактеристики на ситуацијата

- Вид на организационата единица
 - Големина на единицата
 - Позицијата, моќта и авторитетот на лидерот
 - Структура на задачата и комплексноста
 - Зависноста на задачата
 - Организациската култура
 - Несигурноста во средината
 - Надворешна зависност
 - Културните вредности на нацијата
-

Gary Jukl, 2010p. 30

1.1.15.1 Пристап кој се фокусира на особини

Еден од најраните пристапи за проучување на лидерството е т.н пристап на однесување. овој пристап ги истакнува атрибутите на лидерот како што се личноста, мотивите, вредностите и вештините. Подвлекувањето на овој пристап е претпоставката дека некои некои луѓе се родени лидери кои поседуваат одредени особини кои другите луѓе не ги поседуваат. Најраните теории за лидерството менаџерскиот успех го припишуваат на несекојдневните способности како што се силната енергија, интуицијата и проникливоста, несекојдневната способност за предвидување и незадржливите моќи за убедување.

1.1.15.2 Пристап кој се фокусира на однесувањето

Овој пристап започнува во педесеттите години на минатиот век откако многу од истражувачите се разочарале од пристапот кој се осврнува на особините и почнале да обрнуваат внимание на тоа што конкретно менаџерите прават на работното место. Ова истражување се дели на две главни подкатегории.

Првата испитува како менаџерите го минуваат своето време како и типичната шема на активност, одговорностите и функциите на менаџерската работа. Исто така се истражува и како менаџерите ги решаваат барањата, како се справуваат со ограничувањата и конфликтите на работното место.

Втората подкатегија се фокусира на идентификувањето на ефективното лидерско однесување.

1.1.15.3 Пристап кој се фокусира на моќ и влијание

Ова истражување ги испитува процесите на влијание меѓу лидерот и останатите луѓе. Исто како и повеќето пристапи во центарот и на овој пристап се наоѓа лидерот со една имплицитна претпоставка дека каузалноста е ненасочена (лидерите делуваат а следбениците реагираат). Ова истражување има за цел да ја објасни лидерската ефективност во поглед на количината и типот на моќ кој го поседува лидерот и како таа моќ се применува. Моќта се гледа како важна не само за влијание врз подредените туку исто така и за влијание врз еднаквите на себе, надредените и луѓето надвор од организацијата (клиенти, добавувачи).

1.1.15.4 Пристап кој се фокусира на ситуацијата

Ситуацискиот пристап ја нагласува важноста на контекстуланите фактори кои влијаат на процесот на лидерство. Главни ситуациски варијабли се карактеристиките на следбениците, природата на работата која ја извршува групата на лидерот, видот на организацијата и природата на околината.

1.1.15.5 Интегративен пристап

Интегративниот пристап вклучува повеќе од еден вид на лидерски варијабли. Во последниве години стана вообичаено истражувачите да вклучуваат два или повеќе видови лидерски варијабли во една иста студија, но сепак се уште е реткост да се најде теорија која би ги вклучувала сите варијабли. Согласно авторот (Gary Yukl, 2010p. 33) пример за интегрativen пристап е теоријата за харизматичко лидерство која се обидува да дознае зошто следбениците на некои лидери се спремни да вложат огромен напор за да дадат лични жртви за да се оствари целта на групата.

1.1.16 Карактеристики на лидер

Постојат неколку заеднички особини во однесувањето и стилот и на харизматичните и на трансформациските лидери и тука спаѓаат нивната визија и вредностите, реторичките способности и способноста да создадат еден специфичен вид на имиџ во срцата и умовите на нивните следбеници, и персонализираниот стил на лидерство.

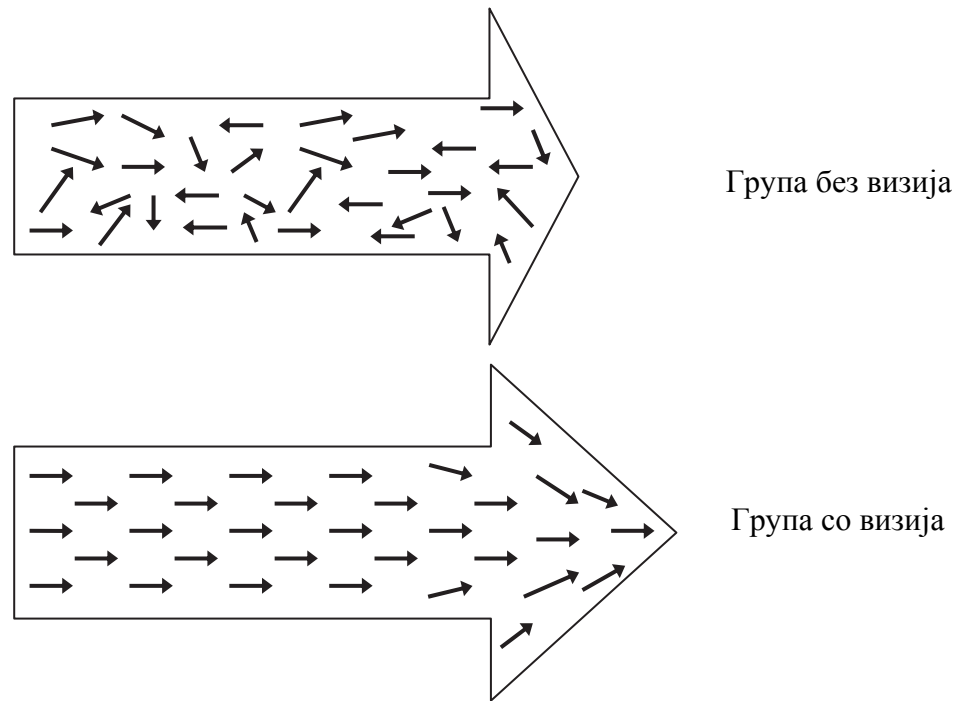
1.1.16.1 Визија

И трансформациските и харизматичните лидери се по природа ориентирани кон иднината. Тоа опфаќа помагање една група да се помести “од тука до таму”. Харизматичните лидери ги чувствуваат фундаменталните разлики меѓу она какви се работите и она како можат (или би требало) да бидат. Тие ги препознаваат слабостите на актуелниот поредок и нудат една креативна **визија** за да ги надминат. Види слика 1.4 (P.M.Senge, 1990). Визијата на еден харизматичен лидер не е лимитирана само на големи општествени движења; лидерите можат да развијат цврста визија за било каква организација или организациско ниво. Оваа визија може да има и стимулативен и обединувачки ефект на напорите на следбениците што пак може да помогне да се поттикне посилено организациско здружување и промена како и поголеми нивоа на учинок од следбениците (Naidoo, L. J., Lord, R. G., 2008)

1.1.16.2 Реторички вештини

Како дополнување на тоа да се *има* визија харизматичните лидери се надарени и во споделувањето на нивната визија. Како што рековме претходно, харизматичните и трансформационите лидери имаат извонредни **реторички вештини** кои ги засилуваат емоционалните нивоа на следбениците и ги инспирираат да ја прифатат визијата.

Слика 1.4
Визијата на лидерот за иднината може да ги насочи напорите и да им помогне на групите да постигнат повеќе



Hughes, et al., 2012, p. 582

Излегува дека, и содржината на говорите на трансформациониот лидер и начинот на кој тие се искажуваат се од витална важност (Liu W., et al., 2010, pp. 189-202). Харизматичните лидери обемно користат метафори, аналогии и приказни а помалку се служат со апстрактен и безбоен рационален дискурс за да ги изнесат своите ставови и да ги искажат своите поенти. Многу често самото испорачување на говорот е поважно од неговата содржина - слабото испорачување може негативно да се одрази врз содржината. Адолф Хитлер бил толку вешт во изведувањето на своите говори што неговите говори можат да имаат хипнотизирачко дејство дури и за оние кои не разбираат германски. Слично на тоа, многу луѓе го сметаат говорот на Мартин Лутер Кинг „Имам еден сон“ за еден од најемотивните говори кои некогаш ги чуле.

1.1.16.3 Имиц и градење на доверба

Трансформациските лидери градат доверба во нивното лидерство и во остварливоста на нивните цели преку еден **имиц** на навидум цврста самодоверба, сила на моралната увереност, личен пример и само-жртва инеконвенционални тактики и однесување. Кај нив се забележува дека имаат невообичаена интуиција и способност и делување во согласност со нивната визија и вредности. Бидејќи трансформациските лидери **градат доверба** преку покажување посветеност кон потребите на следбениците, наспроти својот интерес, некои харизматични лидери се толку загрижени за нивниот имиц што понекогаш си препишуваат и туѓи заслуги покрај своето име или ја преувеличуваат својата компетентност.

1.1.16.4 Персонализирано лидерство

Еден од најважните аспекти на харизматичното и трансформациското лидерство е персоналната природа на моќта на лидерот. Овие лидери имаат силни, лични врски со следбениците, дури и кога лидерот ќе стекне некоја формална организациона улога. Токму овој **персонализиран лидерски** стил се чини дека е одговорен за чувството за добиена моќ меѓу следбениците на харизматичните или трансформациските лидери. Харизматичните лидери изгледаат повешти во собирањето на општествените сигнали и претендираат да бидат емоционално експресивни, посебно преку невербалните канали како што се очниот контакт, заземањето поза, движењата, гестовите, тонот на гласот и изразите на лицето. Трансформациските лидери исто така ги поттикнуваат своите следбеници со тоа што им даваат задачи кои водат до засилување на самодовербата и создаваат средини во кои има зголемени очекувања и позитивни емоции (Hughes et al., 2012, p. 583).

1.1.16.5 Приод кон лидерството од аспект на личните карактеристики

При овој начин на приоѓање кон лидерството, акцентот најпрво се ставал на идентификување на квалитетите на значајните луѓе, па потоа се пренасочил кон откривање на влијанието кое различни ситуации го имаат врз лидерството, за

на крај да се врати кон повторно нагласување на улогата на личните карактеристики за успешно лидерство.

Резултатот на долгите и многубројни истражувања е долг список на лични карактеристики кои личноста мора да ги поседува и негува доколку сака другите да ја доживуваат и перцепираат како лидер. Карактеристиките кои котираат највисоко на списокот се: а/ *интелигенција*, б/ *самоверба*, в/ *одлучност*, г/ *иницијатива* и д/ *оружељубивост* (Northouse, 2010).

а/ Интелигенција

Интелигенцијата или интелектуалната способност е во позитивна корелација со лидерството, што значи дека лидерите имаат повисок коефициент на интелигенција за разлика од оние луѓе кои не се лидери. Разумноста, способноста за правилно резонирање и проценување на работите, перцептивните можности и јаките вербални способности, ја прават личноста подобар лидер. Но, треба да се има предвид дека интелектуалната способност на лидерот не треба во голема мера да се разликува од онаа на неговите подредени. Во случаите кога коефициентот на интелигенција на лидерот е многу поразличен од оној на неговите приврзаници, тоа може да има контрапродуктивно влијание на лидерството. Лидерите кои поседуваат големи способности може да се соочат со тешкотии при комуницирањето со приврзаниците поради нивната презафатеност и преокупираност, или пак поради тоа што нивните идеи се пренапредни за да бидат прифатени од нивните приврзаници.

б/ Самоверба

Самовербата и дава на личноста чувство на сигурност кога станува збор за нејзината компетентност и способност. Поточно, таа се состои од чувство за самопочитување, самоувереност, како и верба дека може да се придонесе нешто да се промени. Лидерството вклучува влијание врз другите луѓе, а самовербата му влева на лидерот чувство на сигурност дека методите преку тој влијае на останатите се правилни и соодветни.

в/ Одлучноси

Одлучноста се состои од постоење на силна желба за завршување на задачите и вклучува одредени карактеристики, како на пример иницијативност, упорност, доминантност и мотивираност. Одлучните луѓе покажуваат спремност да се наметнат, проактивни се и имаат капацитет да истраат при појава на тешкотии. Тие знаат да покажат доминантност токму во моментите кога на нивните приврзаници им треба соодветно координирање и насочување.

г/ Интегритет

Интегритетот како една од најзначајните лични особини кои ги поседуваат лидерите, го отсликува квалитетот на искреноста и чесноста. Луѓето кои се придржуваат до строги принципи и преземаат одговорност за своите постапки покажуваат интегритет, така што лидерите со интегритет уживаат доверба кај останатите затоа што оставиле впечаток дека на нив може да им се верува за она што кажуваат дека ќе го сторат. Со други зборови, лидерите со интегритет се лојални, може да се смета на нив, не се лажливи и интегритетот како лидерска карактеристика во голема мера се бара од општеството.

д/ Дружељубивост

Дружељубивоста како лична особина која лидерите треба да ја поседуваат, го претставува нивниот стремеж да се остварат пријатни општествени односи. Овие лидери се друштвени, пријателски настроени, пристојни, внимателни и непристрасни, покажуваат внимание за потребите на другите и се грижат за нивната благосостојба. Во таа смисла, дружељубивите лидери имаат големи способности кога станува збор за меѓучовечки односи и создаваат односи на соработка со нивните приврзаници.

1.1.16.6 Лидерството и моделот на Петте фактори на личноста

Моделот на петте фактори на личноста се состои од основните фактори кои ја формираат личноста и го опишува начинот на кој тие пет најзначајни лични карактеристики се поврзани со лидерството (Goldberg, 1990).

Според овој модел, петте најзначајни фактори се:

1. *Невротиичносѝ*. Склоност на личноста да се чувствува депресивно, несигурно, вознемирено, ранливо.
2. *Екстравертносѝ*. Склоност за друштвеност, самоувереност и поседување на позитивна енергија.
3. *Отвореносѝ*. Склоност кон информираност, креативност, љубопитност и остроумност.
4. *Пријатносѝ*. Склоност на личноста да прифаќа, да биде согласна и да верува.
5. *Свесносѝ*. Склоност кон темелност, организираност, контролираност, одлучност и лојалност.

Од сите овие фактори, екстравертноста како лична карактеристика е во најсилна поврзаност со лидерството. По неа следуваат свесноста, отвореноста и слабата невротичност, и на крај пријатноста како фактор со слабо влијание врз лидерството (Judge et al., 2002).

1.1.16.7 Емоционална интелејенција

Како што може да се забележи од самиот назив, емоционалната интелигенција е поврзана со нашите размислувања и емоции, како и со нивното взаемно дејство. Споредбено со *интелејенцијата* која ја претставува способноста за учење на информации и нивна примена во секојдневието, *емоционалната интелејенција* претставува способноста да се разберат емоциите и истите да се применат во секојдневието. Поточно, емоционалната интелигенција може да се дефинира како способност за согледување и изразување на емоции, служење со емоциите за да се олесни мислењето, разбирање и резонирање со емоции, како и успешно управување со емоциите во меѓусебните односи. (Mayer et al., 2000)

Емоционалната интелигенција претставува доста значајна лична карактеристика кога станува збор за лидерство. Луѓето кои се сензитивни за нивните емоции и за влијанието кое нивните емоции го имаат на другите, имаат поголема можност да бидат успешни лидери.

1.1.17 Ситуациско лидерство

Еден од пошироко признатите пристапи во лидерството е ситуациското лидерство развиено од Hersey and Blanchard (1969) базирано на истражувањата на Reddin's (1967) за 3-Д теоријата на менаџмент стилови.

1.1.18 Харизматичко лидерство

Иако рационалниот пристап нуди еден отворен модел за организациска промена сепак се чини дека многу големи политички, општествени или организациски промени не биле толку конвенционални. Не е многу веројатно дека луѓето како Исус Христос, Мухамед, Јована Орлеанска, Ленин, Хитлер, Махатма Ганди, Нелсон Мандела, Фидел Кастро следеле некаква формула за промена или план, па сепак тие успеале радикално да ги променат општествата во кои живееле. Иако сите овие лидери се разликуваат во своите патишта сите тие делат една карактеристична особина, а тоа е харизмата.

Харизматичните лидери се страстни, непоколебливи индивидуалци кои можат да насликаат една несовладлива визија за иднината. Преку таа визија тие се способни да создадат високо ниво на возбуда меѓу следбениците и да изградат посебно силни емоционални врски со нив. Комбинацијата на несовладливата визија, засилените емоционални нивоа и цврстите лични приврзувања ги потчинуваат следбениците да искажат поголем напор кога се соочуваат со организациските или општествените предизвици. Сепак, страста и ентузиазмот кои ги генерираат харизматичните лидери можат да бидат и меч со две острици. Некои харизматични движења можат да резултираат со позитивни и релативно мирољубиви организациски или општествени промени. Од друга страна пак, историјата не предупредува дека кога страста се користи за себични или лични придобивки може да се случат фатални последици за општеството. Типичен пример за ова е Адолф Хитлер.

1.1.18.1 Харизматичко лидерство: Историски преглед

Се до седумдесеттите години харизматичкото лидерство се проучуваше првенствено од историчарите, политиколозите и социолозите. Од овие рани истражувачи најзначајни се наодите на Макс Вебер. Вебер бил социолог првенствено заинтересиран за тоа како авторитетот и религиозните и

економските сили влијаат на општествата со текот на времето. Вебер тврди дека општествата можат да се категоризираат во три вида на авторитарни системи: традиционален, легално-рационален и харизматички (Weber, 1964).

Во **традиционалниот авторитарен систем** традициите или непишаните закони на општеството диктираат кој ја има власта и како таа власт може да биде употребена. Трансферот на власта во таквите системи е базиран на традициите како што е пренесување на моќта на првородениот син откако кралот ќе умре.

Во **легално-рационалниот авторитарен систем** една личност ја има власта не заради традицијата или наследното право туку заради законите кои важат за позицијата која ја држи. На пример, избраните функционери и повеќето лидери во непрофитабилните и јавните организации имаат овластувања да преземат одредени акции заради позицијата која ја држат. Моќта во овој случај е во самата позиција а не во личноста која е на таа позиција.

Овие два авторитарни системи се спротивни на харизматичкиот авторитарен систем во кој луѓето го добиваат својот авторитет заради нивните карактеристики кои се пример за останатите. За харизматичните лидери се смета дека поседуваат суперчовечки особини или моќи од небесно потекло кои ги одделуваат од обичните смртници. Жариштето на авторитетот во овој систем почива токму на поседувањето на овие невообичаени особини; тој не потекнува од наследното право или од законите. Според Вебер, харизматичните лидери потекнуваат од маргините на општеството и се појавуваат како лидери во времиња на огромни социјални кризи. Овие лидери во општеството се концентрираат и на проблемите со кои тоа се соочува и на револуционерните решенија кои се предложени од нив. На тој начин, харизматичните авторитарни системи се обично резултат на револуцијата против легално-рационалните и традиционалните системи. Примери за вакви револуции можат да бидат рушењето на Шахот на Иран од страна на Ајатолахот Хомеини, рушењето на британската колонијална власт во Индија од страна на Махатма Ганди, успехот на Мартин Лутер Кинг во борбата за граѓански права во САД или економските и социјалните промени во Венецуела кои ги спроведе Хуго Чавез. За разлика од легално-рационалните и традиционалните системи харизматичните авторитарни системи се краткотрајни.

Харизматичните лидери мораат да проектираат една слика на успешност за следбениците да поверуваат дека тие поседуваат натчовечки особини. Секој

неуспех на ова поле ќе причини следбениците да почнат да се сомневаат во божествените особини на лидерот и ќе почнат да го поткопуваат неговиот авторитет (Hughes et al., 2012, p. 577)

Дебатата околу харизматичкото лидерство драматично се промени со објавувањето на книгата *Лидерство* од Џејмс МекГрегор Брнс. Тој е истакнат политиколог кој ја помина кариерата проучувајќи го лидерството во националниот и политичкиот контекст. Тој верува дека лидерството може да има една од две форми.

Трансакциско лидерство се јавува кога лидерите и следбениците се во некој вид на врска за размена за да ги остварат своите потреби. Размената може да биде економска, политичка или психолошка а примери за ова се: размена на пари за работа, гласови за политички гласови, лојалност за земање предвид и слично. Трансакциското лидерство не е невообичаено но претендира да биде краткотрајно бидејќи најчесто не постои некоја одржлива цел што би ги држела двете страни заедно откако ќе се направи трансакцијата. Брнс исто така забележува дека овој тип на лидерство може да биде прилично ефективен но од друга страна не резултира со организациска или општествена промена и наместо тоа има тенденција да го задржи и легитимизира статус квото (Burns, 1978).

Втората форма на лидерство е **трансформациското лидерство** кое го менува статус квото со тоа што им се обраќа на следбениците вредностите на следбениците и на нивното чувство за повисоко добро. Трансформациските лидери ги артикулираат проблемите во постојаниот систем и имаат една несовладлива визија за тоа какво би можело да биде новото општество или организација. Оваа нова визија за општеството интимно е поврзана со вредностите и на лидерот и на следбениците; таа претставува еден идеал кој е во согласност со нивните вредносни системи. Според Брнс трансформациското лидерство е ултимативно морална примена затоа што подигнува стандардот на човековото однесување. Ова подразбира дека испробувањето на трансформациското лидерство може да биде одговорот на прашањето “дали промените кои ги застапува лидерот го унапредуваат или го назадуваат развојот на организацијата ли општеството?”. Трансформациските лидери исто така се вешти во прашањето на **менувањата**; тие посочуваат како проблемите или прашањата со кои се соочуваат следбениците можат да бидат решени ако тие ја исполнат визијата на лидерот за иднината. Овие лидери исто така ги учат

следбениците како да станат лидери со помош на своите способности и ги наведуваат да земат поактивна улога во движењето на промените.

Сите трансформациски лидери се харизматични, но не сите харизматични лидери се трансформациски. Трансформациските лидери се харизматични затоа што можат да артикулираат визија за иднината и да создадат силни емоционални врски со следбениците. Сепак, оваа визија и врските се израмнуваат со вредносните системи на следбениците и им помагаат да ги реализираат своите потреби.

Харизматичните лидери кои *не се* трансформациски можат да ја изразат својата визија и да формираат силни емоционални врски со следбениците но го прават тоа за да си ги исполнат своите потреби. И харизматичните и трансформациските лидери се борат за организациска или општествена промена; разликата е во тоа дали промените се во корист на лидерот или на следбениците.

И на крајот, трансформациските лидери се секогаш контроверзни. Харизматичното лидерство секогаш по природа создава конфликти околу вредностите или дефинициите за општественото добро. И тука се јавува контроверзност бидејќи луѓето кои имаат највеќе да загубат во секој постоечки систем ќе пружат најсилен отпор кон иницијативата за трансформациска промена. Емоционалните нивоа на оние кои кои и му се противат на трансформациското лидерско движење за промена се многу често исто силни како и на оние кои ја поддржуваат промената; ова е и главната причина за насилниот крај на лидерите како Мартин Лутер Кинг, Исус Христос, Џон Кенеди, Ганди. Брнс тврди дека трансформациското лидерство секогаш вклучува конфликт и промена, а трансформациските лидери мораат да бидат желни да започнат конфликт, да создадат непријатели, да покажат високо ниво на само-жртва и да имаат дебела кожа и да бидат фокусирани да ја одржат својата кауза. (Bono & Pisces, 2006)

Слика 1.5
Фактори кои се однесуваат на харизматичнолидерство и интерактивна



Hughes, et al., 2012, p. 580

1.1.18.2 Харизматично и трансформациско лидерство – две рани теории

Харизма

Сегашните теории за харизматичко лидерство се под силно влијание на идеите на социологот Макс Вебер. Вебер го искористил терминот харизма за да опише форма на влијание која ја нема за основа традицијата или формалниот авторитет туку перцепциите на следбениците дека лидерот е обдарен со несекојдневни особини. Сперед Вебер харизмата се појавува за време на општествени кризи, кога еден лидер ќе се појави со радикална визија која нуди решение за кризата и привлекува следбеници кои веруваат во визијата. (Weber, 1947)

Трансформациско лидерство

Теориите за трансформациското лидерство се под огромно влијание на Џејмс МекГрегор Брнс кој напишал книга-бестселер за политичкото лидерство. Тој го поставува трансформациското лидерство наспроти трансакциското. Трансформациското лидерство им се обраќа на моралните вредности на следбениците во обид да ја подигне нивната свесност за етичките прашања и да ја мобилизира нивната енергија и ресурси за да ги реформира институциите. Трансакцискиот лидер ги мотивира следбениците со тоа што се повикува на нивниот личен интерес и взаемните бенефити. (Burns, 1978)

Одликите и однесувањата на харизматичкиот лидер

Поверојатно е дека харизмата ќе им се припише на оние лидери кои делуваат на неконвенционален начин за да ја исполнат својата визија. Исто така е поверојатно дека тие ќе бидат перцепирани како харизматични ако на тој пат се самопожртвувани и ако преземаат ризици. Лидерите кои изгледаат уверено во на што го предлагаат ќе бидат сметани за многу похаризматични од оние кои се навидум збунети и несигурни. Како и да е, харизматичните лидери треба да внимаваат и да ги избегнуваат негативните последици кои можат да произлезат од харизматичното лидерство (Табела 1.4).

Процеси на влијание

Примарниот процес на влијание е личната идентификација која е изведена од желбата на следбениците да го задоволат и имитираат лидерот. Во тој случај одобрувањето на лидерот станува единица мерка за самовреднувањето на следбеникот.

Конгер (Conger, 1989) нагласува дека е поважно за следбениците да ги прифатат ставовите и верувањата на лидерот за посакуваните цели отколку само да ги имитираат површните аспекти на однесувањето на лидерот како што се карактерните црти, гестовите и говорот. Според Ешворд и Меел (Ashforth & Mael, 1989), силна социјална идентификација се јавува кога луѓето стануваат горди што се дел од една група или организација и на членството во неа гледаат како на свој најважен социјален идентитет.

Табела 1.4 Некои негативни последици на харизматичното лидерство

- Имањето стравопочит од лидерот ги намалува добрите сугестии од следбениците
- Желбата за прифаќање од страна на лидерот ги намалува критиките од следбениците
- Восхитувањето на следбениците создава заблуда за непогрешливоста на лидерот
- Прекумерна самодоверба и оптимизам го заслепуваат лидерот
- Негирање на проблемите и неуспесите го намалува организациското учење
- Рискантните, грандиозни проекти имаат поголема шанса да доживеат неуспех
- Земање целосна заслуга за успесите, отуѓува некои од клучните следбеници
- Импулсивното, нетрадиционално однесување создава следбеници, но и непријатели
- Зависноста од лидерот го спречува развојот на компетентен наследник
- Неуспевањето да се создадат наследници создава криза во лидерството

Yukl, G. 2010, p. 275

1.1.19 Трансформациско лидерство

Како што самото име кажува, трансформациското лидерство претставува процес кој ги менува, односно трансформира луѓето. Тоа се занимава со емоциите, вредностите, етиката, стандардите и долгорочните цели, а исто така вклучува и оценување на мотивите на приврзаниците, задоволување на нивните потреби и третирање на приврзаниците на соодветен начин. Трансформациското лидерство се карактеризира со посебен начин на влијаење кој ги инспирира

приврзаниците да сработат повеќе отколку што од нив се очекува. Тоа претставува процес кој вклучува харизматичко и визионерско лидерство.

Во случајот на трансформациското лидерство следбениците чувствуваат доверба, воодушевување, лојалност и почит кон лидерот и се мотивирани да сторат повеќе отколку што се очекува од нив. Според Бас (Bass, 1985) лидерот ги трансформира и ги мотивира следбениците со тоа што (1) ги прави посвесни за важноста од резултатите на мисијата, (2) ги наведува да го надминат својот интерес за доброто на организацијата или тимот и (3) да ги активираат нивните потреби од највисок ред. Според Бас, трансформациското и трансакциското лидерство се различни процеси но не и процеси кои взаемно се исклучуваат. Трансформациското лидерство ја зголемува мотивацијата и учинокот кај следбениците повеќе од трансакциското, но ефективните лидери користат комбинација и од двата типа лидерство (Табела 1.5).

Табела 1.5 Трансформациско и трансакциско однесување

Трансформациско однесување

- Идеализирано влијание
- Индивидуално внимание
- Инспиративна мотивација
- Интелектуална стимулација

Трансформациско однесување

- Потенцијална награда
- Активно управување со исклучок
- Пасивно управување со исклучок

Yukl, 2010, p. 278

Однесување на трансформацискиот лидер

Оригиналната формулација на теоријата на Бас вклучува три типа на трансформациско однесување: идеализирано влијание, интелектуална стимулација и индивидуално земање предвид. Идеализираното влијание е однесување кое поттикнува силни емоции кај следбениците и идентификација со лидерот. Интелектуалната стимулација е однесување кое ја засилува свесноста на следбениците за проблемите и влијае тие да гледаат на нив со една нова перспектива. Индивидуалното земање предвид вклучува обезбедување на поддршка, охрабрување и коучинг за следбениците.

Дефинирање на трансформациското лидерство

Освен трансформациското, можеме да разликуваме и трансакциско лидерство. *Трансакциското лидерство* се јавува кај најголемиот дел на модели за лидерство кои се фокусираат на односите на размена помеѓу лидерите и приврзаниците.

За разлика од трансакциското, *трансформациското лидерство* претставува процес преку кој личноста се спојува со останатите и воспоставува релација која го зголемува нивото на мотивација и моралот кај лидерот, но и кај неговите приврзаници. Овој вид на лидер е внимателен кон потребите и мотивите на приврзаниците и се труди да им помогне најдобро да го искористат потенцијалот кој го имаат (Burns, 1978).

Трансформациското и трансакциското лидерство се карактеризираат со подигнување на моралот кај другите. Но, во овие два типа на лидерство не може да се вбројат и лидерите како Адолф Хитлер и Садам Хусеин. Таквиот начин на негативно лидерство се вбројува во категоријата *исевдоитрансформациско лидерство*. Овој тип на лидерство се фокусира на личните интереси на лидерот и се одликува со лидери кои се самобендисани, експлоатирачки и ориентирани кон моќта.

Трансформациското лидерство и харизмата

Лидерите кои се вбројуваат во категоријата на харизматични лидери се одликуваат со следниве карактеристики (Bryman, 1992):

- доминантност,
- желба за да се влијае на другите,
- самодоверба и
- јаки морални вредности.

Харизматичните лидери покажуваат и специфични начини на однесување. Како прво, тие претставуваат добар пример кога станува збор за вредностите и ставовите кои сакаат да ги пренесат на нивните приврзаници. Второ, покажуваат голема способност и компетентност. Трето, тие ги спојуваат идеолошките цели од морален карактер. Четврто, покажуваат доверба кон способностите на приврзаниците да ги остварат високите очекувања, со што им влеваат поголем

степен на самодоверба. Сето ова на крај резултира во подобри резултати од работењето на приврзаниците и зголемување на успешноста на организацијата. И како петто, харизматичните лидери кај своите приврзаници побудуваат мотиви кои резултираат во поголемо чувство за припадност, моќ и почит.

Како директен резултат од овие начини на однесување на лидерите, се јавуваат неколку ефекти. Вербата во идеологијата на лидерот се зголемува, се јавува сличност помеѓу верувањата и ставовите на лидерот и приврзаниците, лидерот безрезервно се прифаќа, приврзаниците емоционално се соживуваат со неговите цели и покажуваат приврзаност и послушност кон него, се идентификуваат со самиот лидер и им се зголемува самодовербата за поуспешно извршување на своите задачи.

ЖЕНИТЕ ВО ЛИДЕРСКА УЛОГА

1.1.20 Полот и стиловите на лидерство

Со оглед на тоа што сè почесто лидерските позиции ги заземаат жени, очекувани се бројните размислувања околу тоа дали жените на поинаков начин од мажите се снаоѓаат во улогата на лидер, како и кој од нив е поуспешен, дали мажите или жените.

Во истражувањата за разликите помеѓу стиловите на лидерство, мажите и жените се споредуваат во полето на стиловите кои се ориентирани кон меѓучовечките односи и задачите, или пак во полето на демократските и автократските стилови на водење. Спротивно од стереотипните размислувања, истражувањата не покажуваат дека жените лидери не се повеќе насочени кон меѓучовечките односи, а помалку кон задачите при начинот на водење на организацијата. Жените лидери водат на подемократски и повеќе партиципативен начин за разлика од мажите (van Engen & Willemsen, 2004).

Според други истражувања, за разлика од мажите лидери, на жените лидери се гледа со потценување кога начинот на кој тие ја водат организацијата е маженствен, кога заземаат “машка” работна позиција и кога проценителите се мажи. Овие резултати укажуваат на предрасудите со кои жените се среќаваат кога се назначени на некоја лидерска позиција.

1.1.21 Полот и успешноста на лидерството

Генерално, мажите и жените лидери се подеднакво ефикасни, меѓутоа кога се разгледуваат половите разлики, во некои случаи се покажало дека мажите и жените лидери покажуваат поголема ефикасност доколку се назначени на лидерска позиција која соодветствува со нивниот пол (Eagly, Karau & Makhijani, 1995).

Емпириските истражувања укажуваат на мали разлики во стилот на лидерство и успешноста кога се споредуваат мажите и жените лидери. Жените лидери покажуваат помала ефикасност кога им се доделени “машки” функции, додека пак функциите и работните позиции кои се пофеминистички, односно поженствени, им нудат поголеми можности и повеќе предности.

1.1.22 Лидерски лавиринт

Мотиви за отстранување на бариерите

Јазот кој што постои во лидерството претставува глобален феномен и се состои во тоа што жените се диспропорционално распоредени во лидерски позиции на пониско ниво и помалку авторитетни за разлика од мажите.

Постојат повеќе значајни мотиви за преместување на бариерите во повисоките ешалони на лидерството. Најпрво, со ова би се исполнило ветувањето за подеднакви можности преку овозможување на секого да преземе лидерска улога, од најниско па до највисоко ниво. Промовирајќи група со голем диверзитет на жени со лидерски улоги се придонесува кон тоа општествените институции, фирмите, владите и слично да изгледаат порепрезентативно, односно попретставително. Освен тоа, група во која постои разновидност се карактеризира со поголема продуктивност. Постои силна поврзаност помеѓу различноста во полот и финансиските перформанси на организациите. Имено, како што застапеноста на жените во највисоките лидерски позиции се зголемува, така расте и финансискиот успех (Catalyst, 2004).

Разбирање на лавиринтот

Помалата застапеност на жените во високите лидерски позиции се објаснува на три начини. Првото објаснување се состои во разликите во инвестирање во човечки капитал помеѓу мажите и жените. Второто објаснување

ги зема предвид половите разлики, и на крај, третото објаснување се фокусира на предрасудите и дискриминацијата на жените лидери.

1. Разлики во човечкиот капитал

Според овој начин на објаснување на лидерскиот лавиринт и на помалата застапеност на жените во лидерските позиции се смета дека жените имаат помал степен на капитални инвестиции во образованието, тренинзи и обуки, како и во работно искуство за разлика од мажите. Споредбено со мажите, жените имаат незначително помало работно искуство и континуитет на работа, кои се должат на нивните задолженија при одледување на децата и домашните обврски (Eagly & Carly, 2007). Постои голема веројатност жените кои имаат деца да не бидат вработени или да работат помалку часови за разлика од жените кои немаат деца. Овие очекувања кои се бараат од жените за извршување на домашните обврски и одгледување на децата им наметнуваат на жените препрека при искачување на скалилото кон лидерска позиција, особено во случаите кога жената не може да си дозволи да плати за куќна помошничка.

На овој предизвик жените одговараат на различни начини. Некои од нив бираат да не се мажат и да немаат деца, други бираат да станат супержени и да се докажат на секое поле, додека пак некои се одлучуваат за привремена работа или пак скратено работно време.

Иако жените поседуваат повеќе од половина од менаџерските позиции, тие имаат помали можности за развој за разлика од мажите. Освен тоа што имаат помал број на одговорности споредбено со одговорностите кои ги имаат мажите на истата работна позиција, жените поретко добиваат охрабрувања, помалку се вклучени во клучните мрежи и не толку често добиваат формални тренинзи за разлика од мажите. Жените исто така се непропорционално застапени во оние работни позиции кои се помалку видливи, имаат помала одговорност и не нудат можност за достигнување на високи позиции, како на пример сметководство или образование (Northouse, 2010).

2. Полови разлики

Жените не покажуваат послаби резултати во лидерството, не се помалку приврзани за нивната работа, не покажуваат помала мотивираност за лидерските

улоги отколку мажите. Но, помала е веројатноста жените да се самопромовираат и да преговараат споредбено со мажите. Освен тоа, постои многу мала разлика во личните карактеристики помеѓу мажите и жените, иако се идентични според поголемиот дел од карактеристиките кои се потребни за успешно лидерство. Таа полова разлика која им дава предност на мажите се состои во тоа што мажите за разлика од жените подобро знаат да го побараат она што го сакаат (Babcock & Laschever, 2003).

3. Предрасуди

Предрасудите се состојат воглавно во стереотипните очекувања дека жената е задолжена да се грижи, а мажот е оној од кој се очекува да преземе одговорност.

Стереотипите во врска со половата припадност се влијателни и отпорни на промени. Тие ги опишуваат ставовите околу атрибутите на жените и мажите и опишуваат какви треба да бидат истите. На пример, од мажите се очекува да бидат смели, самоуверени, независни, рационални и одлучни, додека пак жените треба да се грижат за другите, да бидат чувствителни, топли, да одгледуваат и помагаат.

Овие стереотипни очекувања не само што влијаат врз туѓите перцепции и евалуации на жените лидери, туку можат и директно да влијаат на самите жени. Па според тоа, жените одговараат на овие стереотипи на еден од двата можни начини: или покажуваат ранливост и се помируваат и го прифаќаат стереотипот, или пак го демантираат истиот преку активности со кои се демонстрираат спротивни начини на однесување (Sekaquapteva & Thompson, 2003). Кај жените кои не се убедени во лидерските способности кои ги поседуваат, постои поголема можност да се асимилираат кон стереотипот, додека пак жените кои се поуверени во себе и своите способности најчесто покажуваат отпор кон таквите стереотипи.

Со помош на промените во организациите кои овозможуваат можности за развој и напредок на жените; поголемата полова рамноправност во домашните обврски; зголемувањето на преговарачката моќ на жените; поголемиот број на бизниси управувани и поседувани од жени; како и промените во

несогласувањата во релацијата жените и лидерството, бројот на жените лидери значително би пораснал.

1.1.23 Придобивки

Важноста на разгледувањето на улогата која полот ја има врз лидерството се состои во можноста за сеопфатно разбирање на самото лидерство. Полот претставува составен дел на современиот пристап за успешни лидерски стилови кои се промениле од традиционални машки, автократски стилови во женски, односно андрогени стилови на демократско и трансформациско лидерство. Развивајќи поандрогена концепција за лидерството, се зголемува успешноста на лидерството со тоа што на луѓето им се дава можност да се вклучат во најдобрите лидерски активности, а не да се ограничат на оние начини на однесување кои се најсоодветни за полот на кој припаѓаат.

Истражувањата во врска со полот и лидерството придонесуваат на два начина: за отфрлање на митовите за половиот јаз, како и за разјаснување на аспектите на половите бариери кои тешко се воочуваат.

Разбирањето на компонентите на лидерскиот лавиринт обезбедува потребните алатки за борење против нееднаквоста помеѓу половите вклучувајќи ги индивидуалните, меѓучовечките, организациските и општествените пристапи.

Наместо да се игнорира проблематиката околу значењето на полот во лидерството, истата треба да се сфати и разбере, при што поголема би била сигурноста дека жените имаат подеднакви можности за да постигнат влијателни лидерски позиции, а со тоа се обезбедува различна полова застапеност во лидерските нивоа, што придонесува кон зголемување на успехот на организацијата (Northouse, 2010).

1.1.24 Илустрирање на интеракциската рамка: Жени во лидерски улоги

Не така одамна, ако прашавте некого да ви каже име на лидер на кој највеќе му се восхитува, најголемиот дел од имињата на листата ќе им припаѓаат на *стари бели мажи*. Денес имињата на истата таа листа се значително поразлични. Таа разлика, која секако ја сметаме за напредок, претставува една корисна илустрација на моќта на употребата на интеракциската рамка за да се сфатат сложеностите на процесот на лидерство.

Еден специфичен пример е жената во улога на лидер и во овој дел ќе го истражиме степенот во кој жените ги преземаат лидерските улоги, тоа дали постојат разлики во ефективноста на мажите и жените во лидерските улоги и какви објаснувања се нудат за разликите меѓу мажите и жените кога ќе бидат избрани или напредуваат на лидерски позиции.

Се појасно е дека жените во се поголем број ги преземаат лидерските улоги од било кога претходно. Од друга страна пак, фактичкиот процент на жени на лидерски позиции остана релативно стабилен. Еден извештај од американската Влада сугерира дека жените сочинувале околу 40% од менаџерите во работната сила на САД во 2007 година споредено со 39% во 2000 година. Процентот пак на жени на највисоките раководни позиции е помалку охрабрувачки. Во една студија на организацијата Каталист од 2009 година жените сочинувале само 13.5% од повисоките раководни функции и речиси 30% од компаниите од листата *Форчун 500* воопшто немале ниту една жена на тие високи позиции (<http://catalyst.org>, 2010).

Иако овие статистики се важни и ветувачки, се уште постојат проблеми и тие ги ограничуваат можностите за способните жени да се издигнат на највисоките позиции во организациите. Многу студии се занимаваат со овој проблем, а неколку од нив ќе ги разгледаме и овде. Во една класична студија за улогите на полот Шејн (Schein, 1975) покажа како предрасудите во стереотипите за улогите на полот создавале проблеми за жените да напредуваат во менаџерските улоги.

Има и многу други студии за улогата на жените во менаџментот. Во една од нив истражувачите ги документирале животите и кариерите на 78 жени на највисоките позиции на корпорациите во Америка. Неколку години подоцна истражувачите интервјуирале мал дел од овие жени и со нив дискутирале за евентуалните промени кои се случиле во нивниот лидерски курс. Истражувачите биле изненадени од фактот дека жените биле многу слични на мажите на високи менаџерски позиции. Ги имале истите стравови: го посакувале најдоброто за себе и за своите семејства. Тие посакувале нивните компании да успеат. И не било изненадување тоа што се уште имале поттик за успех. Во некои случаи (истото ова е точно и за мажите) тие почнувале да се прашуваат за животната рамнотежа и за тоа дали вреди целото тоа жртвување и напорна работа, дали 60 часовните работни недели се поважни од семејството.

Од квантитативна гледна точка истражувачите сепак очекувале да откријат битни разлики меѓу жените кои сами се пробивале нагоре и мажите кои веќе се наоѓале на лидерски позиции. Постоечката литература на оваа тема ги беше убедила да очекуваат дека постои женски, наспроти машкиот стил на лидерство: со тоа што женскиот стил на лидерство е производ на консензус и тимски ориентиран лидерски пристап. Според ова гледиште жените се опишани како лидери кои, споредени со мажите, се подобри слушачи, повеќе се соживуваат, се помалку аналитични, повеќе се ориентирани кон луѓето и се помалку агресивни во остварувањето на своите цели.

Спротивно на веќе споменатите стереотипи истражувачите не пронашле значајни разлики меѓу женските и машките лидерски стилови. Жените и мажите биле еднакво аналитични, ориентирани кон луѓето, енергични, посветени, сочувствителни и вештни во сослушувањето на останатите. Сепак постоеле и разлики меѓу мажите и жените но тие не го допирале прашањето на лидерските стилови.

Истражувањата на жените лидери од нетрадиционалните организации од средна големина покажале дека не сите успешни лидерки доаѓаат од ист капап. Истражувањето кое го направила Џудит Роснер (Rosener, 1990) идентификувало неколку разлики за тоа како мажите и жените ги опишуваат своите лидерски искуства. Мажите биле наклонети да се опишуваат себеси со трансакциски термини, гледајќи го лидерството како еден вид на размена со потчинетите за извршените услуги. Тие влијаеле врз другите првенствено преку нивната позиција во организацијата и авторитетот. Жените, од друга страна, претпочитале да се опишуваат себеси со трансформациони термини. Тие им помагале на потчинетите да развијат посветеност кон пошироки цели отколку нивниот личен интерес, и тие го опишувале своето влијание повеќе како нешто поврзано со особините како што се способноста и интерперсоналните вештини отколку само со позицијата во организацијата.

Според Роснер, таквите жени лидери го поттикнуваат учеството и ги делат моќта и информациите, но и одат далеку вон она што е обично познато како партиципативен менаџмент. Таа го нарекува **интерактивно лидерство**. Нивните само-опишувања на лидерството се одразија на еден пристап кој се базира на поттикнувањето на самовреднувањето кај останатите и развивањето на верба

дека најдобар учинок се постигнува кога луѓето се возбудени за својата работа и се чувствуваат добро за самите себеси.

Како се разви овој стил на интерактивно лидерство? Роснер заклучува дека тоа се случило заради социјализациските искуства на овие жени и развојот на нивните кариери. Како што веќе споменавме, социјалната улога која се очекувала од жените истакнувала дека тие треба да се склони кон соработка, склони кон давање поддршка, полни со разбирање, нежни и услужливи. Како што влегувале во светот на бизнисот, тие се уште се наоѓале себеси во улоги кои ги истакнувале истите овие особини. Тие биле поставувани во обичниот дел од персоналот и на места на кои им недостигал формален авторитет врз останатите и затоа тие морале да ги извршуваат своите задачи без да се потпираат на формалната моќ. Со други зборови, тоа што тие требало да го прават било да ги употребат своите социјално прифатливи особини на однесување за да опстанат во организациите.

Тоа што им било вродено на жените кај нив се претворило во тактика за преживување. Иако лидерите често ги започнуваат своите кариери правејќи го тоа што природно им доаѓа и што се вклопува во ограничувањата на работата, тие со тек на време исто така ги развиваат нивните вештини и стилови (Слика 1.6). Употребата на интерактивното лидерство од страна на жените ги влече своите корени од социјализацијата. Во текот на нивните кариери жените станувале се поубедени дека нивниот стил е ефективен. За некои од нив токму нивниот успех бил тој што ги поттикнал да ја формулираат својата лидерска филозофија.

Слика 1.6

Што ги спречува жените од напредување на лидерски позиции?



Hughes, et al., 2012, p. 33

Една поскорешна студија фрла дополнително светло врз факторите кои влијаат на издигнувањето на жените на лидерските позиции (Eagly & Carly, 2003). Таа идентификува четири главни фактори кои го објаснуваат зголемениот број на жени лидери.

Првиот од овие фактори е дека *самите жени се промениле*. Тоа е евидентно во начините на кои аспирациите и ставовите на жените со текот на времето станале се послични со оние на мажите. Вториот фактор е дека *лидерските улоги се промениле* посебно во поглед на намалувањето на стереотипите за машкоста на лидерството. Трето *орјанизацискиите практики се промениле*. Голем дел од ова се базира на законските забрани за полова дискриминација на работното место. И на крајот, четвртиот фактор е тоа дека *културата се сменила*. Ова е евидентно во симоличната порака која се пренесува со назначувањето на жена на некој важна лидерска позиција и со која се сака да се најави некоја промена и напуштање на некои стари обичаи и методи.*

ГЛАВА II РАЗВОЈ НА ЛИДЕРИ

ПЕРСОНАЛНИ ТИПОВИ И ЛИДЕРСТВО

Морган МекКол (Morgan McCall) накратко ги резимира некои од клучните работи кои ги научивме за развојот на лидерите во текот на последните неколку децении во овие седум точки (McCall, 2010):

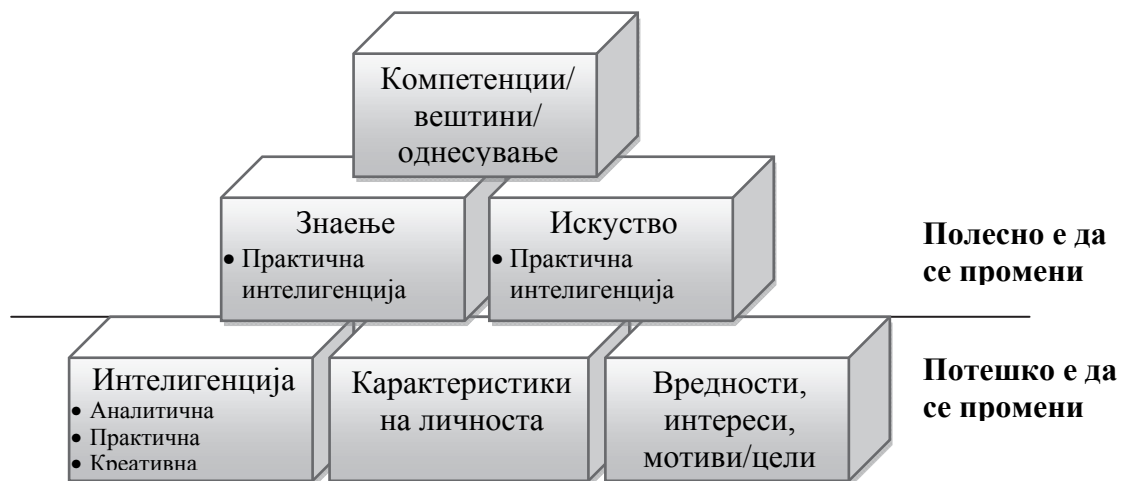
- Ако веќе земаме дека лидерството се учи, тоа се учи од искуството. Всушност, околу 70% од отстапувањето во ефективноста на една личност која е во улога на лидер е заради резултатите на нејзиното искуство. Само 30% е заради нешто што е наследно
- Одредени искуства имаат поголемо влијание врз развојот отколку други кога станува збор за обликувањето на ефективноста на една личност како лидер.
- Тоа што ги прави овие искуства вредни се предизвиците кои тие ги поставуваат пред таа личност.
- Различните видови на искуство учат различни лекции за лидерството.
- Некои од најкорисните искуства за учење на лидерство доаѓаат од работни места на кои сме биле назначени и тие можат да бидат дизајнирани да го зголемат нивниот развоен интензитет.
- Постојат пречки кои оневозможуваат да ги добиеме оние развојни искуства кои можеби ги посакуваме, но се уште можеме да стекнеме многу од нив преку нашата работливост и со малку поддршка од организацијата.
- Учењето да се стане подобар лидер е пат кој трае цел живот и има многу кривини и пресврти.

ИНТЕЛИГЕНЦИЈАТА И ЛИДЕРСТВОТО

Што е тоа интелигенција?

Интелигенцијата се дефинира како ефективност на личноста во извршување на активностите водени од мислата. (Schmidt et al., 2007). Каква поврзаност има оваа дефиниција со лидерството? Истражувањето покажува дека поинтелигентните лидери побрзо учат, прават подобри проценки и заклучоци, подобри се за креирање на визија и развој на стратегии за оставрување на визијата, развиваат подобри решенија за проблеми, може да согледаат повеќе последици од нивните одлуки и побрзо реагираат од оние лидери кои се помалку интелигентни. Во најголем дел луѓето заземаат лидерски позиции за да решаваат проблеми без разлика дали се финансиски, оперативни, интерперсонални, политички, едукативни или социјални. Според тоа, земајќи ги предвид однесувањата поврзани со повисока интелигенција, лесно се согледува дека поинтелигентниот лидер најчесто ќе биде поуспешен од помалку интелигентниот при остварување влијание на група за да ги оствари своите цели. Како и да е, интелигенцијата како карактеристика на личноста сама по себе не е доволна за да гарантира успех на лидерот. Многу од интелигентните луѓе не се добри лидери. Сепак, многу лидерски активности вклучуваат некое ниво на способност за донесување одлуки и решавање проблеми, што значи интелигенцијата на лидерот во многу ситуации може да влијае на успехот.

Слика 2.1
Градење на ѕид од вештини



Hughes et al., 2012, p. 209

Како што е прикажано на сликата 2.1 интелигенцијата релативно тешко се менува. Како и карактерот, таа е невидлив квалитет и може да се имплицира само преку набљудување на однесувањето. Покрај тоа, интелигенцијата не влијае на однесувањето подеднакво во сите ситуации. Некои активности, како на пример следењето на едноставни рутини бараат помалку интелигенција од други.

Триархиска теорија на интелигенција

Една од најпознатите теории на интелигенција, развиена во последните 20 години е Стернберговата триархиска теорија на интелигенција (Strenberg, 1985).

Триархиската теорија се фокусира на тоа што прави лидерот кога решава комплексни проблеми, како ги комбинира и синтетизира информациите кога решава проблеми, какви претпоставки и грешки најчесто прави. Според оваа теорија постојат 3 основни типови на интелигенција.

Аналитичка интелигенција е основна способност за решавање на проблеми и може да се измери преку стандардизирани тестови за ментални способности. Аналитичката интелигенција е важна бидејќи лидерите и следбениците кои поседуваат високо ниво на овој тип на интелигенција брзо учат, постигнуваат одлични резултати во училиште, ги поврзуваат работите, имаат способност за донесување точни одлуки и претпоставки со релативно непознати информации.

Некои луѓе покажуваат слаби резултати на стандардизирани тестови на интелигенција, но развиваат генијални решенија за практични проблеми. Овие луѓе поседуваат високо ниво на **практична интелигенција**. Тие имаат способност да се адаптираат на новонастанатите ситуации или со други зборови знаат што треба да се направи и како да се направи. За лидерите, практичната интелигенција е важна бидејќи вклучува знаење за тоа што и како треба да се направи кога се соочуваат со одредени лидерски ситуации како на пример соочување со подредени кои имаат слаби перформанси, решавање на проблеми со клиенти или водење на тим со цел да даде подобри резултати.

Третиот тип на интелигенција според триархиската теорија е **креативната интелигенција** која подразбира способност за извршување на работите на несекојдневен и корисен начин. Проценката на креативноста не е

едноставна работа. Тестовите за креативност или дивергентно размислување се разликуваат од тестовите за проценка на конвергентно размислување кои обично имаат еден точен одговор. Наспроти тоа, тестовите за креативност или дивергентно размислување имаат повеќе можни одговори.

Импликации на триархиската теорија на интелигенција

Над 200 различни студии го истражувале односот помеѓу резултатите од тестовите на интелигенција и лидерската ефективност. Овие студии се предмет на многу статии. Овие статии овозможуваат поддршка на идејата дека лидерската ефективност е во позитивна корелација со аналитичката интелигенција. Сепак, корелацијата помеѓу аналитичката интелигенција и лидерскиот успех не е толку силна како што претходно се сметало. Сега се смета дека за лидерската ефективност, карактерот е поважен отколку аналитичката интелигенција. Лидерските ситуации кои што се рутински или непроменливи, или кои бараат специфично знаење за продуктот или процесот даваат поголема важност на карактерот и практичната интелигенција отколку на аналитичката интелигенција. Поседувањето на високо ниво на аналитичка интелигенција е поважно за решавање на сложени и комплексни проблеми како оние со кои се соочуваат врвните менаџери во организацијата.

Интелигенција и стрес: Теорија на когнитивни ресурси

Претходно наведовме дека интелигенцијата може да биде поважен квалитет за лидерите во некои ситуации. Неодамнешните истражувања покажуваат дека постојат ситуации кога интелигенцијата може да биде неповолност. Клучна варијабла која влијае на ова пародаксално тврдење е тоа дали лидерот е во стресна ситуација. Истражувањето покажува дека стресот игра клучна улога во одредувањето на влијанието на интелигенцијата на лидерот врз неговата ефективност. Фидлер и Гарсија ја развиле теоријата на когнитивни ресурси за да го објаснат интересниот однос помеѓу интелигенцијата на лидерот и нивоата на искуство и групните перформанси во стресни наспроти нестресни услови.

Теоријата на когнитивни ресурси се состои од неколку клучни концепти. Тоа се интелигенцијата, искуството и стресот. Стресот обично се дефинира како

резултат на конфликти со надредените или вознемиреност поврзана со евалуацијата на перформансите. Со други зборови луѓето можат да бидат толку загрижени за тоа како ќе бидат евалуирани нивните перформанси што може да резултира со лоши перформанси. Сумарно, теријата на когнитивни ресурси овозможува концептуална шема за објаснување како однесувањето на лидерот се менува во услови на стрес за да влијае на групните перформанси.

ЛИДЕРИ И СЛЕДБЕНИЦИ

Ако харизматичното лидерство се одредува единствено преку особините на лидерот би било релативно лесно да се идентификуваат индивидуалците со добра визија, реторички и впечатливи менаџерски вештини и да ги ставиме на лидерски позиции. Со тек на време ќе очекуваме дека еден висок процент на следбеници ќе ги прифати и ќе одговори на визиите на овие лидери. Сепак, се чини дека голем број на лидери кои ги поседуваат овие атрибути не се сметаат за харизматични. Тие можат да бидат добри, компетентни лидери но се чини дека не се во можност да побудат силни чувства кај следбениците или да ги поттикнат следбениците да направат повеќе отколку што тие мислат дека е можно.

Во реалноста харизмата е веројатно повеќе функција на реакциите на следбениците кон лидерот отколку на личните особини на лидерот. Ако следбениците не ја прифатат визијата на лидерот и или не станат емотивно приврзани со него тогаш лидерот едноставно нема да биде гледан ниту како харизматичен ниту како трансформациски. На тој начин **харизмата** е во очите и срцето на оној кој слуша; тоа е една особено силна емотивна реакција на, идентификација со, и верба во некои лидери од некои следбеници (Bass, 1985).

Идентификација со лидерот и со визијата

Два од ефектите поврзани со харизматичното лидерство се силното наклонетост кон лидерот и сличноста на верувањата на следбеникот со оние на лидерот. Овие ефекти опишуваат еден вид на поврзување или лична **идентификација со лидерот** и еден паралелен психолошки влог кон некоја цел или кауза поголема од се.

Засилени емоционални нивоа

Харизматичните лидери се способни да ги раздвижат чувствата на следбениците и ова **засилено емоционално ниво** резултира си зголемени нивоа на напор и учинок (Bono & Pies, 2006). Емоциите се често и горивото кое ги води иницијативите за промена и лидерите често прават се за да ги оддржат, вклучувајќи го тука и наведувањето следбениците да размислуваат за нивното незадоволство.

Доброволно потчинување на лидерот

Со оглед на тоа што претходниот фактор се занимаваше со емоционалната и психолошката блискост на следбениците со лидерот, **доброволното потчинување** го вклучува нивното почитување на неговиот авторитет (Kark, et al., 2003). Често изгледа дека харизматичните лидери имаат суперчовечки особини. Како резултат на тоа следбениците често природно и доброволно се потчинуваат на супериорноста и на авторитетот на лидерот.

Чувство на стекнување на моќ

Следбениците на харизматичните лидери се поттикнати да очекуваат многу повеќе од себеси и тие работат многу понапорно за да ги исполнат овие повисоки цели. Харизматичните лидери поставуваат високи очекувања истовремено изразувајќи доверба во нивните способности и обезбедувајќи им постојно охрабрување и поддршка. Колку и да звучи парадоксално но следбениците се чувствуваат посилни и помоќни а во исто време доброволно им се покоруваат на харизматичните лидери.

Ситуациски карактеристики

Многу истражувачи веруваат дека ситуациските фактори исто така играат важна улога за тоа дали еден лидер ќе биде прифатен како харизматичен. Можеби индивидуите кои ги имаат карактеристиките на харизматични лидери се гледани како такви само *кога се соочуваат со одреден тип на ситуација*. Такви ситуации се на пример: **кризите и социјалните мрежи**.

ЛИДЕРСКО ОДНЕСУВАЊЕ

Доколку можеме специфично да идентификуваме што прават лидерите за да бидат ефективни тогаш можеме да вработуваме или обучуваме луѓе кои го практикуваат ова однесување. Една од предностите на проценката на лидерите според однесувањето наместо според карактерот е тоа што однесувањето е обично полесно да се измери. Лидерското однесување може да се набљудува додека карактеристиките на личноста, вредностите или интелигенцијата мора да се разликуваат од однесувањето или да се измерат со тестови. Друга предност од проценката на лидерското однесување е тоа што повеќето луѓе се помалку дефанзивни во однос на специфичното однесување отколку во однос на нивниот карактер или интелигенција.

Следбениците и ситуацијата се исто така клучни фактори кои треба да се земат предвид при проценка на лидерското однесување. Следбеникот и ситуациските фактори може да ни помогнат да одредиме дали одредено лидерско однесување е “добро“ или “лошо“. На пример, лидерот им дал многу детални инструкции на следбениците како да ја извршат задачата. Доколку следбениците се нови во организацијата или никогаш претходно не ја извршувале таа задача ова ниво на детали би му помогнало на лидерот да дојде до подобри резултати. Но, доколку следбениците се искусни, истото тоа лидерско однесување би имало штетни ефекти.

Зошто се изучува лидерското однесување?

Лидерските однесувања (кои вклучуваат вештини и компетенции) се функција на интелигенцијата, карактеристиките на личноста, емоционалната интелигенција, вредностите, ставовите, интересите, знаењето и искуството. Карактеристиките на личноста се постојани скоро автоматски кои обично се случуваат без многу свесно внимание. Истото може да се каже за тоа како вредностите, ставовите и интелигенцијата влијаат на однесувањата. Како и да е, со тек на време лидерите може да научат и да распознаваат кои однесувања се посоодветни и поефективни од останатите.

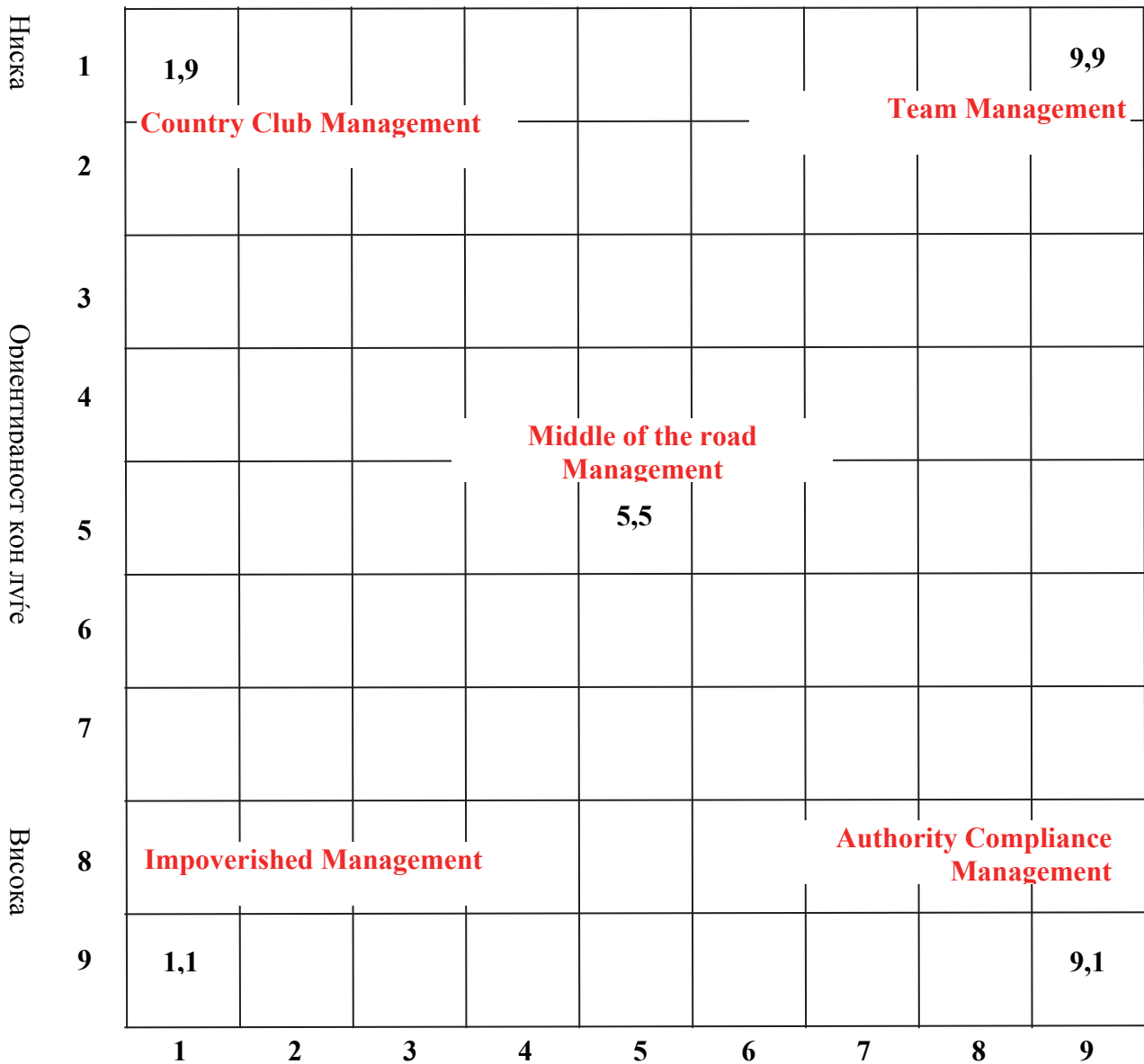
Првични истражувања

Трите пристапи кои се користат за проучување и идентификување на однесувањата кои најдобро ги диференцираат ефективните од неефективните лидери се: прашување на лидерите што тие прават, следење на лидерите да се забележи како тие се однесуваат или употреба на прашалници за лидерите и за оние кои работат со нив, со прашања колку често лидерите практикуваат одредени однесувања. Овие пристапи многу се користеле и во минатото и во денешните истражувањата за лидерство.

Лидерска мрежа (матрица)

Лидерската мрежа го прикажува лидерското однесување според 2 димензии: грижа за луѓето и грижа за производството^{23, 24}. Како што е претставено на сликата 2.2 лидерите може да имаат резултат на скала од 1 до 9, и во однос на грижата за луѓето и во однос на грижата за производството во зависност од нивните одговори на прашалникот за лидерство. Овие две рангирања се поставуваат на лидерската мрежа и комбинацијата од двата резултати прикажува различни лидерски ориентации. Секоја ориентација одразува единствен сет на претпоставки за користење моќ и авторитет за поврзување на луѓето со производството. Меѓу различните стилови на лидерство за најефективни лидери се сметаат оние кои имаат висока грижа за луѓето и висока грижа за производството.

Слика 2.2
Лидерска мрежа



Ниска

Ориентираност кон резултати

Висока

Hughes et al., 2012, p. 251

Модел на компетенции

Моделот на компетенции покажува кои однесувања и вештини менаџерите треба да ги практикуваат за организацијата да биде успешна.

МОДЕЛ ЗА УЧЕЊЕ ОД ИСКУСТВО

Со години истражувачите ја проучувале улогата на учењето од искуството како едно важна постапка за развој за луѓето на менаџерските позиции. Иако ова истражување многу придонело за тоа *Што* луѓето треба на научат за да бидат успешни се уште помалку се знае за процесот на учење за тоа *Како* да учиме за да бидеме успешни.

Бункер и Веб (Bunker & Webb, 1992) ги прашале успешните менаџери да наведат листа на придавки кои ќе опишат како се чувствувале додека се пробивале низ моментите на важно учење и силни искуства кои придонесувале за нивниот развој. Нивните вообичаени одговори биле комбинација и на позитивни и на негативни чувства:

Табела 2.1: Позитивни и негативни чувства за време на важно учење

Негативни	Позитивни
Загрижен	Предизвикан
Исплашен	Успешен
Фрустриран	Горд
Под стрес	Способен
Вознемирен	Во развој
Совладан	Ведар
Несигурен	Талентиран
Лут	Снаодлив
Повреден	Учен

Bunker & Webb, 1992

За да се биде успешен, учењето треба да трае цел живот и по завршувањето на формалното образование. Завршетокот на образованието кое ни било наметнато однадвор треба да биде почеток на едно образование кое ќе има внатрешна мотивација. Тогаш веќе целта на учењето не е да се добие подобра оценка, да се стекне диплома или да се најде подобра работа. Целта е попрво да се сфати што се случува околу тебе и да се развие едно разбирливо чувство за тоа што претставува искуството (Csikszentmihalyi, 1990).

Ова се однесува и на специфичниот предизвик да се *сѝане* и да се *осѝане* ефективен лидер. Луѓето кои водат во модерните организации мораат да останат

вклучени во процесот на учење кое никогаш не завршува. Вештината на лидерството, исто како и онаа на медицината, правото или било која друга професија е еден континуиран процес на учење. Комплексноста на овие професии значи дека една личност секогаш може да напредува и да учи како да биде подобра. Мудриот лидер го прифаќа ова и минува низ овој процес на личен лидерски развој кој некогаш знае да биде и многу болен.

Развој на лидерите на факултет

Се смета дека на институциите за високо образование во САД има околу 1000 различни образовни програми за развој на лидерството. Во овие институции студиските програми за лидерство би требало да бидат мултидисциплинарни. Полето на лидерството вклучува широк опсег на дисциплини меѓу кои: психологија, организациско однесување, историја, едукација, менаџмент и политички науки и др. Исто така е многу важно во овие студии да биде вклучен и курс по **етика**.

За ефективно лидерство клучно е разбирањето на динамиката на една група и неговиот развој бара студентите да ги разменуваат своите искуства. Студиите по лидерство по својата природа трагаат по една социјална димензија на искуството (Riggio, et al.)

Во програмите за студии по лидерство можат да бидат употребени најразлични методи кои би се користеле покрај службеното учење. Некои курсеви или елементи на програмата можат да вклучуваат и **индивидуализиран фидбек** кон студентите во форма на лични особини, интелигенција, вредности или рангирање на лидерското однесување. **Студиите на случај** ги опишуваат лидерските ситуации и се користат како поттик за дискусии на тема лидерство. **Рол-плеј вежбите** се исто така една популарна метода. Во нив учесниците добиваат улога која ја играат во одредено хипотетичко сценарио поврзано со работното место. Рол-плеј вежбите ја имаат предноста што им овозможуваат на оние кои вежбаат да стекнат релевантни практични вештини и тоа потоа може лесно да се пренесе на работното место и има поголема корист отколку класичните дидактички предавања или апстрактните дискусии за лидерството. **Симулациите и игрите** се исто така методи за развој на лидерите. Тие се релативно структурни активности дизајнирани да отсликаат некои од

предизвиците или одлуките со кои обично се соочуваме на работното место (Hughes et al., 2012).

Развој на лидерите во организационите структури

Лидерските студии кои се лоцирани на факултетите во многу важни сегменти се разликуваат од програмите за развој на лидерите кои се среќаваат во корпорациите или војската. Нашиот фокус во овој дел ќе биде на методите за развој на лидери кои ги обезбедуваат организациите не само за индивидуален личен развој туку и за бенефитот на организацијата. Постојат безброј програми за тренинг на лидери во индустријата или јавниот сектор. Овие програми претендираат да бидат понасочени од универзитетските курсеви кои траат еден цел семестар. Содржината на овие програми за индустријата исто така зависат и од тоа на кое ниво од организацијата му се наменети. Програмите за супервизорите од пониските нивоа се фокусираат на развојот токму на супервизорските вештини какви што се обуката, мониторијот, давањето на фидбек и спроведувањето на ревизија на учиниците заедно со подредените. Овие програми користат предавања, студии на случај и рол-плеј вежби за да ги подобрат лидерските вештини. Програмите наменети за менаџерите од средните нивоа најчесто се фокусираат на подобрувањето на интерперсоналната, оралната и на пишаната комуникација, како и на давање совети за управување со времето, и планирањето и одредувањето на целите. Овие програми повеќе се потпираат на индивидуализиран фидбек, студии на случај, презентации, рол-плеј вежби и симулација да помогнат во развојот на лидерите. Во овие баскет вежби на учесниците им се дава ограничено време да направат приоритети и да одговорат на одреден број на пораки, писма и телефонски повици од баскетот (корпата) на еден фиктивен менаџер. Оваа техника е особено корисна за проценката и за подобрувањето на планирањето на еден менаџер и за вештините на управувањето со времето. Во групните дискусии без лидер обучувачите ги рангираат учесниците врз основа на убедливоста, лидерството, следбеништвото или конфликтот кој секој член го манифестира во група која нема назначен лидер. Овие рангирања потоа се користат за на менаџерите да им се даде фидбек за нивните интерперсонални и говорни комуникациски вештини.

Во однос на испитувањето на полето на развојот на лидерите и обуката Конгер (Conger, 1996) ја нуди следнава проценка: *Програмите за развој на лидерите можат да делуваат, и тоа многу добро, ако користат пристап кој ќе содржи повеќе нивоа. Ефективната обука зависи од комбинираната употреба на четири различни нивоа на обука кои јас ги нарекувам личен развој, градење вештини, фидбек и концептуална свесност.* Некои програми настојуваат да стимулираат лидерски развој со помош на емоционално силни искуства за личен развој какви што се рафтинг по реките, преживување во дивина и слично. Некои пристапи кон развојот на лидерите го истакнуваат индивидуализираниот фидбек за силните страни и слабостите на секој човек посебно и е типично базиран на стандардизираниите методи за проценка. Пристапите базирани на фидбек можат да помогнат да се идентификуваат слабите страни за кои некоја личност и не е свесна дека ги има, како и да помогнат да се пронајде кои аспекти од развојот на лидерите претставуваат највисоки приоритети за главните точки на развојот.

Лидерските програми за врвните менаџери и извршните директорите најчесто се фокусираат врз стратешките планирања, развојот и комуницирањето на визиите на односите со јавност и интерперсоналните вештини. Многу пати се случува и целиот раководен менаџерски тим на една компанија да поминува низ програма за обука во исто време. Една од целите на една таква група може да биде да се научат како да развијат стратешки план за нивната организација. За да ги подобрат своите вештини поврзани со односите со јавноста некои програми предвидуваат извршните директори да даваат симулирани и ненајавени интервјуа за медиумите и потоа да добиваат фидбек.

Акциско учење

Можеби најдобар начин да се види вредноста на природата на **акциското учење** е да се спореди со потрадиционалните **програми за обука**. Вториов поим подразбира активности за развој на лидерите кои вклучуваат лично присуство на часовите, често по неколку денови па дури и цела недела. На таквите часови се среќаваат многу од видовите развојни активности кои веќе беа споменати како: вежби, фидбек и разни презентации за различни аспекти на лидерството. Главната поента е дека присуството на една ваква програма за обука по природа

вклучува време поминато надвор од непосредните работни обврски. И додека разните вежби веројатно ќе бидат насочени кон многу од општите лидерски теми како комуникација, конфликт, фидбек и планирање, вештачката природа на тие активности го прават враќањето на вистинското работно место уште потешко.

Акциското учење од друга страна е употреба на проблемите и предизвиците на работното место, сами по себе, како активност за развој и учење. Основната филозофија на акциското учење е *учење преку работење/правење*. Акциското учење најчесто се спроведува меѓу во тимовите составени од колеги кои непосредно се соочуваат со предизвиците во компанијата. На членовите на тимовите за учење им се даваат улоги на решавачи на проблеми и од нив се очекува да носат тимски одлуки за решавање на проблемите или предизвиците и потоа тие формално ги презентираат нивните анализи и препораки пред нивните претпоставени. Тие потоа добиваат фидбек и рефлексивност за квалитетот на нивните постигнувања, за нивните силни страни и слабости како лидери. Во последниве петнаесеттина години акциското учење од стана популарна метода за личен развој во компаниите.

План за развој

Многу пати сме се обиделе да промениме некоја наша навика, но по извесно време сме забележале дека не сме успеале во тоа. За среќа сепак е можно да се промени однесувањето па дури и долго практикуваните навиките. Многу луѓе, на пример, трајно се откажале од пушењето или од пиењето без никаква специфична програма. Многу луѓе се менуваат токму кога ќе сфатат како нивното однесување влијае врз останатите. На некого ќе му биде потребна поддршка за да ја издржи промената во однесувањето со текот на времето а додека некои луѓе изгледаат како да се предодредени никогаш да не се променат (Polivy & Herman, 2002).

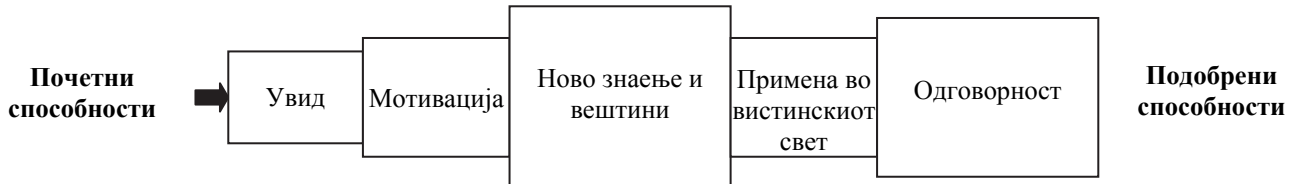
И менаџерите исто така спаѓаат во некоја од овие категории. Некои менаџери се менуваат веднаш штом ќе сфатат, други се менуваат со помош од организацијата а некои можат и никогаш да не го променат своето однесување (Слика 2.3). Истражувачите предлагаат пет критички прашања во врска со однесувањето и лидерите мораат да обезбедат позитивни одговори на сите од

нив ако сакаат да ги максимизираат своите шанси да истраат во промените (Polivy & Herman, 2002).

Прашање 1: Дали лидерите знаат кои однесувања треба да ги променат?

Лидерите се способни да изнесат стотици различни однесувања, но дали тие точно знаат кои од нив треба да ги почнат, сопрат или продолжат за да изградат успешни тимови и за да постигнат подобри резултати? Важна компонента на развојните линии и навременото и точно давање фидбек на лидерите за нивните силни страни и развојни потреби и фидбекот од 360 степени може да обезбеди корисни информации во таа насока. Останати извори на информации во врска со развојните потреби можат да се добијат од резултатите на центарот за проценка, од вреднувањето на учинокот или од директниот фидбек од останатите.

Слика 2.3
Личен развој



Hughes et al., 2012, p. 67

Прашање 2: Дали лидерот е мотивиран да ги промени овие навики?

Следниот чекор во развивањето на лидерските вештини е работа на развојни цели кои се важни. Ниту еден лидер не го поседува целото знаење и вештини кои се потребни да се биде успешен. Како резултат на тоа повеќето лидери имаат многубројни развојни потреби. Лидерите мораат да одредат кои нови вештини ќе донесат најголем личен и организационен бенефит и да направи развојни планови кои ќе одговорат на неговите потреби.

Прашање 3: Дали лидерите имаат планови за менување на одредените однесувања?

Стекнувањето на нови знаења и вештини е следниот чекор во развојната линија. За лидерите ова значи создавање на пишан **план за развој** кој ќе се заснова на книги, семинари, универзитетски курсеви или модули на електронско учење за да се постигне знаењето потребно за одредена развојна потреба. Како што ќе видиме самото знаење не е доволно за да се развие една нова вештина но релевантните книги и курсеви можат да го забрзаат процесот на учење. Затоа е важно да не се потценува моќта на пишаниот план за развој. Лидерите (и следбениците) кои имаат пишан план е поверојатно дека ќе го имаат својот развој на увид и ќе ги преземат неопходните дејства за да стекнат нови вештини.

Прашање 4: Дали лидерите имаат можности да практикуваат нови вештини?

Одењето на курсеви и читањето книги се добри начини за лидерите да стекнат функционално знаење, но новите вештини ќе бидат стекнати само тогаш кога ќе бидат применети на работното место. Затоа, добрите планови за развој ги користат искуствата на работното место за да ги усовршат потребните лидерски способности. Овие активности се толку важни за развојот што 70 или 80% од акционите чекори во еден развоен план би требало да се поврзани со делувањето на работното место.

Прашање 5: Дали лидерите одговараат пред некој за менувањето на однесувањето?

Последниот чекор во стекнувањето на нови вештини е одговорноста и има неколку начини ова да се оствари со помош на планот за развој. Еден од начините да се изгради одговорност е повеќе луѓе да даваат постојан фидбек за чекорите кои се преземаат. Друг начин да се изгради одговорност е да се прави повремени прегледи на прогресот на развојните планови со шефот.

Развојниот план е повеќе од план - тоа е всушност процес. Добрите развојни планови постојано се ревидираат додека се учат нови вештини. Лидерите кои не жалат време да седнат и да напишат и спроведат добар план за развој најчесто добиваат најдобар фидбек. Планирањето на личниот развој обезбедува методологија за подобрување на особините на лидерите и многу од

ова подобрување може да се случи додека ги извршуваат своите секојдневни работни обврски.

Подучување (Коучинг)

Плановите за развој во принцип се само-фокусирачки. Лидерите и следбениците ги користат како мапи за ориентација во промената на нивните однесувања. Кога се обидуваат да го сменат однесувањето на следбениците сепак лидерите често прават многу повеќе од оценување на плановите за развој или давањето на фидбек. Следниот чекор во развојот на следбениците често вклучува и подучување (коучинг). Подучувањето е клучна лидерска алатка која може да им помогне на лидерите да ја подобрат силата на групата што пак потоа би требало да и помогне на групата да ги исполни своите цели. Заради својата улога во развојот коучингот исто така може да помогне да се задржат најквалитетните следбеници.

Коучингот е процес на опремување на луѓето со алатките, знаењето и можностите кои им се потребни да се развијат и да станат поуспешни. Има два вида на коучинг: неформален и формален. **Неформалниот коучинг** се одвива секогаш кога еден лидер им помага на следбениците да ги сменат своите однесувања. Според Петерсон и Хикс (Peterson & Hicks, 1996) најдобриот неформален коучинг се состои од пет чекори:

Градење партнерство: Коучингот може да функционира само ако постои доверба меѓу лидерот и неговите следбеници. Во овој чекор лидерите утврдуваат што е она што ги води нивните следбеници и каде сакаат тие да се движат со своите кариери.

Поттикнување на посветеност: Во овој чекор лидерите им помагаат на следбениците да одредат кои вештини или навики највеќе би се исплателе доколку се развијат. Најчесто овој чекор вклучува разгледување на резултатите од оценките за учинокот, фидбек од 360 степени, вреднување, проценки на личноста и слично.

Развивање на вештини: Тука лидерите работат со следбениците на создавање на планови за развој кои се засноваат на искуството на работното место и создаваат планови за коучинг заради поддршка на развојот на нивните следбеници.

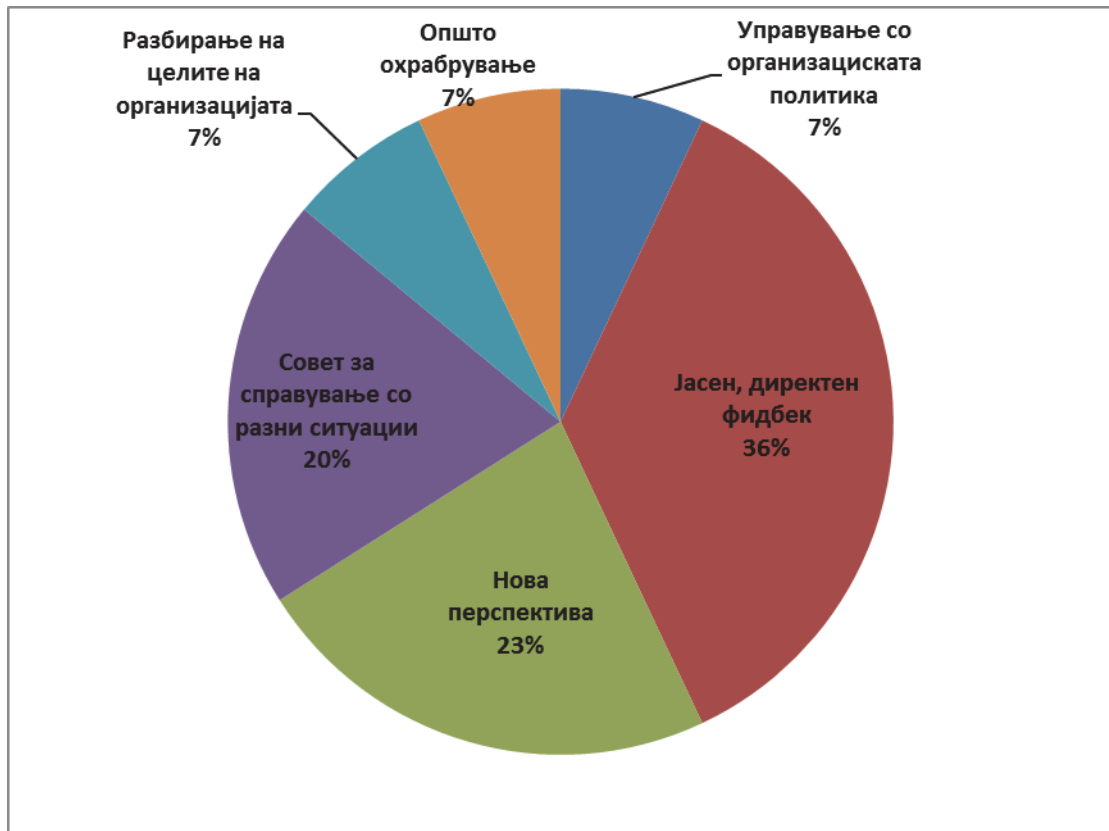
Промовирање упорност: Лидерите повремено се среќаваат со следбениците за да им дадат фидбек, им помагаат на следбениците да го следат својот развој и им наметнуваат нови задачи и проекти за развој на потребните вештини.

Обликување на околината: Лидерите повремено треба да се осврнуваат на начинот на кој тие претставуваат пример за развојот на останатите и што тие прават за да го поттикнуваат развојот на работното место. Бидејќи повеќето луѓе сакаат да бидат успешни, овој чекор ќе помогне да се привлечат и задржат следбениците во работната група.

За некои точки од неформалното учење вреди да се дадат неколку дополнителни коментари. Најпрво, процесот од пет чекори може да биде употребен од лидерите за да се дијагностицира зошто не се случува промена во однесувањето и што може да се стори во врска со тоа. Второ, неформалниот коучинг може да се случи и се случува било каде во организацијата. Трето, овој процес е подеднакво ефективен и за следбениците кои имаат висок učinok и за оние со низок. Четврто, коучингот на луѓе од далеку и коучингот на луѓе од други култури може да биде доста тежок (Peterson & Hicks, 1996).

Неформалниот коучинг може да им помогне на групите да успеат како и да го намали разместувањето на вработените. Но што е потребно да се биде добар неформален подучувач? Истражувањата покажуваат дека најефективните неформални подучувачи имале комбинација од лидерски особини и вештини. Лидерите со повисоко ниво на интелигенција, доминација и љубезност се подобри и поефективни подучувачи од останатите. Овие лидерски особини кај неформалните подучувачи се основа за градење на врски, слушање, самоувереност и вештини за давање фидбек. Добрите неформални подучувачи ги користат овие особини и вештини за да изградат односи кои се засноваат на доверба со своите следбеници. Тие создаваат најдобар коучинг и планови за развој и секогаш даваат строг но искрен фидбек.

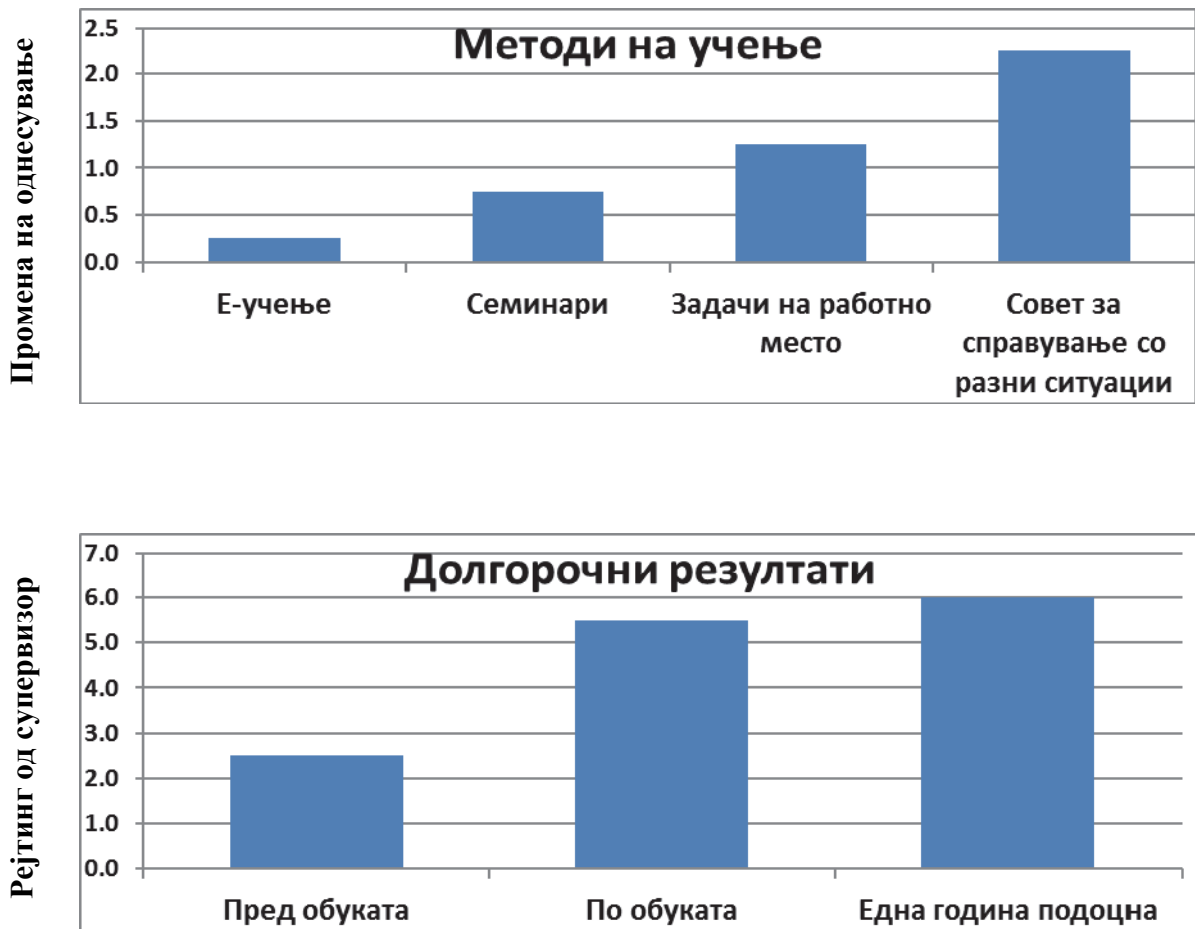
Слика 2.4
Кои се најкорисните фактори во обуката која ја добивте?



Peterson & Hicks, 1996, p.

Програмите за **формален коучинг** се индивидуализирани и се потпираат на работата еден-на-еден меѓу менаџерот и обучувачот (кој пак е внатрешен или надворешен консултант) која трае меѓу шест месеци и една година. Процесот обично започнува со тоа што менаџерот прави тестови и интервјуа за личноста, интелигенција, интереси и вредности. Како резултат на оваа проценка менаџерот и подучувачот добиваат јасна слика за развојните потреби. Потоа подучувачот и менаџерот остваруваат редовни средби за да ги разгледуваат резултатите од фидбекот и да работат на градење на вештини и да ги вежбаат посакуваните однесувања.

Слика 2.5
Моќта на коучингот



Peterson & Hicks, 1996

За време на овие сесии обилно се користат рол-плеј вежби и видео снимки и подучувачите веднаш им даваат фидбек на клиентите кои ги применуваат новите навики во реалистични ситуации од работното место. Уште еден вреден исход од овие коучинг програми може да биде и избиструвањето на вредностите на еден менаџер и идентификувањето на разликите меѓу нивните прифатени вредности и фактичкото однесување и развивање на стратегии со цел да се направи нивно порамнување.

Менторство

Менторството е лична врска во која еден поискусен ментор (обично некој од повисоките нивоа на една организација) делува како водич, пример и

спонзор на некој кој е помалку искусен (протеже). Менторите на своите протежеа им обезбедуваат нови знаења, совети, им поставуваат предизвици, им даваат поддршка во напредокот на нивните кариери и во организационата стратегија. Иако менторството содржи една силна развојна компонента тоа не е исто што и коучингот. Една од клучните разлики е тоа што менторството може да не е насочено кон развивање на некои специфични потреби. Протежеата често се среќаваат со своите ментори за да добијат различна перспектива за организацијата или за совет за некоја работа или за некоја можност за унапредување. Уште една разлика што овие совети не доаѓаат од директниот претпоставен на протежето туку од некој кој е на неколку нивоа повисоко во организацијата. Протежеата често добиваат и неформален коучинг од нивните шефови но тие се повеќе склони да бараат совети за своите кариери од нивните ментори.

Разлика меѓу коучингот и менторството е и тоа дека менторот не ни мора да биде дел од организацијата. Ментор може да е и некој кој се пензионирал од организацијата и некој за кој протежето работело повеќе години.

Исто како и кај коучингот и кај менторството постојат формални и неформални програми за менторство. Неформалното менторство се случува кога протежето и менторот имаат изградено долготраен однос базиран на пријателство, лични интереси и взаемна почит. Формалните програми за менторство се случуваат кога самата организација ќе назначи ментор, од повисоките извршни структури, за некој релативно неискусен лидер кој има голем потенцијал. Потоа протежето и менторот одржуваат редовни средби за првиот да стекне искуство и да научи повеќе за тоа како се донесуваат одлуките во врвовите на организацијата. Овие формални менторства во организациите често се случуваат за да го забрзаат развојот на жените лидери и лидерите од малцинствата (Thomas, 2001). *

УЛОГАТА НА ПЕРЦЕПЦИЈАТА ВО ЛИДЕРСТВОТО

Моделот Акција-Опсервација-Рефлексija

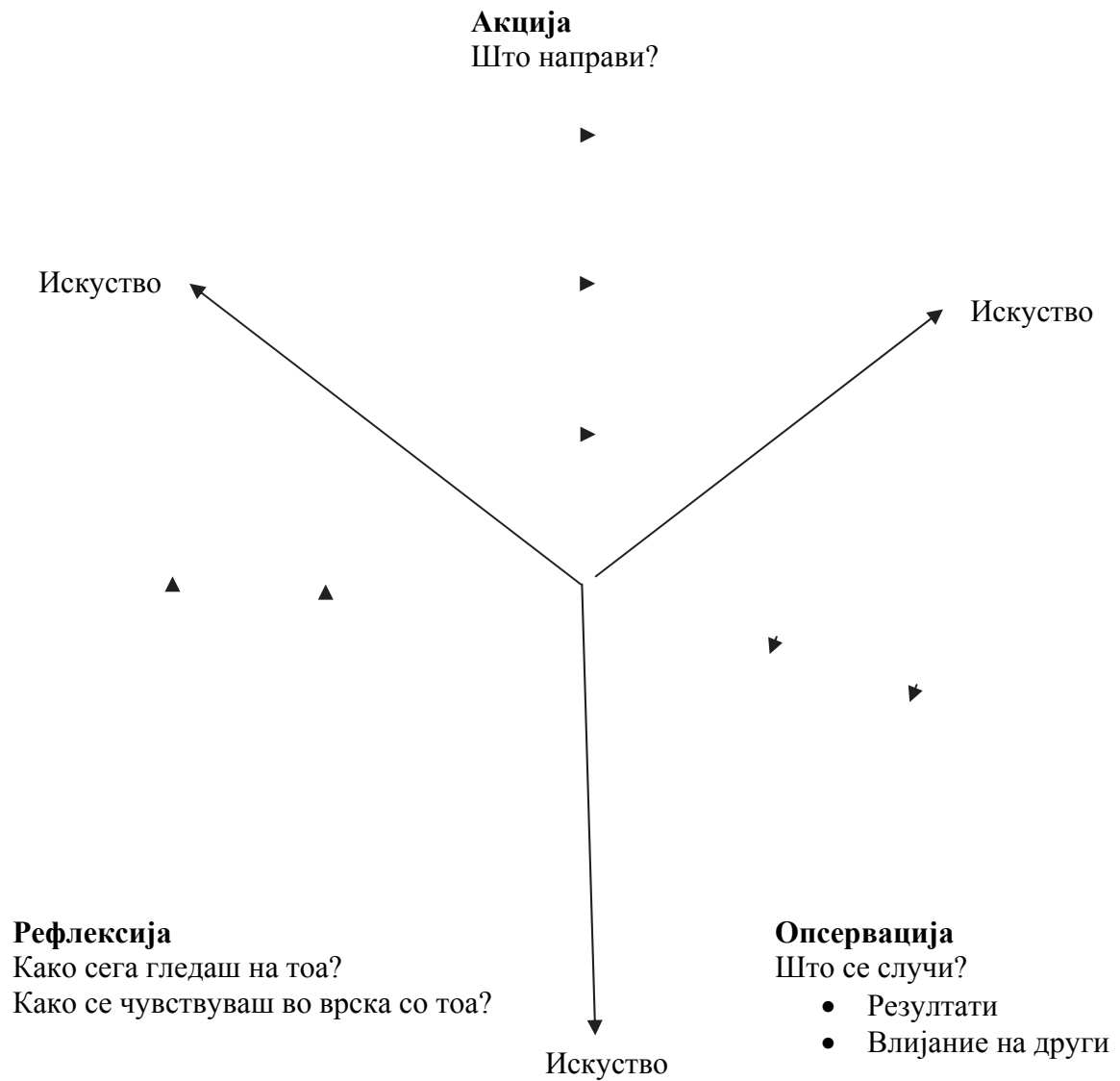
Максималното искористување на искуството е клучот за развивање на лидерската способност кај една личност. Со други зборови, развојот на лидерството зависи не само од видовите на искуство кои некој ги има туку исто

така и од тоа како таа личност истите ги користи за да поттикне напредок. Една студија за успешните директори открила дека една важна особина која ги краси е *инзвонреднаџа ујорностџ во извлекувањето на нешто вредно од нивното искуство и во праќањето по искуства кои ќе понудат можности за развој* (McCall Jr., et al., 1988).

Теоретичарите на експерименталното учење, како што е Колб, веруваат дека луѓето учат повеќе од своите искуства кога потоа поминуваат време размислувајќи за нив. Овие идеи се применуваат во лидерството преку т.н **модел акција-опсервација-рефлексџа** кој покажува дека развојот на лидерот се засилува кога искуството ги вклучува трите различни процеси: акција, опсервација и рефлексџа.

Ако една личност делува но не ги набљудува последиците на нејзините акции или не размислува за нивното значење тогаш можеме слободно да кажеме дека таа не научила многу од искуството. Бидејќи некои луѓе ниту ги набљудуваат последиците од нивните акции ниту пак размислуваат за тоа како можат да ги променат своите акции и да станат подобри лидери, развојот на лидерството преку искуството може подобро да се сфати како раст кој резултира од повторените движења низ сите три фази отколку како нешто ограничено до некаква објективна димензија - како на пример времето (колку долго една личност ја работи таа работа). Ние веруваме дека најпродуктивен начин некој да се развие како лидер е да се движи низ т.н **спирала на искуството** која ги содржи сите три гореспоменати фази.

Слика 2.6
Спиралата на искуство



McCall Jr., et al., 1988

Главната улога на перцепцијата во спиралата на искуството

Перцепција и опсервација

И опсервацијата и перцепцијата се занимаваат со обрнување на внимание на настаните кои се случуваат околу нас. Се чини дека и двете се случуваат спонтано и без напор и затоа е лесно да ги гледаме како пасивен процес.

Перцепција и рефлексивност

Перцептивните постави влијаат на тоа на што ние обрнуваме внимание и на тоа што го набљудуваме. Покрај тоа, перцепцијата исто така влијае на следната фаза на спиралата на искуството - рефлексивност - бидејќи рефлексивност е она како ги интерпретираме нашите опсервации. Перцепцијата е по природа интерпретативна активност или активност која создава значење. Еден важен аспект од ова е и процесот наречен **припишување** (атрибуција). Атрибуциите се објаснувањата кои ги развиваме за однесувањето или акциите кои ги преземаме. Како заклучок само ќе истакнеме дека рефлексивност исто така вклучува и некои повисоки функции како што се проценката и просудувањето а не само перцепцијата и атрибуцијата.

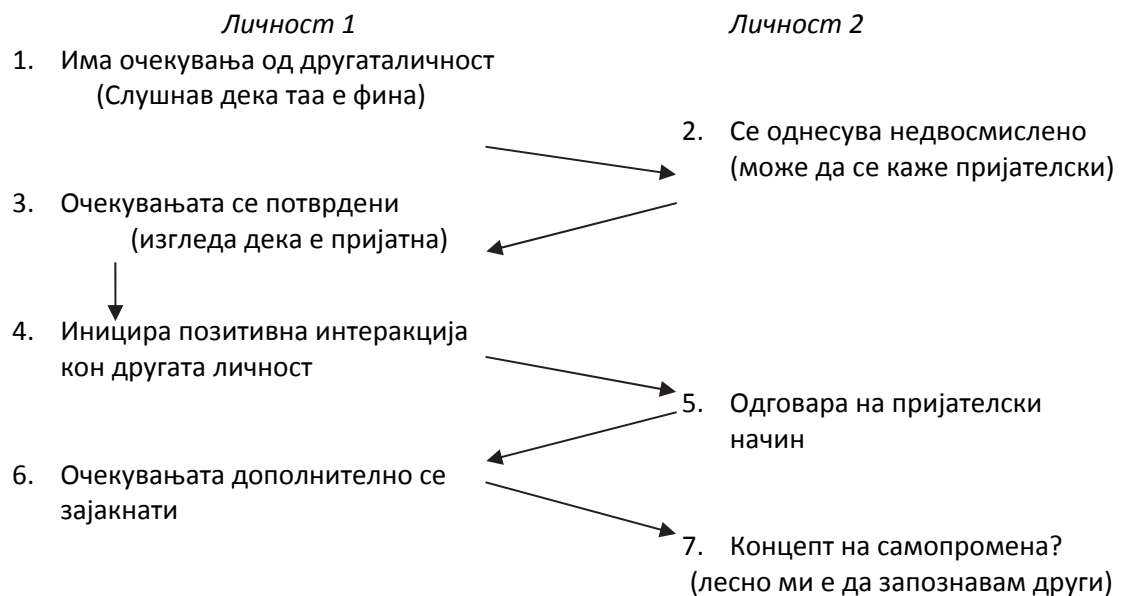
Перцепција и акција

Видовме како перцепцијата влијае и на опсервациите и на рефлексивните фази од спиралата на искуството. Таа исто така влијае и на акциите кои ги преземаме. На пример, Мичел и неговите соработници испитале како перцепциите и предрасудите влијаат на акциите на наредените кои се јавуваат како одговор на слабите перформанси на подредените. Општо земено, овие истражувачи откриле дека супервизорите имале предрасуди и правеле тенденциозни атрибуции заради неквалитетното работење на потчинетите, и како резултат на овие атрибуции често препорачувале да се употребуваат казни за да го подобрат лошото работење.

Уште една перцептивна варијабла која може да влијае на нашето делување е т.н **само-исполнувачко пророштво** кое се јавува кога нашите очекувања или предвидувања играат причинска улога во придонесувањето кон настаните кои сме ги предвиделе. Не е тешко да се види како одредени масовни

општествени феномени можат да бидат погодени на овој начин. На пример, предвидувањата на економистите за опаѓањето на економијата можат, преку намалената доверба кај инвеститорите која би следувала, да предизвикаат економска криза. Но само-исполнувачкото пророштво исто така се јавува и на интерперсонално ниво. Очекувањата на една личност за некоја друга личност може да влијае на тоа како првата личност ќе се однесува кон неа, а како реакција на нејзиното однесување таа може да делува на начин кој би ги потврдил нејзините очекувања.

Слика 2.7
Улогата на очекувањата во социјалната интеракција



Roglio & Light, 2009

Рефлексијата и развојот на лидерите

Можеби најважната, а сепак најзапоставената, компонента од моделот акција-опсервација-рефлексија е токму рефлексијата. Таа е најважна бидејќи може да им обезбеди на лидерите голем број на можности за сфаќање како различно да се решаваат проблемите, да се гледаат работите од различни

перспективи или подобро да се сфатат подредените. Но сепак, повеќето менаџери трошат многу малку време на оваа активност иако времето искористено за размислување околу лидерството може да биде доста корисно. Важноста на рефлексијата во развивањето на менаџерските способности продолжува да биде главен елемент во напредокот на истражувањето и на лидерската практика (Roglio & Light, 2009). *

ВЕШТИНИ ЗА РАЗВОЈ НА ЛИДЕРСТВО

Оваа листа е изработена во 2010 година од организацијата наречена Конференциски совет (2010):

- Когнитивна способност - и сива интелектуална моќ и ментална бистрина
- Стратешко размислување, посебно во однос на глобалната конкуренција
- Аналитичка способност, посебно способноста да сортира информации од голем број на извори и да одредува кои од нив се најважни
- Способноста да носи исправни одлуки во услови на многу нејаснотии и несигурност
- Вештини на лична и организациска комуникација
- Способност да биде влијателен и убедлив со различни групи
- Способност да менаџира во опкружување во кое има голема разноликост - да се менаџира со луѓе од различни култури, пол и старост
- Способност ефективно да делегира
- Способност да идентификува, привлекува, развива и задржува талентирани луѓе
- Способност да учи од искуствата

Развивање на лидерски вештини

Зголемениот степен на промени во надворешните околии на организациите и многуте нови предизвици со кои се соочуваат лидерите сугерираат дека успехот како лидер во дваесет и првиот век ќе бара едно високо ниво на вештина и исто така некои нови компетенции. Како што расте потребата за лидерски компетенции се развиваат и нови техники за нивен развој, а старите

техники се преработуваат. Развојот на лидерството во САД е мултимилionски бизнис (Fulmer & Vicere, 1996).

Лидерските компетенции можат да се развијат на голем број начини, вклучувајќи (1) формални обуки, (2) активности за развој и (3) активности за само-помош. Повеќето формални обуки се случуваат за време на еден дефиниран временски период и тие обично се спроведуваат од самото работно место на менаџерот од страна на професионалци за обука. Активностите за развој обично се вклопуваат во оперативните работни задачи или се спроведуваат споени со тие задачи. Овие активности имаат многу форми како што се коучинг од самиот шеф или од некој надворешен консултант, менторство од некој од повисоките нивоа на организацијата и специјални задачи кои обезбедуваат нови предизвици и можности да се научат релевантни вештини. Активностите за само-помош ги изведуваат самите индивидуалци. Примери за ова се читањето книги, гледањето видеа, слушањето на аудио ленти и користењето на интерактивни компјутерски програми за градење на вештините (Yukl, 2010).

Создавање на ефективна обука

Ефективноста на формалните програми за обука многу зависи од тоа колку добро тие се дизајнирани. Дизајнот на обуката би требало да ги земе предвид теоријата на учењето, специфичните цели на учењето, карактеристиките на оние кои се обучуваат и практичните работи како што се ограничувањата и цената во однос на бенефитите. Поверојатно е дека обуката на лидерите ќе биде поуспешна ако е дизајнирана и спроведена на начин кој е во согласност со наодите од истражувањата на процесот на учење и техниките на обука. Овде на кратко ќе ги изложиме главните наоди:

Услови за успешна обука :

- Јасни цели на учењето
- Јасна и содржина полна со значење
- Соодветно секвенцирање на содржината
- Соодветно мешање на методите за обука
- Можност за активно практикување
- Релевантен и навремен фидбек

- Самодоверба кај оној кој учи
- Соодветни пратечки активности

Специјални обуки за лидерство

Голем број на методи се употребуваат за обука на еден лидер (Bass, 1990; Burke & Day, 1986; Latham, 1988; McCauley & Van Velsor, 2004; Tetrault, Schriesheim & Neider, 1988). Предавања, демонстрации, процедурални прирачници, видео ленти, симулатори на опрема и интерактивни компјутерски туторијали се користат за да се научат техничките вештини. Случаите, вежбите, бизнис игрите, симулациите и видео лентите се користат за учење на концептуалните и административните вештини. Предавањата, дискусиите за случаи, видео лентите, рол-плеј игрите и групните вежби се користа за учење на интерперсоналните вештини. Три техники кои најчесто се користат за обука на лидерите се рол-моделингот за однесување, случаите и опсежните симулации.

Играње улоги за однесување

Играње улоги (role-modeling) за однесување користи комбинација од два постари методи (демонстрација и играње на улоги) за да ги зајакне интерперсоналните вештини. Теоретска база за овој метод е теоријата за социјално учење на Бандура (Bandura, 1986).

Во обуката со играњето улоги за однесување мали групи на практиканти набљудуваат како некој демонстрира справување со одреден вид на интерперсонален проблем и потоа и самите го практикуваат однесувањето во една рол-плеј игра и добиваат фидбек. Ефективните однесувања обично потоа се покажуваат на кратка видео лента.

Дискусија за случај

Случаите се описи на настани во една организација. Има многу видови на случаи, од детални описи на настани кои се случиле во период од неколку години до кратки описи на инциденти кои траеле неколку минути. Случаите се користат на многу начини на курсевите за да развијат менаџерски вештини. Долгите случаи за копетитивната стратегија на организацијата се користат за да се вежбаат аналитичките вештини и вештините за донесување на одлуки. Оние

кои се обучуваат анализираат еден детален опис на една бизнис ситуација и користат менаџерски принципи и техники на квантитативно носење одлики за да утврдат како да се справат со неа. Случајот може да се дискутира пред целиот клас како целина или во мала група која потоа ги изнесува своите откритија и препораки. Употребата на мали групи бара повеќе време но и го зголемува нивото на активно учество. Откако препораките ќе бидат презентирани тие се оценуваат и се споредуваат со она што навистина било направено од организацијата. Еден потенцијален бенефит на случајот е да го засили разбирањето на ситуациите со кои се соочуваат менаџерите.

Бизнис игри и симулации

Бизнис игрите и симулациите се користат за обука на менаџерите многу години. Тие бараат од оние кои се обучуваат да анализираат комплексни проблеми и да донесуваат одлуки. Откако ќе ги донесе одлуките, оној кој учи добива фидбек за она што се случило како резултат на неговите одлуки. Најсофистицираните симулации се базираат на системски модели на комплексни каузални односи меѓу важните варијабли за еден одреден вид на компанија или индустрија. Учесниците работат самостојно или во мали групи за да донесат менаџерски одлуки за цената на некој продукт, за рекламирањето за развојот на продуктите или за некој капитална инвестиција.

Обемните симулации настанале од бизнис игрите но тие комбинираат многу од содржините на другите методи за обука како што се случаите на човечки односи, рол-плеингот и групните вежби за решавање на проблемите. Обемните симулации обично вклучуваат една хипотетичка организација со многубројни оддели (банка, компанија за пластика). На учесниците им се доделуваат различни позиции во организацијата и треба да извршуваат менаџерски одговорности во време од еден или два дена.

Откако симулацијата ќе заврши, учесниците добиваат фидбек за процесите на групата и нивните индивидуални вештини и однесување. Фидбекот обично го даваат набљудувачите кои го следат однесувањето и одлуките на учесниците.

Учење од искуство

Голем дел од вештините битни за лидерството се учат повеќе од искуството отколку од формалните програми за обука (McCall, et al., 1988). Специјалните задачи овозможуваат да се развијат и подобрат лидерските вештини за време на извршувањето на вообичаените работни обврски. Коучингот и менторството можат да се употребат за да им помогнат на менаџерите да ги интерпретираат своите искуства и за да научат нови вештини. Степенот до кој ќе се развијат лидерските вештини и вредности зависи од типот на искуствата обезбедени од овие задачи.

Развојни активности

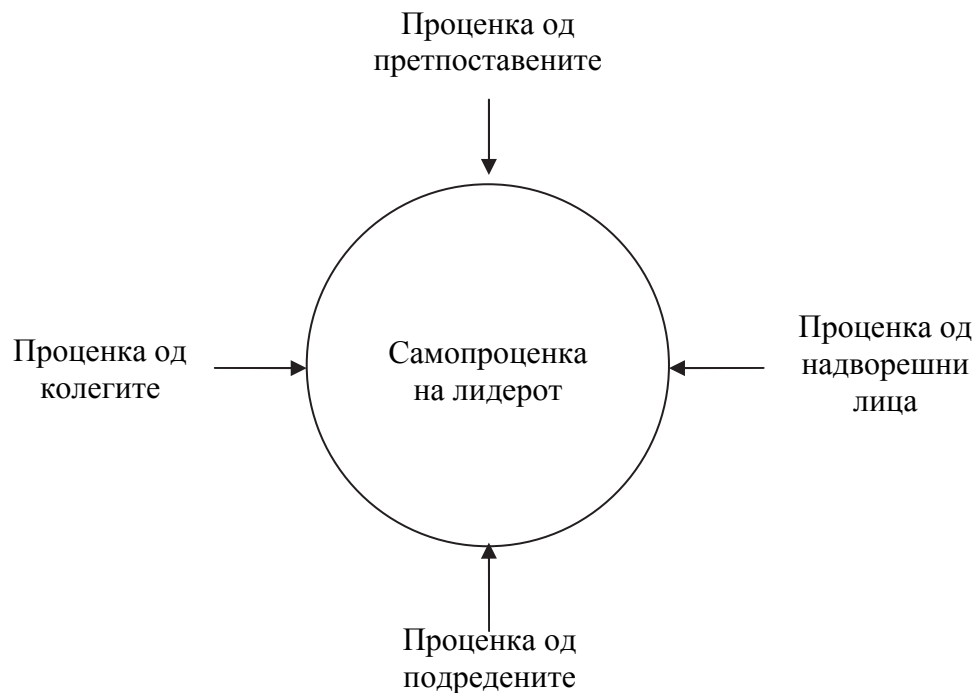
Голем број на активности можат да се употребат за да се олесни учењето на релевантни вештини од искуството на работното место (Слика 2.6).

Овие развојни активности можат да се искористат како додаток на неформалниот коучинг од шефот или соработниците и повеќето од нив можат да се употребат заедно со формалните програми за обука.

Фидбек од повеќе извори

Обезбедувањето фидбек од повеќе извори стана популарна метода за развој на менаџерите и често се користи во големите организации. овој пристап има повеќе називи: *фидбек од 360 степенни мулти-оценувачки фидбек*. *Програмите за фидбекот од повеќе извори* можат да се користат за многу цели но примарната употреба им е да ги проценат јаките страни и развојните потреби на менаџерите.

Слика 2.8
Извори на информации за 360° фидбек



Yukl, 2010, p. 435

Во една фидбек програма, менаџерите добиваат информации за нивните вештини и однесување од стандардизирани прашалници кои ги пополнуваат другите луѓе: соработници, подредени, надредени а понекогаш и надворешни лица како што се клиентите. Секој менаџер кој учествува добива извештај кој ги споредува оцените од другите со само-оценувањето од страна на менаџерот.

Центри за проценка на развојот

Традиционалните центри за проценка користат многубројни методи за да ги измерат компетенциите на менаџерот и потенцијалите за напредок. Овие методи вклучуваат интервјуа, тестови за надареност, тестови за личноста, ситуациски тестови, кратки автобиографски есеи, говорна вежба и пишана вежба. Информациите од сите овие различни извори се интегрираат и се користат да се развие една сеопфатна евалуација на менаџерскиот потенцијал на

сите учесници. Процесот обично трае 2 или 3 дена но дел од податоците може да се соберат и однапред.

Споредено со фидбек работилниците, центрите за проценка на развојот користат поинтензивни процедури за мерење и поразбирлив сет на мерки за да го зголемат само-разбирањето, да ги идентификуваат силните страни и слабостите и да ги проценат потребите за развој.

Развојни задачи

Некои развојни задачи можат да се изведуваат “во од” заедно со вообичаените работни обврски, додека за други може да биде потребно привремено напуштање на регуларната работа. Примери за овие задачи се: менаџирањето на некој нов проект или почетна операција, раководење со специјално работно тело кое планира некоја голема промена или се справува со некој сериозен оперативен проблем, развивање и спроведување на програма за обука за организационата единица или преземање на некои административни активности кои претходно биле извршувани од страна на шефот (подготвување на буџети, развивање на стратешки планови и водење на состаноци), (Lombardo and Eichinger, 1989).

Програма за ротација на работните места

За време на програмите за ротација на работните места менаџерите се поставуваат да работат во различни функционални оддели на организацијата во период кој варира од 6 месеци до 3 години. Индивидуите го менуваат своето работно место заради развојни причини, а не како резултат на некое унапредување. Програмите за ротација на работните места со важни задачи во различните оддели на една организација нудат голем број на развојни можности. Менаџерите се соочуваат со предизвиците на брзото учење како да воспостават кооперативни односи и како да се справат со новите видови технички проблеми за кои немаат адекватна подготовка. Програмите за ротација на работните места исто така им обезбедуваат на менаџерите можност да развијат една широка мрежа на контакти во различни делови на организацијата.

Акциско учење

Акциското учење е пристап кој често се користи за комбинирање на формалната обука и учењето од искуство (Dotlich & Noel, 1998). Индивидуалците или тимовите извршуваат теренски проекти за комплексите организациски проблеми и развиваат солиуции кои потоа често се применувани од организацијата. Проектите обично се бираат по прво да го ослеснат развојот на когнитивните и интерперсоналните вештини отколку на техничкото знаење. Можат да се користат различни видови на проекти кои траат од неколку недели до неколку месеци. Учесниците повремено се среќаваат со еден искусен олеснувач за да дискутираат, ги анализираат или учат од нивните искуства.

Програми за личен развој

Програмите за личен развој се дизајнирани за да ја подобрат самосвесноста и да ги надминат внатрешните бариери на психичкиот раст и развојот на лидерските способности. Овие програми настанале од движењето на хуманистичката психологија (Conger, 1993).

Работилниците за личен развој се базирани на серија на меѓусебно поврзани претпоставки за луѓето и лидерството. Една главна претпоставка е дека многу луѓе имаат го имаат загубено допириот со нивните внатрешни чувства и вредности. Внатрешните стравови и конфликти, кои се често несвесни, ја ограничуваат креативноста и преземањето ризици. Пред некој да стане успешен лидер неопходно е прво повторно да се поврзе со своите чувства, да им се спротистави на латентните стравови и да ги реши скриените конфликти.

Програмите за личен развој обично се спроведуваат во конференциски центри и можат да траат од 2 дена до една недела. Учесниците се обично менаџери кои не работат заедно но понекогаш програмата се спроведува и за целата менаџерска група. Програмите обично вклучуваат една серија на психолошки вежби во кои учесниците се обидуваат да ја сфатат поентата на работењето и животот и ги потоа ги делат своите сфаќања со останатите.

Активности за само-помош

Табела 2.2 Насоки за само-развивање на лидерските вештини:

- Развијте една лична визија за велите на вашата кариера
- Најдете соодветни ментори
- Подобрете го само-набљудувањето
- Барајте релевантен фидбек
- Учете од грешките
- Научете да ги гледате настаните од различни перспективи
- Битете скептични кон лесните одговори
- Најдете задачи кои претставуваат предизвик

Yukl, 2010, p. 447

Олеснувачки услови за лидерски развој

Без оглед на развојните методи кои се користат (формална обука, учење од искуство, активности на само-учење) стекнувањето на вештини може да биде олеснето или отежнато од условите внатре во организацијата.

Поддршка од шефот

Директниот претпоставен може да го олесни развојот на лидерските вештини кај подредените (Valerio, 1990). Но сепак, менаџерот кој не ја сфаќа важноста на коучингот и менторството тешко дека ќе им го обезбеди ситот на своите подредени. Менаџерите кои се несигурни не е многу веројатно дека ќе ги развиваат подредените кои можат да им станат потенцијални конкуренти. Мотивацијата да се учат лидерските вештини и да се применуваат на работното место исто така е под влијание на обемот со кој шефот на една личност ги промовира и поддржува активностите за обука. Некои од начините за поддршка на подредените за обука за лидерство се дадени во следната табела (Табела 2.3).

Табела 2.3 Начини за поддршка на подредените за обука за лидерство

Пред обуката

- Информирање на подредените за можностите за добивање обука
- Објаснување зошто обуката е важна и потребна
- Побарајте од оние кои посетувале обука да објаснат зошто е таа корисна
- Прилагодување на работните часови за полесно посетување на обуката
- Давање време на подредениот за подготовка за обуката
- Подржување на подготвителни активности за обуката
- Обврска на подредените да го споделат наученото на обуката

По обуката

- Разговор со подредениот за наученото и како тоа може да се примени
- Заедничко поставување одредени цели и акциони планови за практична примена на наученото
- Давање задачи кои бараат примена на ново стекнатите вештини
- Одржување средби за следење на прогресот во примена на наученото
- Пофалба за примената на новостекнатите вештини
- Охрабрување и коучинг кога ќе се појават потешкотии во работата
- Вклучување на примената на новите вештини во профилот на вработениот
- Давање личен пример на подредените со примена на вештините

Yukl, 2010, p. 448

Клима за учење

Количеството на менаџерска обука и развој кои се јавуваат во една организација зависат од преовладувачките ставови и вредности за развој кои понекогаш се нарекуваат *клима за учење* (Ford & Weissbein, 1997). Погolem лидерски развој е поверојатен кога индивидуата која учи се смета за многу важна за ефективноста на организацијата. Во една таква организација повеќе ресурси ќе

бидат посветени на обуката и ќе се прави поголем напор да се награди учењето. Се повеќе членови на организацијата ќе бидат охрабрувани да ги користат сите прилики за личен развој и стекнување нови вештини. ***

ЛИДЕРСТВО, ЕТИКА И ВРЕДНОСТИ

Лидерите се соочуваат со дилеми кои бараат да се избере помеѓу различни вредности и приоритети и најдобрите лидери ги препознаваат и се соочуваат со нив со една обврзаност да го направат тоа што е исправно, а не само тоа што е корисно. Секако дека фразата *да се стори тоа што е исправно* звучи лажно едноставна. Понекогаш е потребна голема морална храброст да се стори тоа што е исправно, дури и кога тоа што е исправно е очигледно. Во други случаи лидерите се соочуваат со комплексни предизвици кај кои нема едноставни црно-бели одговори. Во каква и ситуација да е наоѓаат, лидерите поставуваат примери на морал пред останатите кои потоа стануваат модели за цела една група или организација, било да се добри или лоши. Лидерите кои самите не ја почитуваат вистината не можат да ја инспирираат ниту кај останатите. Лидерите кои се заинтересирани највеќе за својот напредок не можат да поттикнат несебичност кај останатите. Лидерите би требало да усвојат една силна склоност кон **етика** - принципи за правилно однесување или систем на морални вредности.

Според Гарднер (Gardner, 1990) лидерите мора да бидат оценувани врз база на една рамка на вредности а не само врз база на нивната ефективност. Брнс (Burns, 1978) пак дава едно уште поекстремно видување во однос на моралната димензија на лидерството тврдејќи дека лидерите кои не се однесуваат етички не демонстрираат вистинско лидерство.

Што и да значи поимот *Вистинско лидерство* многумина ќе се согласат дека во основа тоа се карактеризира со висок степен на доверба меѓу лидерот и следбениците. Бенис и Голдсмит (Bennis & Goldsmith, 1997) опишуваат четири особини на лидерство кое поттикнува доверба: **визија, емпатија, доследност и интегритет**. Најпрво, склони сме да им веруваме на лидерите кои создаваат *визија*: кои ги здружуваат луѓето на база на заедничките верувања и взаемното чувство на организационите цели и припаѓање. Второ, склони сме да им веруваме на лидери кои ќе покажат *емпатија* кон нас - кои покажуваат дека го

разбираат светот каков што ние го гледаме и доживуваме. Трето, им веруваме на лидери кои се *доследни*. Ова не значи дека им веруваме единствено на лидери чии ставови никогаш не се менуваат, туку дека промените се сфаќаат како процес на еволуција во светлото на некој нов релевантен доказ. Четврто, склони сме да им веруваме на лидери чиј *интегриритет* е силен, кои низ своето делување ја демонстрираат својата посветеност на повисоките принципи.

Вредности, етика и морал

Вредностите се “творби кои ги претставуваат генерализираните однесувања или состојби на работите кои еден индивидуалец смета дека се важни” (Gordon, 1975) Некој кој го вреднува личниот интегритет може да биде принуден да даде оставка од некоја неетичка компанија. Вредностите се учат преку процесот на социјализација, тие се усвојуваат и за многумина претставуваат интегрални делови на личноста. Ако вредностите играат главна улога во психолошкиот состав на една личност и можат да влијаат врз однесувањето во голем број на ситуации. Во однос на работната средина вредностите можат да влијаат на одлуките дали да и се пристапи на некоја организација, за ангажманот во организацијата, односите со колегите и одлуките да се напушти една организација.

За лидерите е важно да сфатат дека индивидуалците во една иста работна единица можат да имаат значително различни вредности, посебно затоа што вредностите не можеме директно да ги видиме. Можеме да се замешаме во вредностите на луѓето врз основа на нивното однесување.

Да започнеме со етиката и моралот - дали тие се една иста работа? Зависи од тоа кого прашувате. Технички етиката е гранка од филозофијата која се занимава со принципите на правилното однесување. Историски, етиката се фокусира на *улогите на разумот* за да пронајде соодветни принципи или правила за поведение, додека моралноста повеќе се занимавала со тоа како различните правила за однесување се применуваат во секојдневното поведение. Нашиот пристап ќе биде да ја минимизираме тенката филозофска разлика и да ги третираме поимите етика и морал како взаемно заменливи.

Што е со вредностите? Дали и вредностите во основа се исто што и етиката или моралот? За одговор на ова прашање треба да се сетиме дека

работите кои се вреднуваат не секогаш се оние работи кои се вредни. Прашањето за тоа што всушност е навистина вредност е срцето на етиката како наука, која трага по општите принципи по кое би се водело целото човечко однесување, дури и кога би се признало дека тоа како луѓето *навистина* постапуваат е сосема друга работа.

Дали постојат генерациски разлики во вредностите?

Истражувачите тврдат дека силното влијание на моќните сили какви што се големите историски настани и трендови, технолошките промени и економските услови, создава заеднички системи на вредности кај луѓето кои растеле во едно одредено време и овие вредносни системи ги разликуваат истите од луѓето кои растеле во некои други времиња (Massobu, 1983). Тие многу придонесуваат кон недоразбирањата кои можат да се јават меѓу старите лидери и младите следбеници заради фактот дека нивните основни вредносни системи биле формулирани за време на различни социјални и културни услови.

Кои се важните елементи за развој на етичкото лидерство?

Хауард Принс и неговите соработници развиле детален предлог за развој на етичкото лидерство уште на факултетско ниво (Prince, et al., 2009). Ова е резиме на тоа што тие го сметаат за главни елементи на една таква програма:

- Знаење за лидерството и етиката за да се обезбеди една концептуална рамка за разбирање на практиката на етичко лидерство
- Можности да се практикуваат лидерски улоги кои бараат колективна акција каде оној кој учи ќе има одредена одговорност за резултатите кои им се важни на останатите
- Можности да се учи, набљудува и да се комуницира со лидерите, посебно со оние кои демонстрирале некаква морална смелост
- Формални и неформални проценки на напорите на оние кои учат да водат етички
- Фидбек за оној кој учи и можности за ученикот да се искаже за тој фидбек
- Зајакнување на личната етика и на вредностите на оној кој учи

- Да се инспирираат студентите самите да размислуваат за себеси како лидери и да прифаќаат лидерски улоги и одговорности, вклучувајќи ги и оние студенти кои претходно не се сметале себеси за лидери

Моралот и етичкото размислување и делувањето

Моралното однесување упатува на процесите кои ги користат лидерите за да носат одлуки околу етичкото и неетичкото однесување. Моралното размислување само по себе не се однесува на моралноста на поединците или на нивните прифатени вредности, туку по прво на *начинот на кој тие ги решаваат моралните дилеми*. Вредностите играат клучна улога во процесот на морално размислување бидејќи разликите во вредностите меѓу поединците често резултираат со различни проценки во однос на етичкото и неетичкото однесување.

Не значи дека носењето морални или етички одлуки е целосно рационален процес. Додека повеќето луѓе веруваат дека се однесуваат етички има и голема причина да се верува дека тие се значително попристрасни отколку што мислат и дека нивното делување не е сразмерно со нивната перцепција за себеси и за нивната етичка чистота. Неколку несвесни предрасуди влијаат на нашите морални судови и парадоксот е во тоа што колку посилно еден човек верува дека тој е етички менаџер толку повеќе станува жртва на тие предрасуди.

Исто така треба да се сфати дека етичкото носење одлуки (или поопшто земено, етичкото лидерство) не е само бирање меѓу една работа која е исправна и онаа која не е. Некои ситуации се покомплицирани и вклучуваат избирање меѓу две работи кои *се исправни*, овие ситуации често се нарекувани и **етички дилеми**. Рашворд Кидер (Kidder, 1995) идентификувал четири етички дилеми кои се толку вообичаени во нашето искуство што служат како модели и парадигми:

- **Вистина наспроти лојалност**, како што е искрен одговор на некое прашање кога тоа може да му наштети на вистинското или имлицираното ветување за доверба кон останатите

- **Индивидуалното наспроти заедницата**, дали треба да ја заштитите доверливоста во врска со здравствената состојба на некој која сама по себе може да претставува закана за останатите
- **Краткотрајно наспроти долготрајно**, кога еден родител избира да балансира ао времето поминато со своите деца сега споредено со инвестирањето во својата кариера кое на долги патеки може да му обезбеди поголем бенефит за фамилијата.
- **Правда наспроти милост**, како што е одлучувањето дали да се прогледа низ прсти за лошото однесување на некој човек заради некои олеснителни околности или заради уверувањето дека тој “ја научил лекцијата”.

Кидер нуди три принципи за решавање на ваквите етички дилеми: размислување базирано на цели, размислување базирано на правила и размислување базирано на грижа.

Размислувањето базирано на цели често се карактеризира како “направи го тоа што е најдобро за најголема група на луѓе”. Во филозофијата е познато и како утилитаризам и се заснова на идеата дека тоа е добро а што лошо најдобро се одредува земајќи ги во обзир последиците или резултатите на некоја постапка. **Размислувањето базирано на правила** е во согласност со филозофијата на Кант и може да се сведе на тоа „да се следат највисоките принципи и обврски”. Ова е одредено не од некаква проекција на тоа какви би биле резултатите на некое дело туку попрво со одредување на видови стандарди по кои сите би требало да се придржуваат во секое време и во било која ситуација. **Размислувањето базирано на грижа** е опишано со помош на она што многумина го нарекуваат златно правило на многу религии: „Со другите постапувај онака како што сакаш тие да постапуваат кон тебе” Во суштина, овој пристап се однесува на критериумот на реверзибилност во одредувањето на правичноста на нашите акции.

Важно е да се нагласи дека Кидер не ни сугерира дека некој од овие принципи е секогаш најдобар. Попрво тој предлага дека би било мудро кога размислуваме за праведноста на некоја акција да *се повикаме на сите* и да донесеме одлука откако ќе ги примениме сите на специфичните околности со кои се соочуваме и да измериме со помош на колективна анализа. Со други

зборови, еден принцип може да ни обезбеди мудар совет во една ситуација додека некој друг може да ни помогне во некоја друга ситуација.

Етиката и пристапите базирани на вредности во лидерството

Дали можете да бидете добар лидер без да бидете добра личност? Дали има смисла ако кажеме, на пример, дека Хитлер бил ефективен лидер иако бил лоша личност? Во таа смисла, додека некои сметаат дека фразата *етичко лидерство* е излишна, Аволио (Avolio) и неговите соработници го дефинираат етичкото лидерство како збир на две главни компоненти: **моралната личност** и **моралниот менаџер**. За морална личност се смета оној кој е принципиелен и одговорен и кој се грижи за луѓето и за поширокото општество (Brown & Trevino, 2006). Дејствувањата на таквите луѓе покажуваат дека тие се обидуваат да ги прават работите како што треба и лично и професионално, и можат да бидат карактеризирани како искрени, фер и отворени. Покрај тоа, етичките лидери имаат јасни етички стандарди до кои се држат дури и кога се изложени на притисок да го сторат спротивното. Повеќе од само морални луѓе, етичките лидери се и морални менаџери кои „ја прават етиката еденексплицитен дел од нивната лидерска агенда со помош на комуницирање на етички и вредносни пораки, со видлив и намерен пример за етичко однесување”.

Во последниве години се случи поттикнување на интересот за пристапите кон лидерството кои се по природа и експлицитно базирани на меѓусебната зависност помеѓу ефективното лидерство и одредени вредносни системи. Ова е многу поразлично од традицијата во општествените науки долга со децении да се биде „ослободен од вредностите” во потрагата по објективност. Овде ќе опишеме два важни пристапи од ова движење.

Автентичното лидерство ја има својата основа во принципот кој го наоѓаме во познатата изрека од старогрчката филозофија „биди си верен на себеси”. Автентичните лидери покажуваат доследност помеѓу нивните вредности, убедувања и дела. Главна за овој пристап е идејата дека индивидуалците можат да развијат начини на разбирање и комуникација со нивните општествени средини со цел да станат вистински независни од очекувањата на останатите кон нив (индивидуални, групни и културни) и повеќе да бидат водени од универзални вистини и императиви. Таквите индивидуи манифестираат

совпаѓање меѓу тоа како тие се чувствуваат внатре во себе и како делуваат, меѓу тоа што го велат и тоа што го прават. Тие имаат реалистична слика за себеси која е ослободена од мртвите точки и грешните перцепции за сопственото јас кои се присутни кај повеќето луѓе. Автентичните лидери имаат силни етички убедувања кои го водат нивното поведение не толку да избегнат да сторат “погрешни” работи колку секогаш да се обидуваат да ги сторат “исправните” работи, вклучувајќи го тука и однесувањето кон другите со почит и достоинство.

Тие секогаш знаат какво е нивното становиште на темата на фундаменталните вредности и клучните прашања. Автентичните лидери се однесуваат онака како што се однесуваат заради своето лично убедување отколку заради стекнување на статус, награди или некоја друга корист. Еден од начините да се сфати автентичното лидерство е истото да се спореди со она што можеме да го наречеме *неавтентично* лидерство. Неавтентичен лидер е оној кој само игра улога и кој приредува различни претстави пред различна публика за да ги импресионира луѓето.

Слугинското лидерство е еден сосема различен пристап кој потекнува од бирократскиот и механистичкиот поглед на организациите кој ги смета работниците како запци во машината. Во него главната улога на лидерот може да се сфати како некој кој ќе стори се за да работите течат мазно, задачите се извршуваат а целите се исполнуваат. Ова често вклучува и хиерархиски пристап кон лидерството. Од перспектива на слугинското лидерство улогата на лидерот е буквално да им служи на другите. Ова се некои од особините на слугинските лидери (Spears): *ефективно сослушување на останатите, емпатија, свесност, градење заедништво, убедливост, посветеност на развојот на останатите*.

Улогата на етиката и вредностите во организационото лидерство

Исто како што индивидуите поседуваат збир на лични вредности исто така и организациите имаат свои доминантни вредности. Многу често овие вредности се содржани и истакнати во годишните извештаи на компаниите, на интернет страниците или на маркетиншките постери. Овие вредности ги претставуваат принципите по кои вработените ги извршуваат своите задачи и како се однесуваат кон останатите вработени, муштериите и трговците. Дали

овие истакнати вредности ги претставуваат вистинските принципи на делување или се само “спин” за потенцијалните инвеститори зависи од степенот на порамнување на наведените вредности и колективните вредности на највисоките лидери на компанијата (Hogan & Curphy, 2004). На пример, многу од корпоративните изјави за вредностите кажуваат само малку за заработувањето пари, но тоа сепак е главниот организационен приоритет за повеќето лидери и како таков претставува главен фактор за многу одлуки на компанијата. Често постојат големи разлики меѓу наведените вредности на една компанија и начинот на кој таа компанија навистина работи. Во секоја организација колективните вредности на највисоките лидери играат значајна улога во одредувањето на доминантните вредности низ целата организација, исто како што индивидуалните вредности на лидерот играат важна улога во одредувањето на климата во тимот.

Конечно, вредностите се често клучен фактор во интраперсоналните и интерперсоналните конфликти. Многу од најтешките одлуки кои ги носат лидерите се избор меѓу спротивни вредности.

Накратко, витално за еден лидер да даде свој пример за лидерство базирано на вредности, и посебно важно за поискусните лидери, е да се осигураат дека јасните вредности ќе го водат поведението на *секој* во организацијата. Тоа е веројатно дека ќе се случи само ако лидерот даде свој пример за посакуваното однесување.

Лидерство преку личен пример: добриот, лошиот и грдиот

Еден од најспоменуваниите принципи на добро лидерство е **лидерството преку личен пример**. Но што значи да се служи како пример за етичко лидерство и да се биде етички рол-модел? Во една студија биле интервјуирани луѓе од различни организации и требало да наведат една личност која ја познавале и која им била етички рол-модел на работното место. Не сите од наведените модели ги имале истите особини но сепак се издвоиле четири категории на однесување (Weaver, et al.):

- *Интерперсонално однесување*: покажување на грижа и сочувство за останатите. Тие се работливи и услужливи. Тие ги ценат своите односи со останатите и активно работат на тоа да ги поддржуваат. Претпочитаат да

се фокусираат на позитивните работи и ги прифаќаат неуспесите на другите.

- *Основна праведност*: специфична особина на нивното интерперсонално однесување која се манифестира со праведноста кон останатите. Не само што се отворени кон придонесот на останатите туку и активно го бараат од нив. Тие претендираат да даваат и објаснување за своите одлуки. Се однесуваат кон другите со респект.
- *Етички делувања и очекувања од себе*: Тие се држат до своите високи етички стандарди и се однесуваат доследно било во јавност или во приватниот живот. Тие прифаќаат одговорност за своите етички неуспеси. За нив се мисли дека се чесни, доверливи, скромни и со висок интегритет.
- *Изразување на етичките стандарди*: тие артикулираат една доследна етичка визија и не прават компромиси кога станува збор за неа. Тие и од останатите очекуваат да бидат етички одговорни и ги ставаат етичките стандарди на личните и краткорочните интереси на компанијата.

Веројатно најважниот пример за секого би бил неговиот шеф и се јавуваат тешки предизвици кога шефот е лош етички рол-модел. Повеќе од јасно е дека оние кои се на одговорни позиции имаат специфична одговорност да ги одржуваат етичките стандарди - но што ако не го прават тоа? Што треба да се стори кога вашиот шеф се однесува неетички?

Поимот **нагорно етичко лидерство** се употребува за да упатува на “лидерско однесување кое е превземено до некоја индивидуа која презема акција да ги одржи етичките стандарди кои се нарушени од сомнителното морално однесување на препоставените” (Uhl-Bien and Carsten, 2007).

Сепак, секогаш постојат причини кои може да го ограничат однесувањето на вработениот во таквите ситуации, вклучувајќи го тука и стравот од одмаздата на шефовите. Една варијабла која ја омекнува веројатноста да се покренат ваквите прашања е општата етичка клима во организацијата. **Етичката клима** се однесува на оние во кои етичките стандарди и норми се постојано, јасно и убедливо комуницирани во организацијата и спроведувани и поттикнувани од лидерите и со збор и со пример. **Неетички клими** се оние во кои постојат сомнителни или отворено неетички постапки и каде се обрнува мало внимание

истите да се поправат. Многу веројатно е дека вработените доживуваат извесно ниво на морална вознемиреност кога еден менаџер ќе биде забележан дека се однесува неетички, но таа вознемиреност обично е поголема во ситуациите кога има неетичка клима.

Дефинирање на етиката

Зборот *етика* потекнува од грчкиот збор *ethos*, кој се преведува како обичаи, однесување или карактер. Етиката се однесува на моралот и на видовите вредности кои индивидуата или општеството ги смета за пожелни, односно соодветни. Теоријата за етика обезбедува систем на правила или принципи кои не водат при процесот на донесување одлуки за тоа што е правилно, а што не, како и за тоа што е добро, а што не во одредена ситуација. Таа дава основа за разбирање на тоа што значи да се биде морално пристојна личност.

Кога станува збор за лидерството, етиката е онаа компонента која има влијание врз постапките на лидерите, како и на тоа какви всушност се тие. Во било која ситуација кога се донесуваат одлуки, етиката е вклучена, без разлика дали експлицитно или имплицитно. Лидерите при изборите кои ги прават и начинот на кој се однесуваат при дадени ситуации се водени од самата етика.

Теории на етиката

Теориите на етиката можат да се класифицираат според две главни области: теории за начинот на однесување на лидерите и теории за карактерот на лидерите. Поинаку кажано, кога теориите на етика се применуваат во лидерството, се однесуваат на двете нешта, на активностите на лидерите, а и на тоа какви се тие како личности.

Теориите на етика кои се занимаваат со лидерското однесување се делат на два вида: теории кои ставаат акцент на *последичиите* од лидерските активности (телеолошки теории) и теории кои се занимаваат со *должността* или *правилата* кои ги диктираат лидерските активности (деонтолошки теории). Телеолошките теории се трудат да дадат одговор на прашањето за тоа дали нештото е правилно или погрешно, фокусирајќи се на тоа дали начинот на однесување на личноста ќе резулира во посакувани последици. Од телеолошка

перспектива, одговорот на прашањето за тоа што е правилно се наоѓа во резултатите, односно последиците.

При проценката на последиците, постојат три различни пристапи за начинот на одлучување: *етички егоизам*, *утилитаризам* и *алтруизам*. Според етичкиот егоизам, личноста треба да се однесува на начин на кој најмногу би се придонело за себеси. Лидерите со ваква ориентација би преземале активности во кои самите тие себично уживаат (Avolio & Locke, 2002).

Утилитаризмот налага дека морално коректна активност е онаа која ја максимизира општествената корист, а истовремено ги минимизира трошоците.

Во тесна корелација со утилитаризмот, а спротивно од етичкиот егоизам, постои третиот телеолошки пристап, *алтруизмот*. Според овој пристап, активностите се во согласност со моралот доколку нивната примарна цел е да ги промовираат најдобрите заеднички интереси.

За разлика од телеолошките теории со кои се води грижа за тоа какви последици би предизвикале преземените активности, деонтолошката теорија, која потекнува од грчкиот збор *deos* - должност, води грижа за тоа дали активността е добра сама по себе. Кажување на вистината, остварување на ветувањата, фер односи и почитување на останатите се само неколку примери за активности кои сами по себе се добри, независно од последиците од нивната примена. Деонтолошката теорија се фокусира на лидерските активности и нивната морална должност и одговорност за преземање на правите активности.

Освен телеолошките и деонтолошките теории кои етиката ја разгледуваат според однесувањето на лидерот, постојат и теории кои на етиката приоѓаат од гледна точка на карактерот на лидерот. Тоа се теориите засновани на доблеста и се фокусираат на тоа какви се лидерите како луѓе. Според овие теории, доблеста е всадена во срцето на некои индивидуи, но исто така доблеста и моралот не се вродени, туку можат да се научат низ пракса. Семејствата и заедниците можат да ги научат луѓето да бидат морално пристојни.

Значењето на етиката за лидерството

Лидерството претставува процес во кој лидерот влијае на останатите за да се оствари некоја заедничка цел. *Влијанието* како компонента на лидерството бара од лидерот да биде влијателен на животите на оние кои се водени од негова страна. Предизвикувањето на промена кај другите во себе носи огромен етички

товар и одговорност. Поради тоа што лидерите имаат поголема моќ и контрола за разлика од нивните приврзаници, самите лидери истовремено имаат и поголема должност и одговорност да внимаваат за начинот на кој нивното водство влијае врз животите на приврзаниците.

Независно дали при групна работа, организациски активности или проекти во заедницата, лидерите ги вклучуваат подредените и ги користат во нивните напори за остварување на заедничките цели. Во сите овие ситуации, лидерите се соочуваат со етичка одговорност да се однесуваат кон приврзаниците со почит и достоинство.

Етиката се наоѓа во средиштето на лидерството поради природата на процесот на влијанието, потребата од вклучување на приврзаниците во остварување на заедничките цели и поради влијанието кое го имаат лидерите врз вредностите на организацијата (Carlson & Perrewe, 1995).

Етичката теорија обезбедува збир на принципи кои ги насочуваат лидерите при процесот на одлучување за тоа како да се постапува и како да се биде морално пристоен.

Слика 2.9
Принципи на етичко лидерство



Northouse, 2010, p. 387

Етиката игра централна улога кога станува збор за лидерството. Со оглед на тоа што лидерството се состои од влијание и бидејќи лидерите имаат поголема моќ отколку нивните приврзаници, самите лидери имаат огромна етичка одговорност за начинот на кој влијаат на другите луѓе. Лидерите треба да ги вклучат приврзаниците кон остварување на заедничките цели, па оттаму, задолжително за лидерите е да покажат почит и достоинство кон нивните идеи. Исто така лидерите играат главна улога за креирање на етичката култура и клима во организацијата. Оваа улога бара од нив да покажуваат силни чувства кон идеалите и вредностите кои ги промовираат.

Цврстото етичко лидерство се заснова на почит, служење, правичност, искреност и заедница. Должност на лидерот е да се однесува кон другите со *почит* - внимателно да ги слуша и да ги толерира спротивните начини на размислување.

Етичките лидери *служат* на останатите со тоа што покажуваат несебичност и ја ставаат благосостојбата на приврзаниците пред својата за да придонесат за заедничко добро. *Правичноста* бара од лидерите одлуките да ги донесуваат на фер начин, вклучувајќи го и предизвикот да се биде фер кон една личност, без истовремено да се наштети на заедничкиот интерес на групата. Добрите лидери се *искрени*. Тие не лажат, ниту пак ја прикажуваат вистината на начини кои се деструктивни и контрапродуктивни. На крај, етичките лидери се посветени на градење на *заедница*, што вклучува потрага по цели кои се компатибилни со оние на приврзаниците и на општеството во целина.

ГЛАВА III ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ И ЛИДЕРСТВОТО

МОДЕЛ НА ПРОМЕНИ

Во денешно време организациите се соочуваат со безброј потенцијални предизвици. За да бидат ефективни тие мораат ефективно да излезат на крај со внесувањето на нови технологии, глобализацијата, промената на социјалната и на политичката клима, заканите од конкуренцијата, менувањето на економските услови, консолидирањето на индустријата, менувањата во склоностите на муштериите и новите правни стандарди. Промената во водењето е можеби најтешкиот предизвик со кој се соочува секој лидер, но сепак оваа вештина може да биде и најдоброто нешто што ги одвојува менаџерите од лидерите и осредните од врвните лидери.

Најдобрите лидери се оние кои ги препознаваат ситуациските и следбеничките фактори кои ја спречуваат или поттикнуваат промената, и кои имаат јасна визија за иднината, и формулираат и спроведуваат планови кои ја движат нивната визија од сон кон реалност.

Рационален пристап кон организациската промена

Голем број на автори пишувале за организациската промена и сите имале свои уникатни перспективи за лидерството и промените но исто така тие делат и многу заеднички карактеристики. Меѓу сите нив Бир (Beer, 1988) нуди еден рационален и отворен пристап кон организациските промени. Тој нуди еден модел кој подоцна станал мапа за лидерите кои сакале да имплементираат иницијативи за организациски промени кој во исто време е и дијагностичка алатка за разбирање зошто некоја промена не успеала. Според Бир:

$$C = D * M * P > R$$

Во оваа формула D го претставува **незадоволството** на следбениците со моементалното статус кво. M го симболизира **моделот** за промена и ја вклучува и визијата на лидерот за иднината како и целите и системите кои треба да се

променат за да ја поддржат новата визија. Р го претставува **процесот** кој се занимава со развојот и имплементирањето на еден план кој ги изразува кој, што, кога, каде и како во иницијативата за промена. R го означува **отпорот**; луѓето и се спротиставуваат на промената затоа што се плашат од губење на идентитетот или на социјалните контакти, и добрите планови за промена им се обраќаат токму на овие извори на отпор. На крај, С одговара на **вредноста на постигнатата промена**. Да напоменеме и дека лидерите можат да го зголемат количината на промена со зголемувањето на нивото на незадоволство, со зголемување на јасноста на визијата, со развивање на добар и темелен план, или со намалувањето на количината отпор кај следбениците. Треба да се забележи и тоа дека **D*M*P** е функција на множење - тука имаме зголемување на незадоволството но и немање на план што ќе резултира со мала промена. Исто така, ако следбениците се задоволни со статус кво, ќе биде тешко за лидерите да ги поттикна следбениците да се променат, без оглед на тоа колку задолжителни се нивната визија или план за промена. Овој модел го поткрепува тврдењето дека организациската промена е систематски процес и дека за големите промени се потребни месеци па дури и години.

Незадоволство

Нивото на задоволство на следбениците е важна состојка во способноста на лидерот да покрене промени. Следбениците кои се релативно задоволни не се склони кон промени; поверојатно е незадоволните да направат нешто за да ја променат ситуацијата. Иако задоволството на вработениот е еден од важните резултати на лидерството, лидерите кои сакаат да го променат статус квото можеби ќе треба да преземат акции да ги намалат нивоата на задоволство кај вработените. Емоциите на следбениците се горивото на организационите промени и за промена секогаш е потребно големо количество на гориво. Клучот за лидерите е да го зголемат незадоволството на вработените до точка каде следбениците се приморани да преземат акција, но не до тој степен што тие ќе се одлучат да ја напуштат организацијата. Значи што може лидерите да направат за да го зголемат нивото на незадоволство кај следбениците? Најверојатно првиот чекор е да се одреди колку вработените се задоволни од моменталната ситуација. Информациите може да се добијат од анкети за мерење на нивно на

задоволство на вработените, записи за поплаки, поплаки од купувачи или разговори со вработените. За да се зголеми незадоволството, лидерите може да разговараат за потенцијални конкурентски, технологиски или правни закани или грижи на вработените за моменталната состојба. Тие исто така може да искористат или да создадат некој вид на финансиска или политичка криза, да прават споредби со други организации или значајно да ги зголемат стандардите на перформансите.

Табела 3.1 Конструктивно незадоволство и ангажираност на вработените

Ќе биде многу тешко да се направи организациска промена ако вработените се задоволни со моменталното статус кво. Вработените истовремено, може да имаат високо ниво на задоволство од работата и ниско ниво на работни перформанси. Клучното нешто за правење на организациска промена може да биде конструктивното незадоволство и ангажираноста на вработените. **Конструктивното незадоволство** претставува состојба во која следбениците се незадоволни со нивната моментална ситуација и се подготвени да направат нешто за да ја променат. Тие не се толку среќни за да бидат задоволни со статус кво или толку деморализирани за да сметаат дека ситуацијата е безнадежна. Лидери кои го имплементираат рационалниот пристап кон промена сакаат да создадат состојба на конструктивно

Способноста на лидерот да води промени зависи во голема мера од степенот до кој тој или таа раководи работна сила која е високо ангажирана. Оние кои градат тимови со ангажирани вработени имаат поголеми шанси да имплементираат организациски промени; наспроти оние кои не го прават тоа и кои најверојатно нема да успеат да ја спроведат организациската промена. Што треба лидерите да направат за да креираат ангажираност кај вработените? Некои од клучните работи кои лидерите треба да ги направат за да имаат ангажирани следбеници е да им доделат значајна работа, да создадат работна култура и средина во која следбениците ќе можат слободно да ги дискутираат тешките прашања со лидерите, да имаат фер однос со вработените и да им ги овозможат потребните обуки и

незадоволство кај следбениците, во која самите следбеници предлагаат идеи и вложуваат напор да го променат статус кво-то.

Друг фактор кој лидерите треба да го имаат предвид при правењето на организациска промена е **ангажираноста на вработените.**

Ангажирани вработени се оние кои:

- Вложуваат голем напор, поголем од очекувањата
- Истрајни се во извршувањето на тешки задачи
- Помагаат на другите
- Даваат јасни препораки за унапредување
- Лесно се адаптираат кон промените.

ресурси за да бидат во можност да ја завршат работата. Ангажираноста на вработените се смета како нешто ново во бизнис светот, но не е сосема сигурно дали ангажираноста на вработените (и активностите потребни за да се создаде ангажираност кај вработените) е навистина нешто ново.

Hughes et al., 2012, p. 561

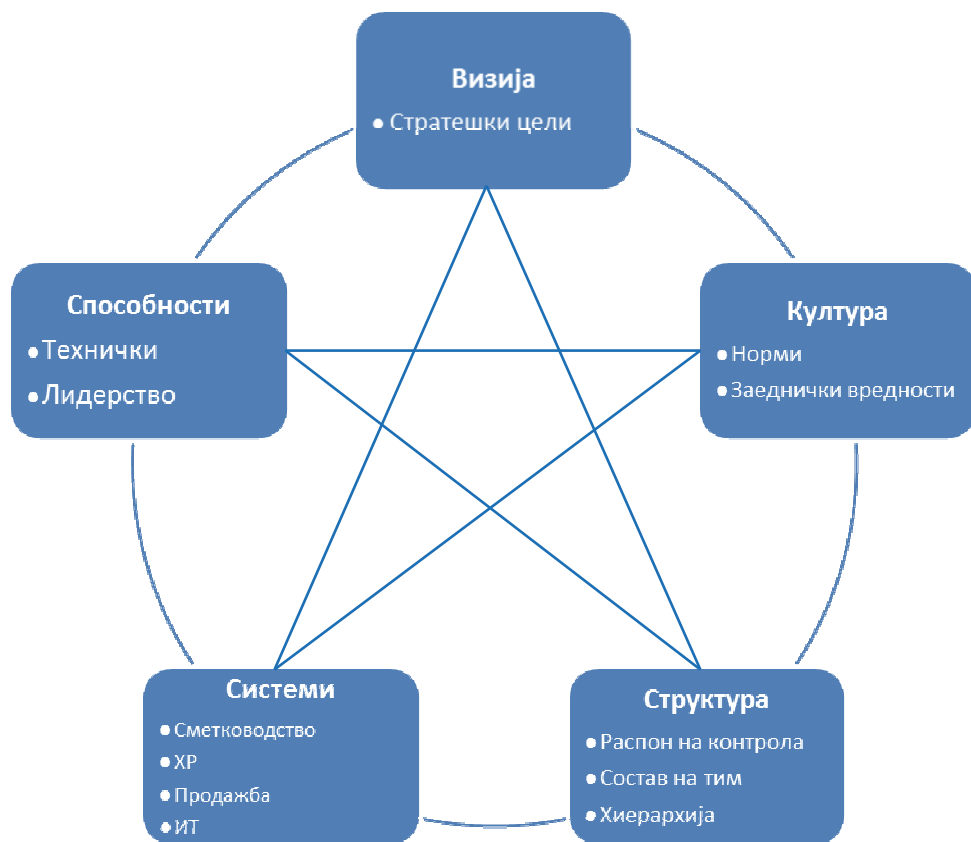
Сите овие постапки може потенцијално да ги зголемат емотивните нивоа на вработените, меѓутоа лидерите мора да бидат сигурни дека овие емоции се канализираат кон визијата на лидерот за организацијата (Табела 3.1).

Модел

Постојат четири клучни компоненти во варијаблата на моделот (М) во формулата за промена, и тие вклучуваат скенирање на средината, визија, поставување на нови цели како поткрепа на визијата и потребните системски промени. Организациите се постојано бомбардирани со економски, технолошки, компетитивни, правни и социјални предизвици. Добрите лидери постојано ја скенираат надворешната средина за да ја проценат сериозноста на овие закани. Тие исто така се вешти и во внатрешното скенирање; тие разбираат каде на организацијата и оди добро а каде затајува. На тој начин следењето на

актуелните настани, времето поминато во проверување на извештаите на компанијата и времето одвоено за да се ислушаат грижите на следбениците се некои од техниките кои лидерите ги спроведуваат за да извршат внатрешни и надворешни скенирања (Marcus & Weiler, 2010). Овие информации потоа се користат за да се формулира визијата за иницијативата за промена (Слика 3.1).

Слика 3.1
Компоненти на организациско усогласување



Hughes et al., 2012, p. 564

Процес

Во оваа фаза од процесот на промена лидерот може да превзел чекори да ја го зголеми незадоволството кај следбениците. Можно е исто така да ја создал новата визија и да ги поставил новите цели на тимот или организацијата и да одредил кои организациски системи, можности или структури треба да се променат. На многу начини компонентите D и M од моделот на промена се најлесни за лидерите да ги изменат. Компонентата на процесот (P) од моделот на

промена е она место каде што иницијативата за промена станува опиплива и изводлива бидејќи се состои од развој и спроведување на **планот за промена** (Cunrhy, 2006). Добрите планови за промена ги даваат контурите на редоследот на настаните, клучните работи кои треба да се исполнат, временските рамки, мерките и механизмите за фидбек потребни за новите организациски цели. Тие исто така можат да ги содржат чекорите потребни за да се зголеми незадоволството и да се справи со очекуваниот отпор, основни црти на потребите за обука и разбирлив план за комуникација за сите засегнати чинители постојано да бидат информирани.

Отпор

Зошто стиловите на следбениците би се менувале како резултат на иницијативата за промена? Една причина е тоа дека ќе биде потребно да помине некое време додека да се сфатат бенефитите од промената. Лидерите, следбениците и останатите заинтересирани често претпоставуваат дека перформансите, продуктивноста или услугата кон клиентите веднаш ќе се подобри по добивањето на новата опрема, системи или однесување. Но сепак, често се случува привремен пад во перформансите и продуктивноста додека следбениците ги учат новите системи и вештини. Оваа разлика меѓу почетните очекувања и реалноста се нарекува **јаз помеѓу очекувањата и перформансите** и може да биде извор на значајни фрустрации. Доколку не се управува соодветно, може да предизвика отпор, предизвикувајќи следбениците да се вратат назад кон поранешното однесување и старите системи на работа. Лидерите може да им помогнат на следбениците да се справат со овие фрустрации со поставување на реални очекувања, покажување високо ниво на трпеливост и обезбедување следбениците да се стекнат што е можно побрзо со новите вештини. Добрите планови за промени ги земаат предвид овие јазови во перформансите со градење на програми за обука и подучување за да се зголемат нивоата на вештини на следбениците (Cunrhy & Hogan, 2010).

Друга причина зошто следбениците може да даваат отпор кон промените е стравот од загуба (Ford, et al., 2008). Поради промената, следбениците се плашат дека ќе ја загубат моќта, блиските односи со другите, наградите и нивниот идентитет или дека ќе ги гледаат како неспособни. Иницијативите за

промени полесно ќе се прифатат доколку во плановите за промени се идентификуваат и разрешат потенцијалните области на отпор. Постојат четири реакции познати како **САРА моделот** (Kubler Ross, 1981) кои луѓето ги манифестираат кога се соочени со негативни промени, тие се: шок, гнев, одбивање и прифаќање (Табела 3.2).

Табела 3.2 - Вообичаени загуби со промената

Загуба на	Можни активности на лидерот
Моќ	Емпатија, активно слушање и нови начини за градење моќ
Компетентност	Коучинг, менторство, обука, коучинг од колеги и т.н.
Односи	Помагање на вработените да изградат нови односи пред да се случи промената или веднаш потоа
Награди	Дизајнирање и имплементирање на нов систем на наградување за поддршка на иницијативата за промена
Идентитет	Покажување емпатија, истакнување на значењето на новите улоги

Hughes et al., 2012, p. 568

Што треба да преземе лидерот во врска со САРА моделот? Првиот чекор е да едноставно да се признае дека постојат четрите реакции кон промените. Второ, лидерите треба да разберат дека може да им биде потребно различно време на индивидуалните следбеници да ги поминат сите четири фази. Трето, важно е да се земе предвид дека луѓето веројатно нема да преземат било какви позитивни постапки кон иницијативните за промена додека не стигнат во фазата на прифаќање. Ова не значи дека се среќни со промената туку дека ја прифатиле промената како неизбежна. Четврто, лидерите исто така треба да разберат каде луѓето се наоѓаат во САРА моделот често зависи од организациското ниво. Често првиите луѓе кои согледуваат дека е потребна иницијатива за промена се организациските врвни лидери. Како и сите други и тие ги минуваат четрите фази, но најбрзо.

Иако организациските визии, цели и планови за промена се често заеднички напор помеѓу лидерите и следбениците, тие се во главно одговорност

на лидерот (Слика 3.2). Лидерите исто така треба да размислат за критичната маса за воведување на промените. Тие може да бидат поуспешни доколку ги насочат нивните први напори кон лицата кои рано прифаќаат отколку кон тие што даваат отпор кон менувањето на моменталната ситуација. Откако ќе се формира критичната маса, следбениците може да направат притисок кон нивните колеги кои даваат отпор кон промената (Roellig & Curphy, 2010).

Слика 3.2
Рационален пристап кон организациската промена и интеракциска рамка

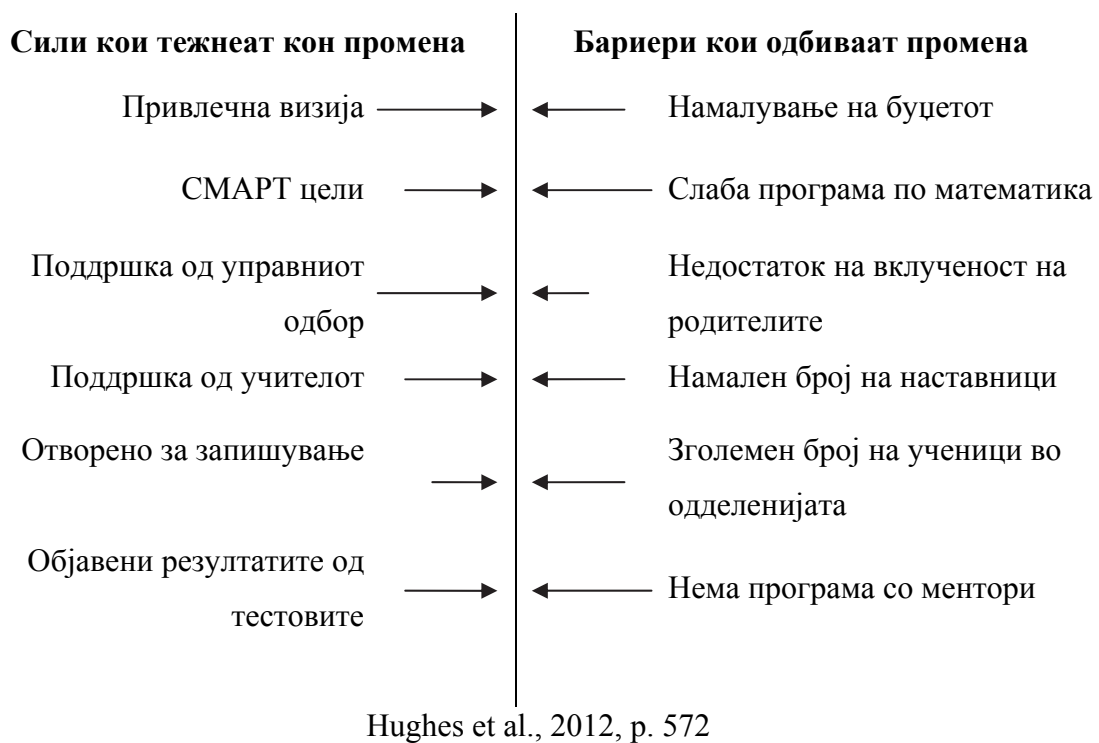


Hughes et al., 2012, p. 570

Овој пристап предвидува дека на лидерот му се потребни добри лидерски и менаџмент вештини доколку сака иницијативата за промена долгорочно да се имплементира. Лидерските вештини се важни за воспоставувањето на новата визија на организацијата, зголемување на незадоволството, подучување на следбенците како да ги прават работите поразлично и да го надминат отпорот (Табела 3.3)

Табела 3.3- Алатка за разбирање на рационалната промена: Force Field анализа

Force Field анализа е алатка која се користи за подобро разбирање на организациските промени. Force Field анализата користи стрелки за графички да ги отслика движечките сили и бариерите на организациските промени. Побитните сили и бариери се претставени со подолги стрелки; додека послабите сили и бариери се претставени со мали стрелки. Подолу е претставен пример за Force Field анализа за рурална училишна област која има за цел подобрување на резултатите на тестовите по математика на учениците од трето одделение.



Првиот чекор во креирањето на Force Field анализа е графичко прикажување на сегашната/моменталната состојба. Во многу случаи, во сегашната состојба, силите и бариерите на промена се избалансирани затоа што ја прикажуваат сегашниот статус кво. Вториот чекор во Force Field анализата е формулирање стратегии за зголемување на силите кои тежнеат кон промената и намалување на бариерите кои ја спречуваат организациската промена (Честопати лидерите добиваат подобри резултати ако се фокусираат на намалувањето на бариерите, а

не на зголемувањето на бројот или големината на силите за промена). Третиот и последен чекор во Force Field анализата е креирање и имплементирање на планови за промена со утврдени чекори, лица/страни кои се одговорни за секој од чекорите и временски рокови во кои треба да се засилат силите и ослабнат бариерите за промена.

3.2 ВОДЕЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Водењето на промените е една од најважните и најтешки одговорности за лидерот. Според некои теоретичари тоа е суштината на лидерството а се останато е споредно. Големите промени во една организација се обично водени од највисокиот менаџерски тим но секој член на организацијата може да иницира промена и да придонесе за нејзиниот успех (Yukl, 2010).

Процесот на промени во организациите

Напорите да се имплементираат промени во една организација е поверојатно да успеат ако лидерот ги сфати причините зошто луѓето ги прифаќаат или се спротиставуваат на промените, на фазите од процесот на промена или на различните видови на промени, и да ја сфатат важноста на употребата на соодветни модели за разбирање на организационите проблеми.

Различни причини за прифаќање на промените

Иницијалната реакција на една предложена промена може да биде прифаќање и постојат различни причини зошто една личност би била повеќе склона да ја прифати промената отколку да се противи на неа. Согласувањето со промената е поверојатно ако луѓето веруваат дека тоа е една легитимна употреба на авторитетот на лидерот (легитимна моќ), ли ако се плашат од казни ако и се спротистават на промената (моќ на принудување). Посветеноста е поверојатен исход на една иницијатива за промена кога луѓето им веруваат на своите лидери и веруваат дека промената е неопходна и е веројатно дека ќе биде ефективна.

Отпор кон промените

Отпорот кон промените е еден вообичаен феномен меѓу индивидуалците и организациите. Има голем број на причини зошто луѓето пружаат отпор кон промените во организациите (Connog, 1995):

- 1. Недостаток на доверба.** Недовербата може да го зголеми ефектот на другите извори на отпор
- 2. Верување дека промената не е неопходна.** Отпорот е поверојатен ако дотогашниот начин на работење бил успешен во минатото и нема докази за сериозни проблеми кои би барале голема промена. Дури и ако некој проблем биде идентификуван вообичаената реакција е да се направат растечки приспособувања на постојаната стратегија.
- 3. Верување дека промената не е изводлива.** Правењето на промена која е радикално различна од се што се правело претходно на луѓето секогаш ќе им се чини тешко па дури и невозможно. Неуспехот пак на претходните промени создава цинизам и ги прави луѓето сомничави дека новата промена ќе биде подобра.
- 4. Економска закана.** Отпор може да се јави и заради луѓето чии плати и работна сигурност би можеле да се намалат заради промената.
- 5. Висока цена.** Дури и кога промената нуди очигледни бенефити за организацијата таа секогаш си носи и свои трошоци кои можат да бидат и поголеми од бенефитите.
- 6. Страв од личен неуспех.** Луѓето кои немаат голема самодоверба ќе немаат ниту голема желба да ги заменат процедурите и вештините кои ги владеат за некои нови кои можат да бидат тешки за совладување.
- 7. Загуба на статус и моќ.** Големите промени во организациите речиси секогаш резултираат со промени во моќта и статусите на индивидуалците и групите.
- 8. Закана за вредностите и идеалите.** На промената која се чини дека е недоследна на силните вредности и идеали секогаш и се пружа отпор.
- 9. Огорченост поради мешањето.** Некои луѓе и се спротиставуваат на промената бидејќи не сакаат да бидат контролирани од останатите.

Отпорот кон промените не е само резултат на незанење или нефлексибилност; тоа е природна реакција од луѓето кои сакаат да си ги заштитат своите интереси и чувството на самоопределување. Промените во еден дел од системот можат да предизвикаат реакција од останатите делови што пак ќе поништи ефектот на промената.

Фази во процесот на промена

Теориите на процесот на промена опишуваат една типична шема на настани кои се случуваат од почетокот на една промена до нејзиниот крај. Една од најраните вакви теории е форс-филд моделот на Левин (Lewin, 1951). Тој го дели процесот на промена на три фази: одмрзнување, промена и повторно замрзнување. Во фазата на одмрзнување луѓето сфаќаат дека стариот начин на работа не е повеќе адекватен. Ова сознание може да се јави како резултат на очигледна криза или може да резултира од напорот да се опишат особини или можности кои не им се очигледни на повеќето луѓе од организацијата. Во фазата на промена луѓето бараат нови начини за да ги завршат работите и бираат пристап кој ветува. Во фазата на повторно замрзнување новиот пристап е веќе имплементиран и станува етаблиран. Сите три фази се важни за успех на промената.

Фази во реакцијата кон промената

Теориите на процесите опишуваат како луѓето во организациите реагираат на промените кои им се наметнати. Шемата на реакциите има четири фази: негирање, гнев, жалење и адаптација (Lazarus, 1991). Иницијалната реакција е да се негира дека промената ќе биде неопходна (“Ова не се случува” или “Ова е само привремено”). Следната фаза е лутината и барањето на виновник. Во третата фаза луѓето престануваат да ја негираат промената, признаваат дека нешто било загубено и жалат по тоа. Последната фаза е да се прифати потребата од промена и да се продолжи понатаму со животот.

Различни видови на организациона промена

Успехот на една голема промена зависи и од тоа што се менува. Пристапот насочен кон ставовите вклучува промена на ставовите и вредностите

со помош на обраќање заради убедување, програми за обука, тим-билдинг активности или програма за промена на културата.

Пристапот насочен кон улогата вклучува промена на работните улоги преку реорганизирање на текот на работата, редизајнирање на работните места, промена на критериумите и процедурите за вреднување на работата и промена на системот на наградување. Овие два пристапи не се неспоиви и најдобра стратегија е да се користат заедно на начин на взаемна поддршка.

Но не сите напори за промена се фокусираат на ставовите или улогите. Еден друг тип на промена се однесува на технологијата која се користи за да се изврши работата. Ваквите промени често не успеваат да ги донесат посакуваните бенефити бидејќи без постојани промени во работните улоги, навиките и вештините новата технологија нема да биде прифатена и користена на ефективен начин.

Уште еден главен тип на промена е во конкурентската стратегија на организацијата. Примерите за вакви пристапи насочени кон стратегијата вклучуваат воведување на нови продукти и услуги, пробивањето на нови пазари, употребата на нови видови маркетинг и модифицирањето на односите до доставувачите.

Пред да иницираат големи промени, на лидерите мора да им биде јасна природата на проблемот и на целите на програмата.

КРЕИРАЊЕ ВИЗИЈА

За да се води промена во една организација потребна е една јасна и стабилна визија. Визијата може да обезбеди чувство на континуитет за следбениците со поврзување на минати настани и сегашни стратегии за да се добие една силна слика за подобра иднина за организацијата.

Елементи на визијата

Поимот *визија* има многу различни значења што пак создава забуна. Се уште е нејасно дали ефективната визија ја сочинуваат соопштувањето на мисијата, стратешките цели, соопштувањето на вредностите или слоганот. Во недостиг на директни истражувања на оваа тема еден начин да се одговори ова

прашање е да се испита секој конструкт кој е во врска со посакуваните карактеристики на визијата посебно.

Соопштениеето за мисијата обично ја опишува целта на организацијата во однос на видовите активности кои треба да се извршат за доверителите или клиентите. *Соопштениеето на вредностите* е една листа на клучните вредности или идеолошки теми кои се сметаат за важни за организацијата. Едно соопштување на вредностите обезбедува добар почеток за развивање на една покомплетна визија. Ефективното соопштување на визијата ни дава да сирнеме во возможната иднина во која сите клучни вредности се реализирани во исто време. *Слојаниите* се изјави употребени накратко да ги изложат и да ги комуницираат вредностите со едноставни поими. *Стратешките цели* се опишуват со исходи или резултати кои треба да се постигнат, понекогаш и во одреден времески рок. *Целиите на проектите* се дефинираат во однос на успешното завршување на некоја комплексна активност.

Една дескриптивна студија за содржината на организациските визии открила дека повеќето од нив биле изразени во форма на цели на делувањето или изјави за вредностите која била многу кратка и стратешки ориентирана кон иднината.

Примена: Процедури за развивање на визијата

За да се синтетизира една визија потребни се расудување и аналитичка способност, но исто така се важни и креативноста и интуицијата. За да се развие привлечна визија клучно е да се има добро разбирање на организацијата (нејзините операции, продукти, сервиси, пазари, конкуренти и општествено-политичката средина), нејзината култура (заедничките верувања и претпоставки за светот и местото на организацијата во него) и на основните вредности на вработените и на другите акционери (Strange & Mumford, 2005), (Табела 3.4).

Табела 3.4- Насоки за формулирање на визија

- Вклучување на сите кои имаат интерес
 - Идентификувањена стратешките цели со широко обраќање
 - Идентификување релеванти елементи во старата визија
 - Поврзување на визијата со компетенциите и претходните постигнувања на следбениците
 - Оценување на кредибилитетот на визијата
 - Континуирано оценување и подобрувањена визијата
-

Yukl, 2010, p. 311

Ова се некои насоки кои треба да им помогнат на лидерите да развијат визија:

- **Вклучете ги сите кои имаат интерес**

Не е многу веројатно дека еден сам лидер ќе го има целото знаење потребно да се развие визија која ќе се обраќа на сите заинтересирани чија поддршка е неопходна да се постигне голема организациона промена. Под клучни заинтересирани се подразбираат: сопствениците, директорите, останатите членови на организацијата, муштериите, инвеститорите, партнерите и синдикатите.

- **Идентификувајте ги стратешките цели со широко обраќање**

Понекогаш е полесно да се добие согласност за стратешките цели отколку за една подетална визија, и групната дискусија за целите може да обезбеди информации за вредностите и идеалите кои треба да се вклучат во една визија.

- **Идентификувајте ги заедничките вредности и идеали**

Ако визијата вклучува заеднички вредности и идеали за повеќето членови од организацијата поверојатно е дека ќе се изнуди нивната посветеност. Еден пристап е да се замолат директорите да создадат една изјава за личната визија која ќе опише што е тоа што тие го сметаат за нивна идеална идна улога во организацијата. Друг пристап за идентификување на заедничките вредности и идеи е да се прашаат луѓето да опишат како според нив би изгледала најдобрата можна иднина за организацијата.

- **Идентификувајте релеванти елементи во старата визија.**

Дури и кога е потребна една радикална промена во организацијата некои елементи од постојаната идеологија може да бидат вредни за зачувување. Барајте вредности и идеали кои ќе продолжат да бидат релевантни за организацијата во блиска иднина.

- **Поврзете ја визијата со компетенциите и претходните постигнувања на следбениците.**

Една успешна визија мора да заслужува доверба. Лидерите се соочуваат со една тешка задача во обликувањето на визија која ќе биде и предизвикувачка и веродостојна. Еден начин да се создаде оптимизам за визијата меѓу следбениците е истата да се поврзе со нивната способност колективно да ги решаваат проблемите и да ги надминуваат пречките. Ако луѓето биле успешни во минатите обиди да завршат тешки задачи лидерот може да ги искористи овие успеси за да изгради увереност во нивната способност повторно да го сторат тоа.

- **Постојано оценувајте ја и подобрувајте ја визијата**

Како што напредува прогресот кон остварување на визијата може да се откријат и нови можности и целите кои се чинеле нереални можат да станат опипливи.

Имплементирање на промената

Веројатно е дека успехот на напорите да се трансформира една организација, во еден дел, зависи од тоа кога, каде и како се имплементирани разните аспекти на промената и кој учествува во процесот и на кој начин.

Одговорноста за имплементирањето на големи промени

Опсежната промена во една организација нема да биде успешна без поддршката од врвниот менаџмент. Но сепак, главните промени не секогаш почнуваат од највисоките менаџери (Beer, 1988). Големите промени сугерирани од пониските нивоа можат да наидат на отпор од највисоките менаџери кои се

силно приврзани за традиционалните пристапи и не разбираат дека старите начини на извршување на работите повеќе не се адекватни.

Наместо да се утврдуваат детални насоки за промени на сите нивоа на организацијата многу е подобро да се охрабруваат менаџерите од средните и ниските нивоа да ги трансформираат своите оддели на начин кој се совпаѓа со визијата и стратегијата.

Брзина и секвенцирање на промените

Некои проучувачи се залагаат за брзо воведување на промените низ организацијата за да се спречи создавањето на отпор, додека пак други проучувачи се залагаат за постепено воведување на промени во различни делови на организацијата во различно време (Amis, et al. 2004).

Успешната промена која се спроведува во еден дел на една организација може да помогне да се стимулираат слични промени низ целата организација. Сепак, не е многу мудро да се смета дека истите промени ќе бидат адекватни за сите оддели, посебно кога тие се многу различни. Ваквите видови на грешки се избегнуваат кога на менаџерите од средно ново ќе им се даде гласот да одредат како да ја имплементираат стратегијата во нивниот оддел.

Насоки за водење на промената

Успешната имплементација на промената во организациите бара еден широк спектар на лидерски однесувања. Некои од нив вклучуваат политички и административни аспекти а други вклучуваат мотивирање, поддршка и насочување на луѓето. Големите промени се секогаш стресни и болни за луѓето, посебно кога вклучуваат долг преоден период на приспособување. Следниве насоки упатуваат на најдобрите начини да се имплементира една голема промена во една организација (Kotter, 1996), (Табела 3.5):

Табела 3.5- Насоки за водење на промена од голем обем

- Создадете чувство за итност за потребата од промена
 - Комуницирајте една јасна визија за бенефитите кои ќе се добијат
 - Идентификувајте ги луѓето чија поддршка е клучна и веројатниот отпор
 - Изградете широка коалиција за поддршка на промените
 - Поплнете ги клучните позиции со компетентни застапници на промената
 - Користете работно тело кое ќе го насочува имплементирањето на промените
 - Дајте им овластувања на компетентни луѓе да помогнат во планирањето и имплементирањето на промените
 - Направете драматични и симболички промени кои ќе влијаат на работата
 - Подгответе ги луѓето за промени и објаснете им како тие ќе се одразат на нив
 - Помогнете им на луѓето да се справат со стресот и проблемите во текот на промената
 - Обезбедете можности раниот успех да создаде доверба
 - Надгледувајте го напредокот на промените и направете ги потребните приспособувања
 - Постојано информирајте ги луѓето за напредокот на промената
 - Демонстрирајте постојан оптимизам и посветеност кон промените
-

Yukl, 2010, p. 315

Иновација и организациско учење

Средините на повеќето организации стануваат се подинамични и конкурентивни. Конкуренцијата станува се посилна, очекувањата на клиентите се зголемуваат, а има се помалку време да се развијат и исфрлат на пазарот нови продукти и услуги и тие многу побрзо застаруваат. За да се успее во ваквите турбулентни средини организацијата мора да има луѓе на секое ниво кои се ориентирани кон учење и постојан напредок (Crossan, et al., 1999).

Внатрешно создавање на ново знаење

Многу организации имаат формални оддели со примарна одговорност за истражување и развој на нови продукти и услови а некои организации имаат и оддели за проценка и унапредување на работниот процес. Овие посветени оддели се важен извор на иновации во организацијата, но не се и единствениот внатрешен извор; многу важни иновации се развиваат и неформално, од самите вработени надвор од нивните регуларни работни обврски. Напорите да им се помогне на вработените да најдат подобри начини да ја извршуваат работата, или да направат подобрувања, обично бара само мала инвестиција на ресурси во фазата на развој.

Надворешно стекнување на нови знаења

Нови идеи и знаења исто така можат да се стекнат и од надвор од организацијата. Еден начин како да се намали синдромот “не е измислено ѝука” е да се идентификуваат најдобрите релевантни практики кои се користат во успешните организации. овој процес се нарекува *бенчмаркинг*.

Ширење на знаењето и примена

Тајноста е главен непријател на учењето, а лесниот пристап до информациите за операциите на организацијата, вклучувајќи ги тука и проблемите и неуспесите, го олеснуваат учењето. Постојат неколку различни пристапи за да се охрабри и олесни споделувањето на знаењето во организациите (Earl, 2001). Голем број на компании имаат софистицирани информациски системи кои обезбедуваат лесен пристап до релевантната информација. Така, еден вработен со тешка задача може да открие како другите во организацијата се справиле со слична задача во минатото и вработените на тој начин можат да комуницираат меѓусебно и да добијат совет и поддршка за заедничките проблеми.

Друг пристап за ширење на знаењето во една организација е наменската конференција која помага во ширењето на новите знаења и идеи меѓу одделите во една организација.

Семинарите и работилниците можат да се искористат за да ги научат луѓето како да ги изведуваат новите активности или да ги користат новите

технологии. Кога не е изводливо за луѓето да присуствуваат на една конференција или работилница тогаш може да им биде пратен еден тим од експерти за да директно им ги покажат новите процедури на самото работно место.

Насоки за зголемување на учењето и иновациите

Лидерите на сите нивоа можат да помогнат да се создадат услови повољни за учење и иновации (Табела 3.6). Следниве насоки се базирани на резултатите од истражувањата и на искуствата од практичарите:

Табела 3.6- Насоки за зголемување на учењето и иновациите

- Охрабрете ги тенденциите за флексибилност и иновација
 - Охрабрете и помагајте го учењето на индивидуите и тимовите
 - Помогнете им на луѓето да ги подобрат своите ментални модели
 - Охрабрете и помогнете го споделувањето на знаење и идеи
 - Поставете иновативни цели
 - Наградете го претприемачкото однесување.
-

Yukl, 2010, p. 324

3.4 УПРАВУВАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

Промените од голем обем во една организација обично бараат и некоја промена во културата на таа организација. Со менувањето на културата на една организација, врвните менаџери можат директно да влијаат на мотивацијата и на однесувањето на членовите на таа организација. Една од многуте одговорности со кои се соочуваат лидерите во организациите е создавањето и одржувањето на организациските карактеристики кои наградуваат и охрабруваат колективни напори.

Организациската култура се истакнува како една од компонентите кои се важни за одржувањето на перформансите и конкурентната предност и добра основа за да се стане одлична компанија.

Причината за етички неуспех во многу организации е фактот дека иако лидерите ја согледуваат културата како моќна алатка која може да ги создаде и одржи перформансите, само мал број на лидери и го даваат заслуженото внимание.

Причинителот на етички неуспех во многу организации може да се поврзе со неуспехот на лидерите во организацијата активно да ги промовираат етичките идеали и практики.

Природата на организациската култура

Шејн (Schein, 2004) ја дефинира културата на една група или организација како заеднички претпоставки и верувања за светот и нивното место во него, за природата на времето и просторот, човечката природа и меѓучовечките односи. Поддржаните вредности не ја рефлектираат точно културата кога се противречни со основните верувања. На пример, една компанија може да ја поддржува отворената комуникација но основното верување може да биде дека секоја критика или несогласување е штетно и треба да се избегнува. Тешко е да се копа под површинските слоеви на поддржаните вредности и да се откријат верувањата и претпоставките кои таму лежат, од кои некои можат и да бидат несвесни.

Сите организации мораат да решаваат проблеми на внатрешна интеграција како и проблеми на надворешна адаптација. Целите и стратегиите не

можат да се исполнат без здружен напор и разумна стабилност на членството на организацијата.

Постојат се повеќе забелешки за начинот на кој многу организации одбираат да работат во последно време. Организационската култура како лидерски концепт е идентификувана како една од компонентите кои лидерите може да ги користат за да остварат динамичен раст на организација. Лидерите во организациите го започнуваат процесот на формирање на културата со наметнување на нивните претпоставки и очекувања врз нивните подредени.

Schein (2004) истакнува дека како организациите се стабилизираат поради успехот во остварувањето на примарните задачи, претпоставките на лидерите стануваат заеднички и вградувањето на тие претпоставки се согледува како процес на социјализација на нови членови. Организационските лидери постигнуваат успех со нивната постојаност во испраќањето на јасни сигнали за нивните приоритети, вредности и верувања. Откако културата ќе се воспостави и прифати, таа станува силна лидерска алатка за комуницирање на верувањата и вредностите на лидерот на членовите во организацијата и особено на новите членови. Кога лидерите промовираат етичка култура, тие стануваат успешни во одржувањето на организацискиот раст, во давањето на добри услуги барани од општеството, во способноста да ги согледаат проблемите пред тие да станат кризи и како последица стануваат конкурентни во однос на ривалите.

Schein (1999) назначува дека организациската култура е значајна бидејќи одлуките донесени без свесност за силите на оперативната култура може да имаат неочекувани и непосакувани последици. Организационските лидери се соочени со многу комплексни проблеми кога донесуваат одлуки за најдобрите методи за генерирање организациски успех во нивното комплексно опкружување. Успехот на лидерот ќе зависи во голема мера од неговото знаење и разбирање на организациската култура. Лидерот кој ја разбира неговата организациска култура и сериозно ја сфаќа ќе може да ги предвиди резултатите од неговите одлуки и ќе ги согледа последиците од истите.

Што е организациска култура?

Концептот на организациската култура е дефиниран од многу перспективи во литературата. Не постои една единствена дефиниција за

организациска култура. Темата на организациската култура е проучувана од многу перспективи и дисциплини, како на пример, антропологијата, социологијата, организациското однесување и организациското лидерство.

Deal (1999) ја дефинира организациската култура како вредностите, верувањата и однесувањата кои ги одвојуваат една организација од друга. Schein (1999) ги истакнува манифестациите на културата како „начинот на кој работиме тука“, „обредите и ритуалите на нашата компанија“, „компаниската клима“, „системот на наградување“, „нашите основни вредности“. Практичен начин да се дефинира организациската култура е опкружувањето во кое се работи; тоа се однесувањата, ставовите, верувањата, вештините, перспективите, навиките и предрасудите на членовите. Генерално останува фактот дека лидерите во организациите се одговорни за климата што ја создаваат во нивната организација.

Нивоа на култура

За целосно да се разбере значењето на културата, Schein (1999), истакнува дека организациската култура се состои од три нивоа. Првото ниво, нивото на однесување и артефакти го претставува највидливото ниво, кое се карактеризира со однесувањето и артефактите што ги опкружуваат вработените. Ова видливо ниво на културата се состои од начини на однесувања и надворешни манифестации на културата. Овие културни карактеристики може да се согледаат во физичката поставеност на опкружувањето, начинот на облекување и нивоата на технологија, ставовите и однесувањето на луѓето. Во второто ниво поврзаните вредности на организацијата во голема мера го одредуваат однесувањето. Овие вредности не се видливи како што се физичките однесувања и артефактите. Овие вредности се разликата помеѓу декларираниите вредности и оперативните вредности. Оперативните вредности од друга страна се вистинските манифестации на вредностите кои навистина владеат. За навистина да се разбере културата според, Schein (1999), треба да се навлезе во најдлабокото ниво на претпоставките и верувањата. Суштината на културата се научените вредности, верувања и претпоставки кои стануваат заеднички и прифатени како што организацијата продолжува да биде успешна.

Едно прашање со кое се соочуваат многу лидери е дали воспоставената култура може да се промени? Организациските култури се создадени, одржувани и трансформирани од страна на луѓе. Организациската култура е делумно создадена и одржувана од страна на лидерите. Основачите и врвните лидери во организациите се главниот извор за генерирањето и имплементирањето на организациската идеологија, артикулацијата на базичните вредности и специфичните норми. Организациските вредности ги изразуваат преференците за одредено однесување или резултати. Организациските норми ги изразуваат прифатливите начини на однесувања од страна на членовите. Вредностите и нормите, откако ќе бидат воспоставени низ организацијата, се основата на организациската култура.

Основни механизми во поддршка на моралното и етичкото однесување

Лидерите мора да делуваат од позиција на висок морал и етичка дисциплина во организацијата во секое време. Тие мора лично да се однесуваат во согласност со продуктивните вредности и верувања и тие мора да ги учат и другите да го прават истото. Тие мора да ја воспостават и да ја промовираат културата. Со свесноста за културата во денешните организации и нејзиното силно влијание врз однесувањето на вработените, лидерите во организациите може да создадат култура која поддржува силно морално и етичко однесување. Во изминатите години, постојат се повеќе забелешки за начинот на кој многу организации одлучуваат да делуваат. Со многу скандали кои ја привлекуваат јавноста и медиумското внимание кон многу организации за учеството во нелегално и неетичко однесување, организациската етика е развиена во професија и академска дисциплина со цел да посвети внимание на проблемите. Организациите се сега пред се поголем предизвик да бидат поодговорни кон сите засегнати страни, а не само кон акционерите и ова ги има натерано да го разгледаат односот помеѓу менаџментот и вработените.

Моралот наједноставно кажано „се однесува на социјалните практики кои одредуваат што е правилно и погрешно“ (Beauchamp & Bowie, 2004). Овие практики на правилно и погрешно се пренесувани во рамките на културите и институциите од една генерација на друга. Организациската етика од друга

страна „ги проучува етичките прашања кои се релевантни на начините на кои организациите влијаат врз нивните членови и на начините на кои овие членови влијаат еден врз друг и врз организацијата“ (Horvath, 1995). Организационската етика ги проучува организационската култура и стандардите кои се релевантни во насочувањето на однесувањето. Овие стандарди се добиваат од основните организационски вредности, како што се искреноста, довербата и лојалноста. Организационската етика ја согледува организацијата како заедница или култура, со фокусирање на нејзините силни страни од минатото и сегашноста. Ја посочува потребата организацијата да се води на начин што ќе се земе предвид секој член во организацијата и како нивните интеракции влијаат еден врз друг, како и врз организацијата (Senage, 1994; Hartman, 2001). Прашањата за моралот и етиката во организациите не се нови за општеството.

Schein (2004), еден од врвните мислители во менаџментот во областа на организационска култура, препорачува пет примарни механизми кои лидерите може да ги користат како главни алатки за да ги научат нивните организации како да перцепираат, мислат, чувствуваат и однесуваат врз основа на нивните свесни и несвесни убедувања.

Овие примарни механизми се: 1) На што лидерите редовно посветуваат внимание, мерат и контролираат. 2) Како лидерите реагираат во критични инциденти и организационски кризи. 3) Како лидерите ги алоцираат ресурсите, наградите и статусот. 4) Применување на личен пример, учење и обучување и 5) Како лидерите регрутираат, селектираат, унапредуваат и исклучуваат (Schein, 2004).

Петте примарни механизми на Schein: На што лидерите редовно посветуваат внимание, мерат и контролираат

Еден од најмоќните начини на кој лидерите ги комуницираат вредностите, верувањата и приоритетите се на што и кога го посветуваат своето внимание. Што лидерот истакнува и мери во текот на времето може да има големо влијание врз организационската култура. Schein (2004) истакнува дека овој процес станува моќен начин за комуникација на порака, особено доколку лидерите се сосема постојани со своето однесување. Постојаноста е тоа што испраќа порака за приоритетите, вредностите и верувањата на лидерот. Кога подредените го

насочуваат вниманието кон тоа што е важно за лидерот тие започнуваат да посветуваат внимание.

Организациските лидери играат главна и важна улога во воспоставувањето на етичката клима во нивната организација. Лидерите може да користат и позитивни и негативни сигнали како моќни алатки за да го привлечат вниманието на подредените за тоа што е важно за лидерот и организацијата. Морално етичката организација мора да воспостави доверба за да стекне точно знаење кое е потребно за да се донесат етичките одлуки. Лидерите кои посветуваат внимание на моралното и етичкото однесување, ги охрабруваат и мотивираат подредените исто така да посветуваат внимание во таа насока. Лидерството основано на интегритет ги опфаќа аспектите предвидени со законот (Paine, 1994). Не е доволно да се има само деловен кодекс на однесување; лидерот мора редовно да дава јасен сигнал и да го насочи вниманието на оперативните процедури.

Лидерската одговорност за етичкото однесување мора да ги рефлектира ставовите, верувањата и вредностите во оперативната култура на организацијата. Сите овие елементи започнуваат со лидерот. Согледувањето на што го посветува вниманието лидерот може да ја засили силната култура на етичко и морално однесување во организацијата.

Како лидерите реагираат во критични инциденти и организациски кризи

Кризите по самата природа привлекуваат внимание на секој во околината. Реакцијата на лидерот во кризна ситуација, многу зборува за организациските вредности, норми и култура. Кризните ситуации во организацијата имаат тенденција да ги извадат на површина базичните вредности на организацијата. Schein (2004) истакнува дека „кога организацијата е соочена со криза, начинот на кој лидерите и другите се справуваат со истата создаваат нови норми, вредности и работни процедури и ги откриваат важните главни претпоставки. Кризите во организацијата генерираат голем обем на внимание и емоционална вклученост за тие што се поврзани со организацијата, особено ако кризата и го заканува опстанокот на организацијата.

Во кризните ситуации, длабоките вредности на луѓето се откриваат. Реакциите на сите луѓе стануваат видливи, бидејќи вниманието се фокусира на

ситуацијата. Во кризните ситуации, значењето на подлабоките нивоа на културата се откриени. Ова откривање ќе го зголеми потенцијалот или да се засили постоечката култура или да се промени истата. Во кризните ситуации, лидерите може да влијаат врз организациската култура за да поддржат силно морални и етички однесувања и да го охрабрат создавањето на нови организациски вредности. Овие ситуации се погодни за лидерот да ги учи и обучува подредените.

Како лидерите ги алоцираат ресурсите, наградите и статусот

Буџетот на организацијата е основна алатка за алоцирање на компаниските ресурси. Начинот на кој лидерот ги алоцира организациските ресурси преку буџетот, исто така ги открива претпоставките и верувањата на лидерот. Балансираното алоцирање на ресурсите ја подобрува оперативната ефикасност, ги зголемува корпоративните вредности и создава задоволство кај купувачите. Thompson, Strickland & Gamble (2005) истакнуваат дека корпоративните директори треба да посветат посебно внимание како компаниските средства и способности може да се користат за да се зголеми конкурентноста на соодветните сектори.

Последиците за кое однесување се наградува и кое се казнува може да има значајно влијание на културата во организацијата. Лидерите може да го користат процесот на оценување на перформансите за да ги приоритетизираат вредностите со поврзување на наградите и казните со однесувањата за кои се загрижени. Оценката на перформансите како алатка ја оценува ефективноста на промените на постојана основа. Придонесите од создавањето ново знаење и поефективната примена на постоечкото знаење може да биде наградено со некој вид на бонус, препораки, па дури и унапредување. Поврзувањето на наградите со моралните и етички вредности дава одговор на прашањето на оперативната ефикасност и конкурентската предност (Schein, 2004).

Применување на личен пример, учење и обучување

Личните примери на лидерот може да испратат многу важни и моќни пораки на членовите на организацијата, особено доколку тие постапки се етички и постојани. Луѓето во организацијата не само го слушаат лидерот, тие исто така

гледаат што прави. Подредените кои сметаат дека однесувањето на лидерот е исправно имаат тенденција да го следат истото. Schein (2004) истакнува дека лидерите во организацијата знаат дека нивното видливо однесување има голема вредност за членовите, особено за новите членови. Како се однесуваат лидерите така обично се однесуваат и членовите.

Како што назначува Paine (1994) „Етиката е исто толку организациска тема колку што е лична“. Личната етика на подредените често пати потекнува од перцепираните етички стандарди на лидерот. Лидерите кои ги зајакнуваат овие примери со учење и обучување им помагаат на подредените да ги прифатат посакуваните вредности. Лидерот може да ја пренесе својата порака на многу формални и неформални начини. Лидерската култура која успева мора да има силни вредности, визија и постојаност. Schein (2004) потврдува дека неформалните пораки се помоќните механизми на учење и обучување. Неформалните примери имаат тенденција да го доближат лидерот поблиску до подредените.

Како лидерите регрутираат, селектираат, унапредуваат и исклучуваат

Еден од значајните начини на кои лидерите ја менуваат организациската култура и ги вградуваат нивните вредности е преку процесот на селекција, задржување и унапредување на луѓето во организацијата. Во многу организации ова вградување е неприметливо бидејќи се случува несвесно.

Лидерите ја воспоставуваат оваа културна основа во организацијата со вработувањето и унапредувањето на тие лица кои сметаат дека ги поседуваат тие вредности кои ги сакаат и со елиминирање на тие кои сметаат дека не ги поседуваат тие карактеристики.

Според Pfau и Kay (2002) компаниите со формална стратегија за регрутација стекнуваат финансиска предност. Неуспехот да се поврзат напорите за регрутација со силни деловни етики и морал може да биде катастрофално за организацијата. Критериумите за регрутација и унапредување на вработените предвидуваат дека најдобрите луѓе се вработуваат со поврзување на карактеристики кои го оправдуваат нивното вработување. Секој критериум што се користи треба да ги земе предвид личноста, интегритетот, стилот и компетенциите на вработениот.

Начини да се влијае на културата

Лидерите можат да влијаат на културата на една организација на многу начини (Tsui, et al., 2006). Еден пристап вклучува директни акции од лидерот а друг вклучува создавање или модифицирање на формални програми, системи, организациски структури, вештини и форми на култура (Табела 3.7).

Табела 3.7- Начини да се влијае на организациската култура

Лидерско однесување

- Промовирање на вредностите и визиите
- Применување во пракса на тоа што се збори
- Реакции на кризи

Програмски, системски, структурни и културни форми

- Дизајнирање на менаџмент системи и програми
 - Критериуми за награди и лични одлуки
 - Дизајнирање на структура и објекти
 - Симболи, ритуали, церемонии и приказни
-

Yukl, 2010, p. 304

Лидерско однесување. Лидерите ги комуницираат своите вредности кога артикулираат некоја визија за организацијата, ги покажуваат вредностите и идеалите кои се важни и кога формулираат долготрајни цели и стратегии за да ги постигнат

Програми и системи. Формалните буџети, сесиите за планирање, извештаите, прегледувањата на процедурите за преформанс и програмите за развој можат да се употребат за да се истакнат некои вредности и верувања.

Критериуми за наградување и одлуки за персоналот. Формалното признание дадено на некоја церемонија и неформалната пофалба ги комуницираат грижите и приоритетите на еден лидер. Недостигот од едно такво препознавање на придонесот и постигнувањата испраќа порака дека тие не се важни.

Дизајнирање на организационата структура и капацитетите.

Дизајнирањето на организационата структура може да се одрази на вредностите и верувањата за луѓето и процесите.

Културни форми. Ритуалите и церемониите можат да се искористат да ја зацврстат идентификацијата со организацијата како и да ги нагласат главните вредности. Приказните и митовите се повеќе една рефлексija на културата отколку одредување на неа.

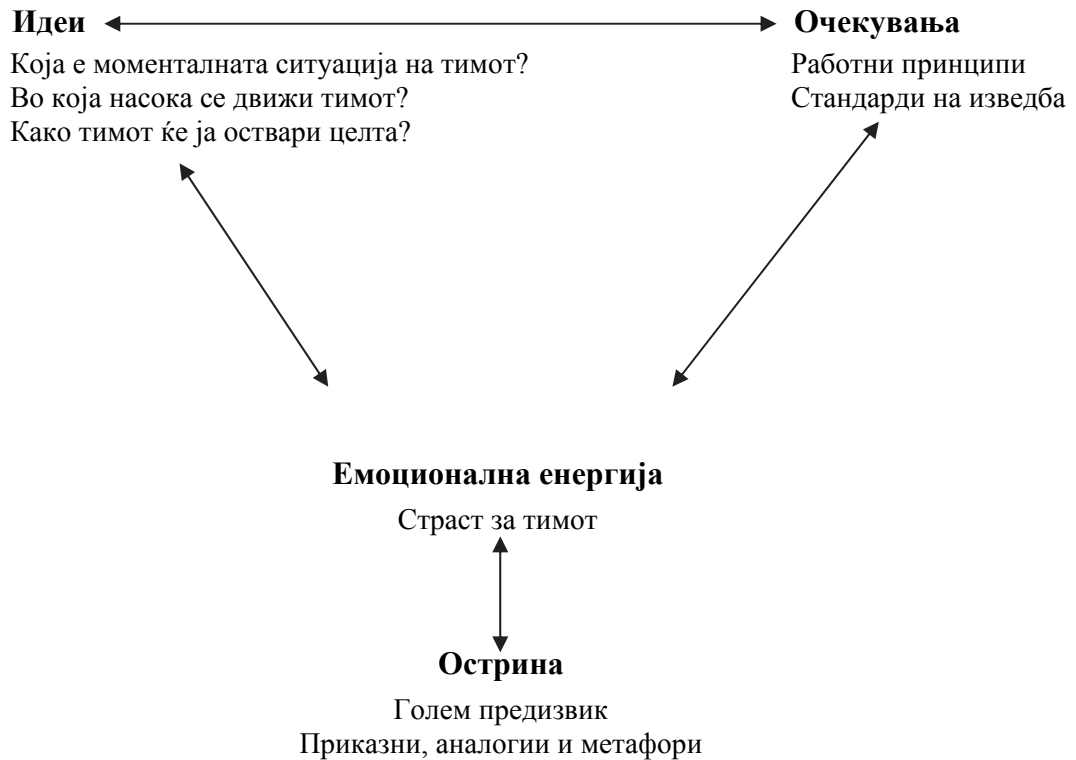
Култура и развојни фази на организацијата

Влијанието на еден лидер врз културата на една организација зависи од развојната фаза на организацијата. Културата во младите и успешни организации е веројатно дека ќе биде силна затоа што таа е од помош за успехот на организацијата, претпоставките се усвојуваат од активните членови и се пренесуваат на новите членови а основачот е се уште присутен и ја симболизира и засилува културата. Со текот на времето организацијата старее и водечките позиции ги завземаат луѓе кои не се основачи ниту членови на семејството и културата ќе стане повеќе несвесна и помалку униформирана. Генерално земено, многу е потешко да се промени културата во една стара организација отколку да се креира нова организација. Една од причините за ова е дека основните верувања и претпоставки кои ги делат луѓето во една организација се имплицитни и несвесни (Yukl, 2010).

Создавање на истрајна визија

Многу е важно секој лидер да може да одговори на прашањето поставено од некој негов следбеник кое гласи *Зошто јас да работам за вас?* Верувале или не многу лидери не можат да дадат задоволителен одговор на едно вакво прашање. Со тоа тие не можат јасно да ја артикулираат нивната лидерска визија. Многу следбеници сакаат да знаат каде оди нивниот тим, како планира да стигне таму и што треба да сторат за да победат. Визијата на лидерот треба да ги има одговорите на овие прашања (Curphy, 2005). Лидерската визија треба да се состои од следниве четири поврзани компоненти:

Слика 3.3
Четири компоненти на
лидерската визија



Hughes et al., 2012, p. 659

3.5 УПРАВУВАЊЕ СО КОНФЛИКТИ

* Менаџирање на конфликт

Конфликтот е еден неизбежен факт на животот и неизбежен факт на лидерството. Истражувачите откриле дека менаџерите од средните нивоа и супервизорите потрошиле 25% од своето време справувајќи се со конфликти (Thomas & Schmidt, 1976) и решавањето на конфликтите е еден важен фактор во ефикасноста на лидерите. Успешното решавање на конфликтите ќе станува се поважна вештина како лидерството и менаџерството се оделуваат од авторитарните директиви кон кооперативните пристапи кои се потпираат на рационално убедување, соработка, компромис и решенија за заедничка добивка. За ефикасно управување со конфликти, организацијата треба да развие заеднички јазик кој им помага на луѓето да размислуваат ефикасно и да

комуницираат јасно за конфликтите и нивното управување. Основата на овој јазик е корисна дефиниција на конфликт и повеќе алтернативни начини за справување со него.

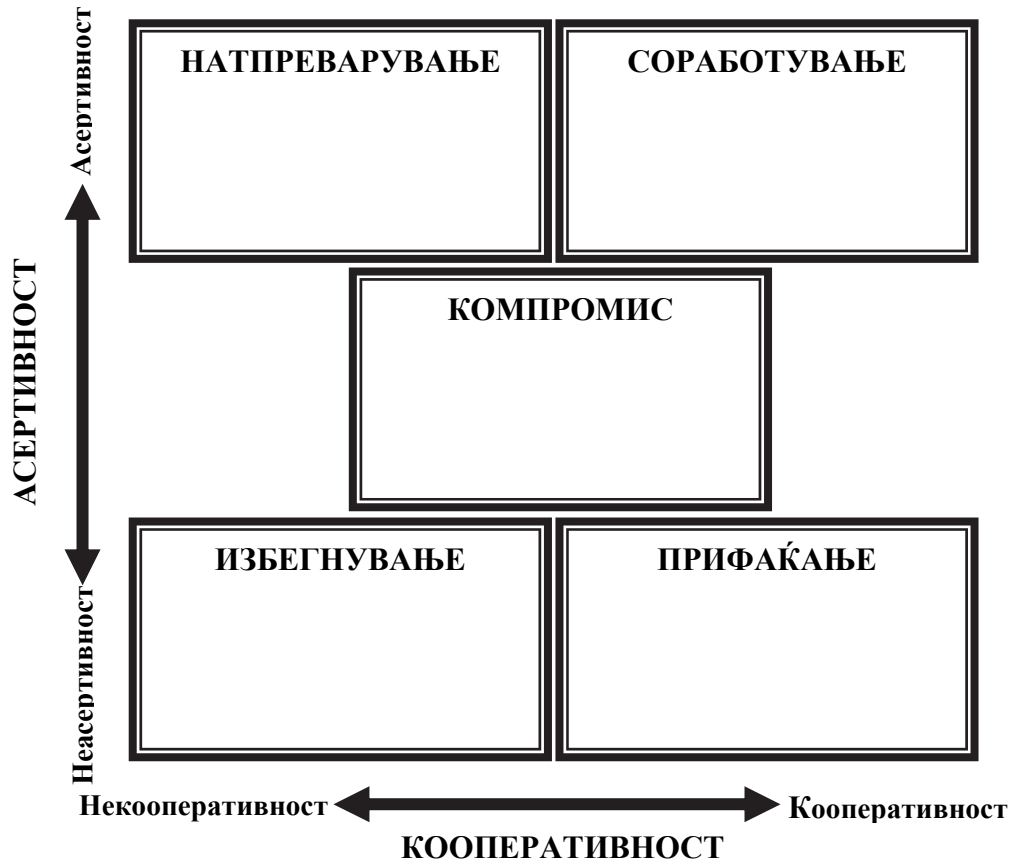
Дефинирање на конфликт

Луѓето често го сваќаат конфликтот како борба. Многу е важно да се разбере дека борбата е само еден од начините за справување со конфликти. Покорисна дефиниција за конфликт е состојба во која грижите на луѓето се чини дека се некомпатибилни. Загриженост е нешто за што луѓето се грижат. Во една организација, загриженоста на луѓето може да се однесува на такви нешта какви што се одлучувањето за тоа како да се доделат ресурсите, одредување на тоа што фактите значат за некое прашање и поддршката на различни стратегии.

Воведување на модели за справување со конфликти

Кога луѓето се наоѓаат во конфликт, нивното однесување може да се опише во смисла на тоа каде се наоѓа по должината на две независни димензии-самоувереност (асертивност) и кооперативност. Самоувереност е степенот до кој ќе се обидат да ги задоволат нивните сопствени интереси, додека кооперативност е степенот до кој ќе се обидат да ги задоволат интересите и грижите кои се однесуваат на другата личност. На сликата подолу се прикажани главните избори кои постојат во конфликт - модели за справување со конфликтот.

Слика 3.4
Пет начини на справување
со конфликти



Hughes et al., 2012, p. 665

Натпреварувањето е наметливо и некооперативно. Тоа е обид за задоволување на сопствените интереси на сметка на другата страна - да се победи.

Прифаќањето е неасертивно и кооперативно - спротивно на натпреварувањето. Тоа е жртвување на својата загриженост за задоволување на интересите на другата личност.

Компромисот е делумно асертивно и делумно кооперативно однесување. Тоа претставува барање прифатливо решение кое само делумно ги задоволува своите и интересите на другата личност.

Избегнувањето е неасертивно и некооперативно. Тоа претставува обид да се заобиколи или одложи конфликтот, при што не се задоволуваат интересите и грижите на ниту една од засегнатите страни.

Соработувањето е асертивно и кооперативно. Тоа претставува обид да се најде решение за проблемот кое целосно ќе ги задоволи вашите и интересите на другиот.

Оваа наизглед едноставна рамка им помага на луѓето да размислуваат појасно за изборите што ги имаат кога се наоѓаат во конфликт. Многу од луѓето се изненадени од фактот дека соработувањето е возможно во конфликтот и дека тие не мора да се натпреваруваат за да ги задоволат своите потреби и дека можат да бидат кооперативни, без да бидат оквалификувани како "меки". Процесот за соработка, всушност, може да бидат доста страствен, кога луѓето ги изразуваат своите ставови силно, за да бидат сослушани и земени сериозно. Но она што го разликува соработувањето од другите модели за справување со конфликти е тоа што луѓето се слушаат меѓусебно, не се фокусираат само на нивните сопствени интереси и се обидуваат истите да ги вклучат во донесување трајни одлуки.

Определување на конфликтни стилови

Луѓето и организациите не можат да ги подобрат своите способности за управување со конфликти, без претходно точно да го определат нивниот конфликтен стил-ставањето на некои од моделите за справување со конфликти пред другите. Определувањето на конфликтниот стил ги открива несвесните навики и претпоставки на луѓето за конфликтот, така што направените избори може да се преиспитаат и повеќе да се осмислат. Определувањето на конфликтниот стил исто така, обезбедува основа за следење на промените и подобрувањето. Најкорисните мерки се чини дека се оние кои го намалуваат одбранбениот став кај луѓето со прифаќањето на фактот дека секој од моделите за справување со конфликти е соодветен за одредени видови на конфликтни ситуации. Овој пристап им овозможува на луѓето да го препознаат својот стил како збир на силни страни и да ги сфатат промените како начин на подобрување на нивните предности, наместо да го сфатат како корекција на нивните недостатоци.

Градење на конфликт менаџмент

Откако поединците ќе се запознаат со сопствените стилови, обуката и тренингот можат да им помогнат да развијат три нивоа на вештини за дополнување на вештините кои веќе ги имаат.

Избор на вистинскиот модел за справување со конфликти

Основната вештина кога зборуваме за конфликт, е способноста да се избере моделот за справување со конфликт кој ќе биде најпродуктивен во дадената ситуација. Вообичаено менаџмент тимовите успеваат да се договорат за тоа во кои ситуации, кои модели ќе бидат најкорисни.

Искуството покажува дека соработувањето произведува супериорни одлуки за сложени и нестандартни прашања. Решавање на проблемот преку соработка може да одзема многу време, сепак, затоа соработувањето е обично резервирано за важни теми. Во преговори околу ресурси, моделот на соработување, поверојатно од други модели ќе резултира со интегративен или win-win резултат. Во несогласувањата околу донесувањето на одлуки, соработувањето е подобро во комбинирањето на различните иновативни решенија. Соработувањето, исто така ја подобрува комуникацијата и учењето и гради доверба. Поради овие причини, успешните организации го промовираат учењето на вештините за соработување и се стремат кон градење заеднички норми за соработка во нивната организациска култура.

Спротивно на тоа, искуствата покажуваат дека "личните конфликти" имаат силни негативни последици во организациите и треба да се избегнуваат. Конфликтите стануваат персонални кога луѓето ја фокусираат својата енергија и внимание на она што не е во ред во личните меѓусебни односи, отколку на суштинските конфликтни прашања.

Луѓето се иритираат едни со други, се обвинуваат, искажуваат гнев и генерално се однесуваат негативно едни кон други. Овие негативни емоции, како што споменавме порано, се мешаат во донесувањето на одлуки, ја поткопуваат кохезијата, го намалуваат задоволството од работа и ги зголемуваат пресвртите. Од ова произлегува дека е важно да се научи да се избегнат дискусиите за личноста и за вината, да се контролираат изразите на лутина, да се остане

пристоен и почитуван и да се задржи дискусијата фокусирана на суштинските прашања.

Успешно спроведување на модулот за справување со конфликти

Второто ниво на вештини вклучува успешно спроведување на моделот за справување со конфликт кој што е избран. Бидејќи соработувањето е особено важно за квалитетот на донесената одлука, програмите за управување со конфликти имаат тенденција да се осигураат дека луѓето ги учат клучните вештини за заедничко решавање на проблемот.

Проблемите се она за кое луѓето се грижат во конфликтот и тоа што се обидуваат да го решат. Спротивно на тоа, позициите кои луѓето ги заземаат се за решенија кои тие ги препорачуваат како начин за решавање на нивните проблеми ("Она што ние треба да го направиме"). Кога луѓето ги поставуваат прашањата на начин ("Ние треба да направиме X"), тогаш е невозможно да се најде заедничко решение. Единствениот логичен тек на настаните е натпреварувачки ("Да го направиме X"), прифаќачки ("Добро, ние нема да го направиме X") и компромисен ("Што мислите да го направиме X половично?"). За да се пронајде заедничко решение потребно е да се идентификуваат проблемите зад ставовите на луѓето ("Јас сум загрижен во врска со овој проект, бидејќи тоа би можело да го надмине нашиот производствен буџет, иако вие го гледате проектот како начин за подобрување на продажбата. Може ли да пронајдеме начин за намалување на трошоците на овој проект или начин за зголемување на продажбата на друг начин? "). Кога се соработува важно е да се започне со идентификување на основните грижи на инволвираните.

Терминот "цврста флексибилност" е кованица од страна на професорот Дин Пруит на Државниот универзитет на Њујорк, Бафало. Оваа стратегија е корисна кога се обидувате да најдете заедничко решение, но другото лице се натпреварува, ја турка позицијата која нема да ги задоволи вашите интереси. Во оваа ситуација, повеќето луѓе сфаќаат дека е потребна одредена цврстина за да се спротивстави на другото лице. Сепак, луѓето често заземаат цврст став кој ја спречува соработката. Цврстата флексибилност го објаснува она за што треба да се има цврст став. Идејата е да се биде цврст во поглед на задоволување на сопствените интереси, но, исто така, да се покаже флексибилност за интересите

на другите: "Јас не можам да се согласам со вашиот план, сè додека тој го надминува буџетот. Ајде да видиме дали можеме да најдеме начин да го направиме тоа во рамките на буџетот."

Намалување на трошоците на моделот за справување со конфликт

Третото ниво на вештина вклучува намалување на трошоците или негативните последици, на моделот кој сте го одбрале. Менаџерите кои се помалку вешти во управувањето со конфликти често прифаќаат некоја колатерална штета како нормала или неизбежна. Спротивно на тоа, повештите менаџери изнаоѓаат начини да ги минимизираат овие штети. На пример, менаџерите можат да научат како да се натпреваруваат кога е потребно без притоа да ги иритираат луѓето, како да се избегне проблемот без да се заобиколи, како да се приспособат без да изгледа попустлив и така натаму.

Инволвирање на врвниот менаџмент

Секторите за човечки ресурси можат да ја преземат одговорноста за програми за обука за управување со конфликти и овие програми многу ќе и помогнат на организацијата. Сепак, јасно е дека највисокото раководство, мора, исто така, да биде активно вклучено во градењето на културата на организацијата и моделирање на конструктивно управување со конфликти.

Градење отворена организациска култура

Секоја организациска култура има вградено начини за справување со конфликти. Како резултат на тоа, различни организациски култури фаворизираат различни конфликтни модели. Во некои организации преовладува размислувањето дека конфликтот е закана за односите и тимската кохезијата, па затоа луѓето треба да го направат она што тие можат за да се приспособат на погледите и потребите на другите. Некои организации го сметаат конфликтот претежно како потенцијално трошење на време и енергија, па согласно тоа конфликтните прашања треба да се избегнуваат секогаш кога е тоа можно. Други организации го гледаат конфликтот како предизвик за нечиј кредибилитет и авторитет, па затоа тој некој треба да се спротистави силно, да заземе натпреварувачки став и да ја заштити сопствената позиција. Некои организации

пак, го гледаат компромисот како единствен прагматичен начин за решавање конфликти.

Спротивно на тоа, Jack Welch (2001) практикува соработка, искористувајќи ги притоа суштинските несогласувања за доаѓање до креативни решенија. Тој наследил една култура која ја нарекол "лажно пријателство", во која луѓето меѓусебно ја премолчуваат вистината. Како Andy Grove од Интел, Welch признава дека конфликтот е неизбежен кога се справуваме со нови и сложени одлуки и дека спротивставените ставови содржат информации кои треба да се издвојат и инкорпорираат во донесувањето одлуки. Според Welch, поттикнувањето на искреност, слушањето на конфликтните ставови и инкорпорирањето на тие ставови во одлуките, помага во правење на организацијата "неограничена" - што обезбедува слободен проток на информации во организацијата. Welch смета дека е неприфатливо да се игнорираат или потиснат спротивставените ставови. Тој ги создаде оценките на вработените од 360 степени и други механизми кои бараат од менаџерите да го земат предвид овој вид на информации.

Welch, исто така ја промовира отвореноста за која тој се залага, обезбедувајќи видливи примери за да помогне да се "засади семето" на новата култура кој ја промовира. Додека претходно деловните состаноци биле внимателно подготвувани за да се избегне засрамување на генералниот директор/претседателот, Welch инсистира на неформалноста без претходно сценарио и поттикнување на прашања и искрени дискусии, охрабрување на луѓето на отвореност.

Подобрување на носењето стратешки одлуки

Кога врвните менаџери конструктивно управуваат со конфликтот, тие прават и повеќе од тоа што даваат примери за другите. Тие исто така ја подобруваат нивната способност за носење стратешки одлуки.

Професорот на Стенфорд, Kathleen Eisenhardt (1997) и нејзините колеги ги проучувале врвните менаџмент тимови во технолошки напредни компании и дошле до заклучок дека најпродуктивните тимови успевале да управуваат со конфликтите без да се инволвираат во лични конфликти. Директорите во помалку продуктивните тимови "заглавиле" во лично непријателство и се

описале едни со други со зборови како што се "манипулативни", "истрашени" и "политички". Спротивно на тоа, членовите на продуктивните тимови, иако тие директно се соочиле со конфликтните прашања, се описале едни со други како "паметни", "најдобри во овој бизнис" и "тимски играчи." Што ја направило разликата? Ефективните тимови соработувале при решавањето на конфликтите за да се најде најдобро решение за организацијата како целина. На нив им биле дадени многу информации за сите прашања кои ги засегаат, со цел да се избегне "скокање на позиции" и да се генерираат што е можно повеќе решенија. Директорите воделе тимски дискусии, или без наметнување на своите ставови во нивните групи или со напуштање на лидерската позиција. Членовите употребувале хумор за да се задржи позитивниот став. Конечно, тимот ја користел филозофијата на "консензус со квалификација." Во суштина, членовите на тимот се обидуваат да постигнат консензуална одлука базирана на соработка. Кога не биле во можност да постигнат консензус, надлежноста за донесување одлуки била доделувана на најрелевантниот повисок менаџер, воден од мислењата и сугестиите на остатокот од групата.

Приоѓајќи и на темата од поинаков агол, професорот Sydney Finkelstein (2003) ги проучувал неуспесите во бизнисот-високо неуспешните стратешки одлуки. Неговиот тим на истражувачи идентификувал 51 компанија која претрпела голем бизнис неуспех, собирајќи обемни интервјуа и документарни докази. Тие откриле импресивна конзистентност низ сите случаи. Овие организации работеле на начин на кој дозволиле донесување на лоши одлуки, а потоа отфрлајќи ги доказите дека работите се одвивале лошо.

Изненадувачки, во сите неуспеси биле вклучени организации и извршни директори кои претходно биле многу успешни, што и всушност било дел од проблемот. Претпоставките и интуицијата на овие врвни менаџери функционираше толку добро во минатото што тие ги исклучиле нестандартните информации во овие нови ситуации, кои не се вклопуваат во нивните предрасуди.

Особено ризични ситуации постојат при нови бизнис потфати, иновации и промени, спојувања и преземања и неочекувани потези од конкурентите - сето ова доведува до нови неизвесности. Наместо да ги примаат новите информации во овие ситуации, врвните менаџери ги исклучуваат и се чини дека повеќе се фокусираат на демонстрација на нивната супериорна стручност.

Во суштина, тогаш, тие го прифаќаат конкурентниот стил и ги туркаат сопствените позиции. Тие се со тенденција да ги заплашат другите, дејствуваат како да знаат се, често се ослободуваат од луѓето кои не даваат целосна поддршка и тврдоглаво се држат до идеите кои функционираше во минатото. Согласно ова, главните препораки на Finkelstein се креирање култура на отвореност, каде што луѓето можат безбедно да ја кажат едни на други вистината, како и создавање на повеќе можности за дебати, фидбек и критичко размислување.

3.6 ПРЕГОВАРАЊЕ

Преговарањето е пристап кој може да помогне во решавањето на некои конфликти. Во прилог даваме неколку совети за преговарање (Fisher & Ury, 1981):

- Подгответе се за преговарање
- Одвоете ги луѓето од проблемот
- Фокусирајте се на интересите, не на позициите*

Според Rubin и Brown (1975), преговарањето се однесува на процес во кој индивидуите работат заедно за да формулираат договори за прашања кои се предмет на расправа. Овој процес претпоставува дека вклучените страни имаат волја да комуницираат и да генерираат понуди, контра понуди или обете. Договорите се случуваат само доколку понудите направени се прифатливи за двете страни (Neale & Northcraft, 1991).

Преговорите вклучуваат повеќе клучни компоненти кои се: две или повеќе страни кои преговараат, нивните интереси, нивните алтернативи, процесот и резултатите од преговорите (Neale & Northcraft, 1991). Овие елементи се опишани подолу.

Страната во преговорите ја сочинуваат лице или група на лица (Thompson, 1990). Иако фокусот во истражувањата обично се става на двостраното преговарање, преговори може да се спроведат помеѓу било кој број на индивидуи кои ги претставуваат своите или интересите на други. Меѓутоа, обично што е поголем бројот на лица вклучени, процесот на преговарање

станува покомлексен и станува потешко за да се постигне договор (Bazerman, Curhan, Moore & Valley, 2000; Thompson, 1998).

Процесот на преговарање може да се карактеризира со стратегиите, тактиките и настаните кои се случуваат во преговорите. Стратегиите во рамките на преговорите се однесуваат на пристапот кој преговарачите го одбираат за да ги постигнат нивните цели. На пример, преговарачот може да одбере да прифати стратегија на соработка наместо конкурентна стратегија и на тој начин да биде понаклонет да споделува информации и да прави отстапки. Подискретните елементи на стратегијата, како што е сподедувањето на информации, се нарекуваат тактики (Carnevale & Pruitt, 1992).

На микро ниво, процесот го вклучува вербалното и невербалното однесување кое е изнудено во текот на преговорите (Thompson, 1990). Моменталните истражувања се насочени во овој поглед. Преку согледувањето на однесувањето на преговарачите, а особено нивната комуникација, може да се добие подобро разбирање за начинот на кој тие ги перцепираат настаните и донесуваат одлуки како што се одвиваат преговорите. Анализата на однесувањето на ова ниво исто така може да понуди важни согледувања за когнитивните процеси на преговарачите кои ги покрепуваат резултатите кои ги постигнуваат (Donnellon & Gray, 1989).

На почетокот на преговорите, секоја страна ги одредува своите интереси или преференци за начинот како спорот треба да биде решен (Rubin, 1994). Интересите, во контекст на преговорите, во основа се однесуваат на главните потреби на страните (Thompson, 1998). Интересите се разликуваат од позициите кои ги има секоја од страните (Brett, Goldberg & Ury, 1990). Со фокусирање повеќе на интересите наместо на позициите што се држат, според истражувањата може да се постигнат меѓусебно позадоволувачки решенија (Fisher, Ury & Patton, 1991; Ury, Brett & Goldberg, 1993; Lytle, Brett & Shapiro, 1999). Истражувањата исто така покажуваат дека со фокусирањето на интересите наместо на позициите, постои поголем потенцијал за решавање на главните причини за спорот. Со фокусирање на главните причини, се намалува ризикот од појава на иден конфликт помеѓу двете страни (Ury et al., 1993). Ваквиот фокус е особено важен кога страните треба да продолжат да соработуваат во иднина.

Степенот до кој интересите на страните се усогласени може да го овозможат опсегот и видот на решенија кои се достапни за разрешување на

спорот (Lewicki, Saunders & Minton, 2001). Кога интересите на страните се поврзани до некој степен, можностите за разрешување на спорот може да бидат полесно идентификувани. Меѓутоа, бидејќи преговорите често се перцепираат како борбена вежба во која индивидуите се обидуваат да ги сокријат информациите (Thompson, 1998), може да е тешко да се идентификува степенот на усогласување помеѓу интересите во рамките на преговарачкиот контекст. Како резултат, нивото на разговори може да вилјае врз веројатноста да се постигнат некои решенија (Lytle et al., 1999).

Кога интересите на вклучените страни се диаметрално спротивни, преговорите се нарекуваат дистрибутивни (distributive) преговори (Thompson, 1990). Во овие ситуации, постои чист конфликт помеѓу вклучените страни. Преговорите кои може да се опишат како дистрибутивни се тие во кои не постои начин преференците на двете страни да бидат постигнати: загубата на едната страна претставува добивка за другата страна. За да се постигне договор, една од страните ќе треба да ги отстапи своите интереси.

Од друга страна, целосна координација постои кога интересите на страните се сосема усогласени (Carnevale & Pruitt, 1992). Во дискутирање на нивните интереси, вклучените страни во овој вид на преговори доаѓаат до согледување дека интересите на двете страни може целосно да се исполнат. Чистите вакви координирани преговори, бидејќи не вклучуваат реални разлики во интересите, ретко се предмет на истражување (Thompson, 1990).

Кога интересите на страните не се ниту чисто спротивставени ниту чисто усогласени, преговорите се нарекуваат варијабилни или интегративни преговори. Овој вид на преговори ги сочинуваат најголем дел од конфликтните ситуации и обично вклучуваат повеќе од едно прашање во спорот (Lewicki, et al., 2001). Во постигнување договор во овие преговори, страните прават компромис и ситуацијата што се постигнува се гледа како решение со компромис, кое обично вклучува еднакво делење на ресурсите кои се во прашање.

Меѓутоа, во некои ситуации постојат и пооптимални решенија. Преку дополнителни разговори може повеќе можности да се понудат за дополнителни преговори и како резултат двете страни да постигнат поголем дел од нивните интереси. Оптимизирањето на решението на овој начин во некои делови вклучува правење компромис, но исто така вклучува создавање вредност со зголемување

на количината на ресурсите кои се во прашање на спорот. Создавањето вредност на овој начин исто така се наречува „проширување на колачот“ (Pruitt, 1981).

Постојат повеќе стратегии кои треба да се опишат кога се применуваат во преговарачки ситуации, кои овозможуваат интегративни преговарачки решенија. Освен „проширување на колачот“, преговарачите може да вклучат „логролинг“ (logrolling) или „меѓусебни услуги“. Оваа стратегија е применлива кога преговарачите се во можност да го зголемат бројот на ресурсите кои се достапни за преговарање. Отстапки потоа се прават за прашања кои се помалку важни за едната страна за размена на отстапки за прашања кои се поважни за таа страна (Lewicki et al., 2001).

Преговарачите може исто така да создадат нови решенија кои ги исполнуваат интересите на двете страни кога тие интереси се, во најмала рака, делумно усогласени со стратегија наречена „премостување“ (bridging), која може делумно да ја заобиколува потребата за правење компромис на некои решенија (Fisher & Ury, 1981; Follett, 1942). Друг механизам кој се користи за постигнување интегративни решенија се нарекува „неспецифична компензација“ (Lewicki et al., 2001). Оваа стратегија дозволува за една страна да ги постигне своите цели за возврат на исплата која одговара на потребите на страната чии цели не се директно исполнети. Слично, со стратегијата на „кратење трошоци“, едната страна ги постигнува резултатите кои ги посакува во земена за намалување на трошоците на другата страна (Lewicki et al., 2001).

Кога едната или другата страна веруваат дека нивните околности не се подобрени со преговарањето, тие може да одберат да не се вклучат во други алтернативни. Видовите на резултати кои страните веруваат дека ќе им бидат достапни доколку тие одберат да не преговараат се нарекуваат „алтернативи на преговарачки договори“ (Carnevale & Pruitt, 1992).

Во подготовката за преговорите, според истражувањата, страните треба да ги земат предвид кои би биле нивните најдобри алтернативи доколку не се постигне договор со преговорите (Fisher et al., 1991). Доколку нивните алтернативи на договорот постигнат преку преговори изгледаат поатрактивни отколку исходот кој е понуден преку преговорите, страните може најдобро да ги исполнат нивните интереси со поништување на разговорите. Од друга страна, доколку нивните алтернативи решенија се помалку атрактивни и на тој начин во насока на „немаат што да изгубат“, тие може да бидат охрабрани да продолжат

да преговараат. Резултатите од преговорите може да варираат од меѓусебен договор за сите вклучени прашања до безизлезност или парализирање каде двете страни не успеваат да се согласат за било кој аспект на спорот (Thompson, 1990).

Откако ќе се постигне договор, економската вредност на резултатите може да биде одредена со анализа како ресурсите се поделени помеѓу двете страни. Во преговорите кои вклучуваат интегративни или чисто координативни видови на прашања, економскиот успех или ефикасност на договорот може да биде измерен со споредување на резултатот што е постигнат со решението кое ја генерира највисоката корист за двете вклучени страни. Решенијата кои ја максимизираат заедничката добивка – т.е., бенифициите за двете страни, каде секое подобрување на добивката на една страна би резултирала со споредлива или поголема загуба на другата страна – се познати како „Парето оптимални решенија“ (Thompson, 1990). Парето оптимални решенија се земаат како бенчмарк во истражувањата за преговорите кога економскиот успех на резултатите од преговорите треба да бидат одредени.

Зголемувањето на економскиот успех преку преговарање очигледно е од витално значење во деловниот свет. Поновата литература исто така сугерира дека луѓето поставуваат се поголема вредност на развојот и одржувањето на односи базирани на доверба со другите индивидуи (Maister, Green & Galford, 2000). На тој начин, карактеризирањето на успехот на преговорите сега ја вклучува не само анализата на економската ефикасност на резултатите, туку исто така и проценката дали страните ги перцепираат резултатите како фер и во насока на одржување на долготрајни односи (Mannix, Tinsley & Bazerman, 1995). Иако не е предмет на сегашно истражување, проценката на резултатите базирани на односи најверојатно ќе стане фокус во идни истражувања за преговори.

Дополнително на карактеризирање на преговорите во согласност со степенот на сличност помеѓу интересите на двете страни, преговорите може исто така да бидат класифицирани во согласност со природата на предметот на расправа. Во класификацијата на преговорите во согласност со природата на предметот на расправа, најчесто две категории може да се издвојат: преговори кои во главно вклучуваат трансакциони прашања и преговори кои вклучуваат лични прашања (Thompson, 1998).

Личните спорови се обично тие во кои постојат елементи на ценет однос кој е во ризик. Во овие видови на спорови, емоциите често може да влијаат врз

начинот како двете страни разговараат за прашањата и како резултат, влијаат врз видот на резултати што се постигнуваат (Thompson, 1998). Примери за оваа форма на спорови кои се случуваат помеѓу луѓе кои делат личен однос, како на пример партнери кои се обидуваат да ги поделат средствата во тек на развод. Во овој вид на спорови, страните може ги претставуваат материјалните прашања, но често односот помеѓу страните треба да биде земен предвид пред да може да бидат разрешени материјалните прашања.

Трансакционите преговори, од друга страна, вклучуваат поопипливи, материјални аспекти. Иако преговорите може ретко да бидат класифицирани како чисто лични или трансакциони, трансакционите видови на преговори најчесто се одвиваат во поделовно ориентирана средина и вклучуваат поопипливи ресурси. Примери на овој вид вклучуваат преговори кои се спроведуваат кога се одредуваат платата и условите за вработување и преговорите кои се одвиваат на организациско ниво (пример, помеѓу владини и бизнис претставници). Деловните истражувања обично се фокусираат на преговорите од трансакциониот вид.

3.7 ДИЈАГНОСТИЦИРАЊЕ ПРОБЛЕМИ ВО УЧИНОКОТ НА РАБОТАТА КАЈ ИНДИВИДУИТЕ, ТИМОВИТЕ И ОРГАНИЗАЦИИТЕ

На многу начини лидерите ќе бидат само онолку ефективни колку и следбениците и тимовите кои ги водат. Една од повеќето тешки теми со кои мораат да се справат лидерите е менаџирањето на индивидуалците или тимовите кои не ги исполнуваат очекувањата. Она што ја прави оваа тема потешка е тоа што иако слабиот перформанс може да е очигледен, причините за него може да не се. Лидерите кои точно одредуваат зошто учинокот на еден следбеник или тим е подоптимален е поверојатно дека ќе имплементираат соодветна интервенција за да го решат проблемот.

Казнување

Во еден идеален свет можеби сите би биле доверливи, ориентирани кон успех и посветени на целите на нивната организација. Лидерите секојдневно мораат да се справуваат со следбеници кои се отворено непријателски расположени, недисциплинирани, кои создаваат конфликти меѓу колегите, кои

отворено ги кршат важните правила и политики. Во таквите случаи лидерите можеби ќе треба да спроведат казна за да го променат однесувањето на следбеникот. Казнувањето е можеби еден од најконтроверзните аспекти на лидерството. Примерите за казнувањето вклучуваат: вербални укори, преместување во друга канцеларија, намалување на платата и во крајна нужда отпуштање од работа.

ГРАДЕЊЕ ТИМОВИ

Што претставува тим во организацијата? Постојат повеќе дефиниции, но оние што ги користиме произлегуваат од работата на Hackman (1987) изградени врз основа на работата на Alderfer (1977). Guzzo и Dickson (1996), Sundstrom, DeMeuse и Futrell (1990) користат слични дефиниции. Тимот претставува збир на поединци кои се меѓусебно зависни во нивните задачи, кои ја делат одговорноста за резултатите, кои се гледаат себеси и се перципирани од страна на другите како општествен субјект вграден во еден или повеќе поголеми општествени системи (на пример, работна единица или корпорација), и кои управуваат со нивните односи во рамките на организацијата. На пример, во работен тим во производство, еден член го предава производот кој е резултат на неговата работа на друг член да продолжи да го обработува, со споделување на одговорноста помеѓу сите членови за квалитетот и количината на крајниот резултат кој е произведен. Во проектен тим, инженерите за истражување и развој мора тесно да соработуваат со инженерите од процесот на производство за да бидат сигурни дека дизајните кои се развиваат можат да бидат произведени; пробните дизајни на тимот можат да бидат разгледани од страна на инженерите за истражување и развој и оперативни менаџери на производство. Според оваа дефиниција, секторот за електрични инженери кои работат на одделни проекти не претставува тим. Инженерите работат независно еден од друг, не ја делат одговорноста за резултатите, и не се меѓусебно зависни.

Се употребуваат зборовите "тим" и "група" наизменично во овој труд, иако почесто се користи терминот "тим". Менаџмент литературата има тенденција да го користи терминот "тим", на пример, овластени тимови, тимови

за подобрување на квалитетот или ефикасност на тимот. Академската литература има тенденција да го користи зборот "група", на пример, групна кохезија, групна динамика и ефективност на група. Групите се разликуваат во степенот на соработката помеѓу членовите, каде некои групи се повеќе меѓусебно зависни и интегрирани од другите.

Видови на тимови

Во денешните организации може да се идентификуваат четири видови на тимови: (1) работни тимови, (2) паралелни тимови, (3) проектни тимови и (4) менаџмент тимови. Секој од овие видови се вклопува во општата дефиниција за еден тим. Други извори нудат и различни типологии (Katzenbach & Smith, 1993; Mohrman et al., 1995; Sundstrom et al., 1990), но нивните категории се поклопуваат со општите. На пример, Sundstrom et al. (1990) разликува советодавни и вклучувачки тимови, производни тимови и услужни тимови, проектни тимови и развојни тимови, тимови за преземање акција и преговарачки тимови. На категориите во општата типологија, работните тимови одговараат на производни тимови и услужни тимови, паралелните тимови одговараат на советодавни и вклучувачки тимови и проектните тимови одговараат на проектни тимови и развојни тимови. Категоријата менаџмент тимови одговара на категоријата тимови за преземање акција и преговарачки тимови.

Работните тимови се стандарден тип на тимови, онаков како што повеќето луѓе го сфаќаат кога разговараат за тим. Работните тимови се продолжени работни единици одговорни за производство на стоки или обезбедување на услуги. Нивното членство е типично стабилно, обично со полно работно време и добро дефинирано (Cohen, 1991). Работни тимови постојат и во производствени и во услужни дејности; Традиционално, работните тимови се водени од страна на супервизори, кои ги носат поголемиот дел од одлуките за тоа што ќе се прави, како тоа ќе се прави и кој тоа ќе го прави. Во поново време, предност добива еден алтернативен облик на работен тим, кој е нарекуван со различни имиња како само-управувачки, автономен, полу-автономен, само-режиран и сл. Само-управувачките работни тимови ги вклучуваат вработените во носење одлуки кои порано биле во доменот на

супервизорите и менаџерите. Типично, членовите на само-управувачките работни тимови се обучени за различни вештини релевантни за задачите што ги извршуваат. Примерите вклучуваат инженеринг работилници со само-управувачки тимови (Pearson, 1992) и телекомуникации тимови (Cohen & Ledford, 1994; Batt & Appelbaum, 1995). Компаниите креираат самоуправувачки тимови за да ги намалат трошоците, да ја подобрат продуктивноста и да го подобрат квалитетот.

Во **Паралелни тимови** членуваат луѓе од различни работни единици или работни места за вршење на функции кои една стандардна организација не е доволно екипирана да ги изврши добро (Ledford, Lawler & Mohrman, 1988; Stein и Kanter, 1980). Тие буквално постојат паралелно со формалната организациска структура. Тие обично имаат ограничен авторитет и можат само да дадат препораки на поединци кои се повисоко во организациската хиерархија. Паралелните тимови се користат во активности за решавање на проблеми и во активности за подобрување и унапредување. На пример, тоа можат да бидат тимови за подобрување на квалитетот, групи за вклучување на вработените, кругови на квалитет и тимови ориентирани кон задача.

Проектните тимови се временски ограничени. Тие даваат еднократен резултат, како што е лансирање на нов производ или услуга од страна на компанијата, нов информациона систем или нов производствен капацитет (Mankin, Cohen & Vikson, 1996). Во најголем дел, задачите на проектниот тим не се повторливи по природа и вклучуваат значителна примена на знаење, проценување и експертиза. Работата што проектниот тим ја извршува може да претставува или делумно подобрување во однос на постоечкиот концепт или радикално различна нова идеја. Често, проектните тимови се составени од членови од различни струки и работни единици, така што специјализираната експертиза може да ја применат во проектот на лице место. На пример, тимовите за развој на нов производ често ги извлекуваат своите членови од маркетинг, инженеринг и производство. Кога проектот ќе заврши, членовите или се враќаат во нивните работни единици или преминуваат на следниот проект. Brown и Eisenhardt (1995) истакна дека крос-функционалните тимови го подобруваат успехот на проектот. Проектните тимови беа дел од организациите подолго време, авио компаниите и компаниите од воената индустрија ги користат од Втората светска војна наваму. Нивната способност да извршуваат

повеќе активности истовремено, наместо по редослед една по друга, заштедува време и затоа компаниите ја зголемуваат употребата на проектни тимови, како одговор на трката со времето и конкуренцијата (Stalk&Hout, 1990). Eisenhardt и Tabrizi (1995) покажаа дека употребата на мулти-функционални тимови за развој на нов производ во рамките на 36 компјутерски фирми е позитивна пракса која доведува до рапидно побрз развој на новиот производ.

Менаџерските тимови ја координираат и даваат насоката на одделенијата кои се под нивна надлежност, интегрирајќи ги меѓусебно зависните одделенија во рамките на клучните работни процеси (Mohrman et al., 1995). Менаџерскиот тим е одговорен за вкупните перформанси на работната единица. Неговите овластувања произлегуваат од рангот и позицијата во хиерархијата на неговите членови. Тој е составен од менаџери кои се одговорни за секое одделение, како што се потпретседатели на истражување и развој, производство, маркетинг и квалитет. На врвот на организацијата, извршниот менаџерски тим воспоставува стратешката насока на фирмата и управува со нејзината ефикасност. Употребата на врвни менаџерски тимови се зголемува, како одговор на турбуленциите и комплексноста на глобалното бизнис окружување. Менаџерските тимови им помагаат на компаниите да создадат конкурентска предност со примена на колективна експертиза, интегрирање на различни напори и споделување на одговорноста за успехот на фирмата (Mankin et al., 1996).

Ефективност на тимови

За определување на ефикасноста потребно е да се вклучат мноштвото на резултати кои се значајни во организацијата. Овие резултати се случуваат на неколку нивоа: на поединец, група, работна единица и на ниво на организација. Резултати може да бидат зависни едни од други во комплексните и понекогаш спротивставени процеси (Argote & McGrath, 1993). Анализата на ефективноста на едно ниво може да влијае на ефективноста на друго ниво. Така, важно е да биде јасно за димензиите на ефикасноста кои се смета и нивото на кое тие се разгледуваат. Затоа, многу е важно јасно да се назначат начините на определување на ефикасноста на сите нивоа.

Ефективноста се категоризира во три главни димензии според влијанието на тимот на: (1) ефективноста на перформансите се оценува во однос на квантитетот и квалитетот на резултатите, (2) ставовите на членовите на тимот и (3) бихевиорални резултати. Критериуми за мерење на ефективноста на перформансите се ефикасноста, продуктивноста, времето на реакција, квалитетот, задоволството на клиентите и иновации. Критериуми за мерење на ефективноста според ставовите на членовите можат да бидат задоволството на вработените, посветеноста и довербата во менаџментот. Додека за бихевиорални резултати како критериуми можат да бидат отсуството од работа, промет и безбедноста. Guzzo & Dickson (1996), Sundstrom et al. (1990) и Hackman (1987) вклучуваат повеќе димензии во своите дефиниции на ефикасноста, но не обрнуваат внимание на бихевиорални резултати.

Што знаеме за ефективноста на тимовите

Постигнат е напредок не само во методите, туку и во суштинските знаења за ефективноста на тимот во последните години. Ова се клучните заклучоци од овој вид на студии:

1. За определување на ефективноста, важно е за кој тип на тим се работи. Истражувањата јасно укажуваат на тоа дека резултатите кои се добиени се разликуваат зависно од тоа за каков тип на тим се работи. На пример, студиите за проектните тимови ги испитуваат надворешните процеси и откриле дека тие се важни за ефикасност на перформансите. Во студиите за работните тимови не се земени предвид надворешните процеси. Можеби надворешните процеси се помалку важни за перформансите на работниот тим во споредба со проектниот тим, со оглед на разликата помеѓу нивниот состав и задачи.

2. Групната кохезија дава позитивен импулс на перформансите. Анализите и неколку емпириски истражувања откриле мал до умерен позитивен однос помеѓу кохезијата и перформансите. Ова е еден робустен наод во област која долго време се изучува.

3. Автономијата игра улога за повисоките перформанси на работните тимови, но не и за перформансите на проектните тимови. Иако некои теоретичари не се согласуваат за само-управувањето на проектните тимови, тоа не одговара на емпириските докази. Ние може само да ги претпоставиме

причините за ова откритие. На пример, професионалците кои обично се составен дел на проектните тимови уживаат во дискрецијата во многу аспекти на нивната работа и имаат увид во лидерите активности на доделување на работни задачи, координирање на активностите, разјаснување на процедурите, како и комуникација со менаџерите на повисоко ниво со цел овозможување поголема ефикасност и технички иновации. Со дополнителни истражувања треба да се појасни улогата на автономија и нејзиното учество во успехот на проектниот тим.

4. Факторите кои се најмногу поврзани со успехот се разликуваат зависно од тоа кој ја определува ефикасноста на тимот. Членовите на тимот имаат тенденција да даваат високи оценки за перформансите на тимот ако тимот е ангажиран во подобрување на внатрешните процеси, како на пример соработка и решавање на конфликти. Менаџерите, кои се помалку фамилијарни со внатрешната динамика на групата, го оценуваат тимот со високи оценки повеќе според надворешни фактори, како и според комуникацијата што групата ја има со надворешните фактори. Различните проценки не имплицираат дека субјективните мерила треба да се заменат со објективни. Објективните мерила треба да се определат според тоа колку добро тимот ги остварува квантитативните цели. Но, во многу случаи, тоа зависи од перцепциите за ефикасноста на тимот од клучните засегнати страни (оценувачите).

5. Разновидноста во демографските варијабли влијае на нивото на перформансите на комплексни начини. На пример, утврдено е дека функционалната разновидност нема значителен ефект врз перформансите на работните тимови, има позитивен ефект врз паралелните тимови и мешан ефект на проектните тимови (директен негативен ефект, но индиректно позитивен) и има мешан ефект на менаџмент тимовите (негативно влијание според едно истражување и никакво влијание според друго истражување).

Изненадувачки, функционалната разновидност не беше поврзана со внатрешните тимски процеси на во една студија за проектни тимови (Ancona & Caldwell, 1992) и една студија на TMTs (Top Management Teams) (Smith et al., 1994). Иако неколку теории се напишани за влијанието на видовите разновидност врз комуникацијата, донесувањето одлуки динамиката и конфликтите (Maznevski, 1994, Jackson, May & Whitney, 1995; Pelled, 1996). Потребни се дополнителни истражувања за тестирање на теоријата што ја

поврзува демографската разновидност со тимските процеси и процесите со резултатите.

6. Когнитивните и афективните димензии на клучните чинители, најверојатно, ќе имаат различни влијанија врз резултатите. На пример, Jehn (1995) во работните и менаџмент тимовите и Amason (1996) во TMTs покажаа дека когнитивниот конфликт (ориентиран кон задачи) има позитивно влијание, додека афективниот конфликт (ориентиран кон односи) нема позитивно влијание. Идните истражувачи треба да дадат одговор дали афективните и когнитивните компоненти можат да егзистираат одделно.

Според Graham (1997) градењето на тимот подразбира комплексен и детален процес, кој бара јасно размислување, здрав разум и грижливост. Но најважниот елемент е способноста на лидерот за создавање и пренесување на визијата за остварување на резултатите кои инспирираат акција, поттикнување на индивидуите за вложување на нивните врвни перформанси и создавање на кохезија кои се потребни за успех.

Градењето и водењето на тимот се темелат на квалитетите на добриот лидер и вклучуваат: планирање, донесување на добри одлуки, преземање на одговорност, покажување грижа, комуницирање како и справување со стрес и конфликти. Следуваат препораки од Graham (1997) за градење на тимот со цел остварување на визијата на организацијата:

- Внимателен избор на членовите на тимот и согледување на нивниот потенцијал пред вклучување во тимот.
- Рано постигнување на согласност за целите на тимот, како и планови за поддршка на истите доколку се сметаат за тешко остварливи.
- Почитување на разликите на членовите на тимот, преку пронаоѓање на најдобрите начини на кои различните карактеристики на членовите на тимот ќе се надополнуваат едни со други. Во добар тим спротивните мислења стануваат придобивка отколку проблем.
- Делегирање авторитет. Кога луѓето се чувствуваат дека се составен дел од активностите, нивната посветеност кон организацијата и кон тимот расте.

- Создавање на тимска поврзаност преку градење на доверба. Најважниот фактор за градење на доверба е покажување искрена грижа за луѓето во тимот.
- Навремено согледување на потенцијални проблеми со цел преземање на корективни постапки за намалување на шансите за појава на посеризни проблеми понатаму.
- Создавање и пренесување на визија за успех – јасна, конкретна слика за посакуваните резултати.

ГЛАВА IV АНАЛИЗА НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ВОДЕЊЕТО ПРОМЕНИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

4.1 ПРЕДИЗВИЦИ ЗА ЛИДЕРИТЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО ГЛОБАЛНАТА ЕКОНОМИЈА

Меѓународната трговија постоела низ цела човечка историја, но растот на меѓународната трговија во текот на последните три децении е драстична. Вкупната глобална трговија на произведени добра и комерцијални услуги пораснала за околу 300% само во последната деценија. Дури и драматичната светска финансиска криза во 2008/2009 создаде само краток пад на овој тренд.

Многу е мал бројот на претпријатијата врз кои не влијаат глобализацијата на економијата, ланците на снабдување и брзината на информациите. Сега повеќе од било кога е потребно лидерите да тргуваат и да набавуваат добра и услуги од други пазари, да управуваат со интегрирани оперативни системи и да соработуваат со претпријатија од други држави или континенти. Забележително е дека и балансот на економската моќ исто така се поместува со предвидувања дека наскоро Кина и Индија ќе доминираат со светската економија.

Истовремено, продолжуваат да постојат важни и комплексни разлики помеѓу државите во начинот на кој претпријатијата се структурирани и управувани и во правните, економските и политичките услови со кои лидерите и претпријатијата во тие држави треба да работат.

Во најголем дел од последната деценија, индустријата ја имаат опфатено големи драматични промени на повеќе фронтови, и тоа:

- Дигитализацијата и сеопфатноста на мобилната комуникација го имаат темелно променето секој аспект на пристапот до и задржувањето на купувачите, вклучувајќи ги маркетинг каналите, транспарентноста на информациите, персонализирањето и брендирањето на производите.
- Глобалниот ланец на снабдување има отворено возбудливи можности за набавка но исто така ги има извадено на површина проблемите со контролата на квалитетот, геополитичкиот ризик и одржливоста.

- Растот на милениумската генерација значи дека критична маса на пазарот сега има пораснато со свеста за очекувањата на концептот на купувачот во центарот.
- Културата на континуирана иновација ги зазема и самите производи и моделите, партнерствата и претпоставките на базичниот бизнис.

Доминантната тема во овие влијателни сили е децентрализацијата, која ги поттикнува и софистицираните купувачи и агилните произведувачи. На тој начин промените се брзи, непредвидливи и континуирани и имаат раздорна моќ врз претпријатијата.

Ова не се нови вести за врвните менаџери и управните одбори на претпријатијата – тие се соочуваат со овие проблеми секој ден. Но опишувањето на степенот на промените е неопходно за да се разбере зошто сегашните одговори кон промените во голем дел се несоодветни. Претпријатијата брзаат за да се трансформираат, да бидат поиновативни и поагилни, но по превисоки цени во поглед на финансискиот, репутациските и човечкиот капитал. Но често овие трансформации не ги исполнуваат целите или целосно се неуспешни.

Проблемот е дека многу претпријатија и пристапуваат на трансформацијата како да е традиционална иницијатива – пр. имплементирање на нов ERP систем – но спроведен само во многу поголема мера. Меѓутоа, трансформацијата, мора да оди подлабоко од тоа, во репрограмирање на ДНК-та на претпријатието за да може да се приспособи кон несигурните и турбулентни времиња со нови лидерски стилови, структури за донесување одлуки и односи со засегнатите страни. Традиционалните иницијативи се обично водени од горе надолу со линијарна имплементација. Од друга страна, во успешните трансформации, лидерството во претпријатијата ја поттикнува промената но целата организација презема одговорност за имплементацијата, која е неправилна и замрсена. Исто така, процесот е емотивно исцрпувачки, често барајќи организацијата да изледе од својата комфорна зона и да прифати нов начин на размислување.

Во Република Македонија крајот на XX век и почетокот на XXI век го бележат турбулентни промени на економскиот, социјалниот и политичкиот живот и раѓањето на почетокот на новата динамична ера за претпријатијата. Главни кракаактеристики на периодот на транзицијата се високиот степен на невработеност, ниската квалификуваност на работната сила, слабата развиеност

на производните капацитети во претпријатијата и изразената интерност на голем дел од раководителите за прифаќање на промените и новите системи. Во поново време постојаните брзи промени во светот, експанзијата на индустрискиот развој и глобализацијата на економијата ги поттикна и примора претпријатијата во Република Македонија на нови начин на размислување и преземање мерки за реструктурирање и воведување на нови системи со цел заземање на подобра позиција на пазарот и остварување на конкурентска предност.

Предизвикот за лидерите во претпријатијата во Република Македонија станува како да бидат во тек со трените во светот и да имплементираат нови, модерни концепти, методи и принципи во деловните процеси кои ќе бидат основа за градење на успех и остварувањето на конкурентна предност на пазарот. Условите на глобалниот пазар ги приморува лидерите во рамките на претпријатијата да користат посовремени средства и методи на управување со цел да се соочат со моменталните предизвици.

Само претпријатијата кои ќе бидат подготвени за имплементирање на радикални промени и примена во пракса на концептите и методите за континуано подобрување ќе може да остварат успех. Предизвик за лидерите е како да воспостават одржлива конкурентна предност каде значително ќе се издвојуваат во однос на конкуренцијата односно како да ги подигнат своите перформанси во споредба со конкуренцијата, да применат нови иновативни техники, да развијат нови подобри производи или услуги со цел градење на посилен бренд и позитивен имиџ на пазарот.

Во последните дваесетина години се бележи значително поголемо ривалство помеѓу претпријатијата, безоглед дали се натпреваруваат на домашниот или на меѓународниот пазар. Глобалната економија им наметна голем притисок на многу претпријатија за да откријат подобри начини за искористувањето на нивните ресурси и да ги подобрат нивните перформанси. Лидерите треба да бидат поиновативни, проактивни, флексибилни и посветени на модерните трендови и практики.

Денес претпријатијата се водени од брзиот технолошки прогрес и брзиот развој на информациските и комуникациските технологии, кои имаат придонесено за глобализацијата на светската економија. Глобалниот бизнис овозможува избор за локацијата која се смета дека ќе придонесе за остварување

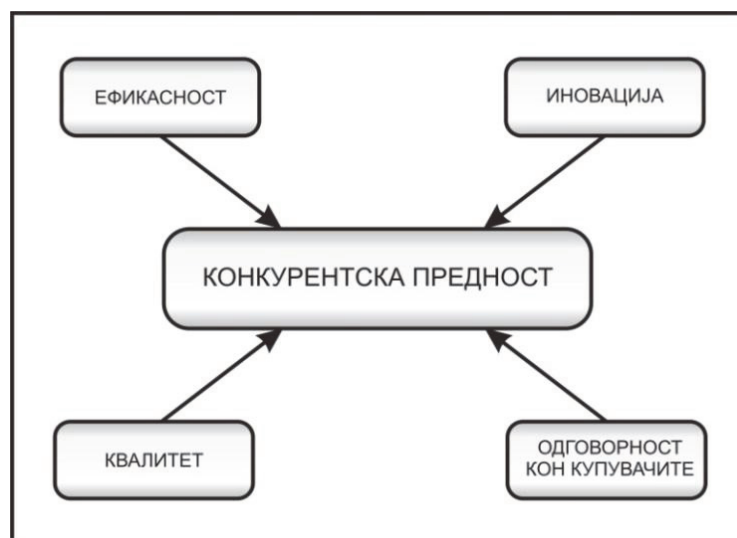
на најдобри резултати односно место кое нуди најдобра ефикасност и ефективност. Исто така, се забележува многу брз раст на трендот за ангажирање компании кои нудат услуги за извршување на функциите на други компании (outsourcing) во модерните претпријатија.

Модерните претпријатија во светот се карактеризираат со отсуство на бариери, фокус на комплементарни ресурси и активноти и глобализација. Знаењето и интелектувалниот капитал стануваат клучни ресурси во работењето додека информациските и комуникациските технологии стануваат неопходни за координирање на работните активности. Имено, се менува начинот како, каде и кога се извршуваат работните активности во претпријатијата.

За лидерите во македонските претпријатија во рамките на глобалната економија главен предизвик е стекнувањето на конкурентна предност. Градењето на конкурентната предност може да се оствари во некои следните четири специфични форми, и тоа:

- Супериорна ефикасност;
- Квалитет;
- Брзина, флексибилност и иновација
- Одговорност кон купувачите (Слика 4.1).

Слика 4.1: Форми на градење на конкурентна предност



Извор: Gareth R. Jones, Jenifer M. George, "Modern Management", Global communications, Skopje, 2008, p. 27

Претпријатијата ја зголемуваат ефикасноста кога ја намалуваат количината на ресурсите (како што се луѓето и материјалите) кои ги користат за производство на производите или услугите. Остварување на врвен квалитет значи произведување на производи или нудење услуги кои имаат карактеристики како дизајн, стил, перформанси, сигурност – кои купувачите ги перципираат како супериорни во однос на конкурентските производи. Подобрувањето на квалитетот значи воведување на техники за зголемување на квалитетот.

Брзината на воведување на нови производи на пазарот е фактор со големо значење како и флексибилноста, која придонесува за намалување на степенот на тешкотија со која претпријатијата може да го променат начинот на кој ги извршуваат активностите со цел да одговорат на конкуренцијата. Лидерите на флексибилните претпријатија имаат супериорни способности за планирање и организирање, напредно размислување, брзо донесување на одлуки по пат на мобилизирање на нивните ресурси и способност да одговорат на промените на пазарот. Лидерите во модерните претпријатија мора да развиваат и да воведуваат иновации. Иновацијата е процес на создавање на нови или подобри производи / услуги кои купувачите ги сакаат или развивање на подобри начини на производство. Претпријатијата кои се одговорни кон купувачите се обидуваат да ги задоволат нивните потреби и да им дадат точно што сакаат.

4.2 УЛОГАТА НА ЛИДЕРИТЕ ВО ВОДЕЊЕТО ПРОМЕНИ

Лидерите имаат критична улога во обидот на претпријатијата да ги прифатат промените. Потребни се лидерите за да се создаде позитивна промена. Лидерството е неопходно од најавата за промена па се до имплементација на истата. Во текот на меѓу периодот, претпријатието е најнестабилно, често опфатено со збунетост, страв, загуба на правец, намалена продуктивност и недостаток на јасност за новата насока и очекувањата. Може да биде период на високи емоции, каде вработените тагуваат за тоа што е загубено и првично не можат да гледаат напред кон иднината.

Во текот на овој период, ефективните лидерите се фокусираат на две работи. Прво, мора да се согледаат и признаат чувствата и збунетоста на

вработените. Второ, лидерот мора да работи заедно со вработените за да создаде нова визија на новата работна средина и да им помогне на вработените да го разберат правецот на иднината. Важно е да се избегне фокусирањето на чувствата во оваа ситуација, но силниот фокус на новата визија може да резултира со перцепцијата дека лидерот не го цени претпријатието како што е. Затоа ефективниот лидер знае како да ја вклопи реалноста на промената во рамките на обидот на претпријатието успешно да оди кон иднината.

Соочени со сите овие промени, лидерите во претпријатијата треба да се потсетат себеси дека човечката природа бара удобност во предвидлива животна околина. За жал, промените се често непредвидливи и непријатни. Вработените како индивидуи и претпријатијата во кои работат имаат тенденција постојано ги прават истите работи кои им се познати, додека истовремено се надеваат дека ситуацијата значително ќе се подобри. Како одговор на оваа конфузија, многу не прават ништо, често плашејќи се од донесување на погрешни одлуки. Како што кажал Алберт Ајнштајн, „Лудост е постојано да се прават истите работи, а да се очекуваат различни резултати“. Успешните лидери ги охрабруваат своите вработени доброволно да го прифатат предизвикот на обезбедување на иднината за себе и за претпријатијата во која работат. Лидерите се најуспешни кога ги повикуваат другите да им се придружат доброволно со цел да се соочат со предизвикот на соочување со брзите променливи услови.

Организациските лидери треба да согледаат дека постои голема веројаност луѓето во претпријатијата да даваат отпор кон промените поради повеќе причини. Тие вклучуваат страв од непознатото, чувство на непријатност за справување со промените и грижа дали промените ќе резултираат со непосакувани ефекти врз нивните работни места. Луѓето треба да се чувствуваат дека нивните грижи се земени во предвид. Важно е лидерите пошироко и отворено да ја комуницираат потребата за промена и како промената може успешно да се оствори. Одржливите организациски промени се случуваат преку добра комуникација и соработка, а не преку акции од страна на врвниот менаџмент (Blanchard, 2010, p. 225).

Исто така, обврска е на ефективните лидери да им помогнат на луѓето да разберат како промената ќе му користи на секој вработен во претпријатието. Се повеќе улогата на лидерот е да објасни, комуницира и овозможи отколку да нареди и наметне, бидејќи на тој начин никој не реагира добро. Лидерите треба

да ги охрабрат луѓето да се движат во правилната насока и да продолжат да се соочуваат со предизвиците.

Одговорноста за водењето на промените е кај менаџментот и врвните раководители во претпријатието; тие мора да ги насочуваат промените на начин што ќе можат вработените да се справат со истите. Лидерите во претпријатијата имаат обврска да ги овозможат и потпомогнат промените, особено да ја разберат ситуацијата од објективна гледна точка и од гледиште на вработените. Лидерите исто така ги насочуваат промените со издвојување на ресурси, воспоставување на структура и системи за имплементација и воведување на средства за мерење на прогресот и прифаќање на одговорност.

4.3 ИСТРАЖУВАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ВОДЕЊЕТО НА ПРОМЕНИТЕ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Последната глава е посветена на истражување на состојбата на лидерството и управувањето со промените во претпријатијата во Република Македонија. Истражувањето содржи повеќе различни аспекти поврзани со следниве подрачја на истражување: процесот на управување со промените, личните вештини за управување со промените, вредности и верувањата поврзани со промените, стилите на лидерство, како и влијанието на стилите на лидерство врз ефективноста на управувањето со промените.

За таа цел во рамките на докторската дисертација е спроведено емпириско истражување, кое има за цел да ја истражи состојбата на лидерството и управувањето со промените во претпријатијата во Република Македонија.

Во согласност со предметот и целта, истражувањето е насочено да одговори на следните прашања:

1. Кои се основните карактеристики на процесот на управување со промените помеѓу лидерите во претпријатијата во Република Македонија?
2. Какви лични вештини за управување со промени поседуваат лидерите во претпријатијата во Република Македонија?

3. Кои се најважните вредности и верувања во процесот на управување со промените кај лидерите во претпријатијата во Република Македонија?
4. Какви стилови на лидерство применуваат лидерите во претпријатијата во Република Македонија?
5. Какво е влијанието на стиловите на лидерство врз ефективноста на управувањето со промените во претпријатијата во Република Македонија?

Методологија на истражување

Прибирање на податоциите

Со истражувањето се опфатени претпријатија со различна големина, дејност на нивно делување, како и претпријатија во сопственост на домашни и странски субјекти. Во рамките на овие претпријатија таргет група претставуваат генерални директори/управители или менаџери од највисоките менаџмент нивоа.

За прибирањето на податоците беше изработен прашалник. Прашалникот се состои од три дела. Првиот дел се однесува на прашања поврзани со основните податоци на испитаниците и претпријатија во кои тие работат. Вториот дел од прашалникот се состои од прашања кои се однесуваат на состојбата на управувањето со промените во истражуваните претпријатија. Третиот дел од прашалникот се однесува на прашања поврзани со основните карактеристики на стиловите на лидерство на испитаниците во истражуваните претпријатија.

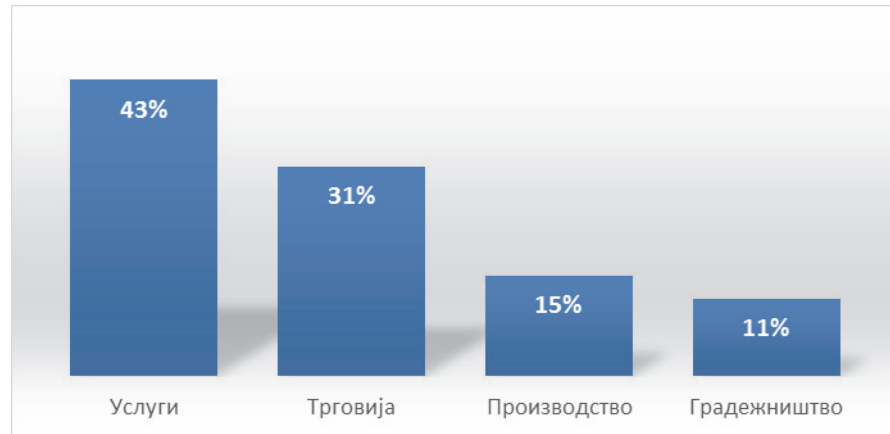
По изработувањето на прашалникот, по случаен избор беше дистрибуиран во печатена форма или преку електронска пошта до 250 испитаници во исто толку претпријатија во Република Македонија.

Примерок

По дистрибуцијата на прашалникот беа собрани 150 одговорени прашалници, што претставува 60% од вкупно испратените прашалници до претпријатијата во Република Македонија. Во продолжение е претставена

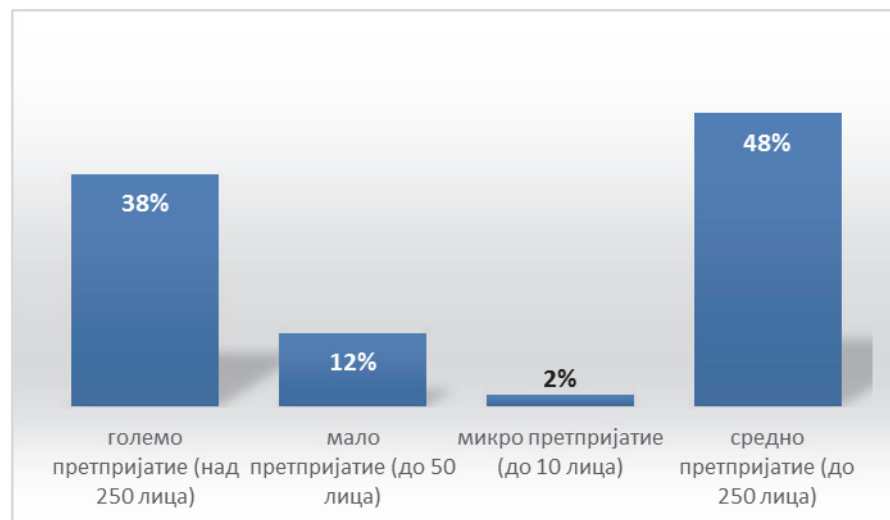
структурата на примерокот според три белези: дејност на претпријатијата, големина на претпријатијата и сопственост на претпријатијата.

Графикон 1. Дејност на претпријатијата



Најголемиот дел од претпријатијата, 43% се претпријатија кои се занимаваат со услужна дејност, 31% од претпријатијата се од дејноста трговија, 15% од претпријатијата се од дејноста производство, додека 11% од претпријатијата се од дејноста градежништво (графикон 1).

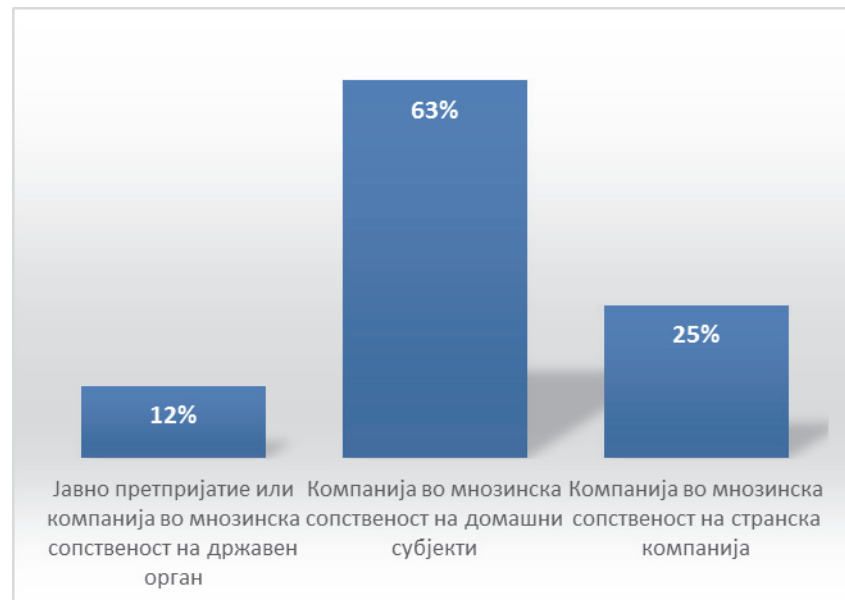
Графикон 2. Големина на претпријатијата



Во примерокот доминираат средните и големи претпријатија. Примерокот е составен од големи претпријатија 38%, средни претпријатија 48%, мали претпријатија 12% и микро претпријатија 2%. Ваквата структура на примерокот дава подобра можност да се истражат и согледаат односите на управувањето со промените и лидерските стилови, имајќи предвид дека овие

претпријатија имаат покомплексни структури, со поголем број на организациони единици, работни тимови и воопшто менаџери и вработени, па низ нивната интеракција се создаваат услови за развивање на различни стилови на лидерство со различен пристап во управувањето со промените (графикон 2).

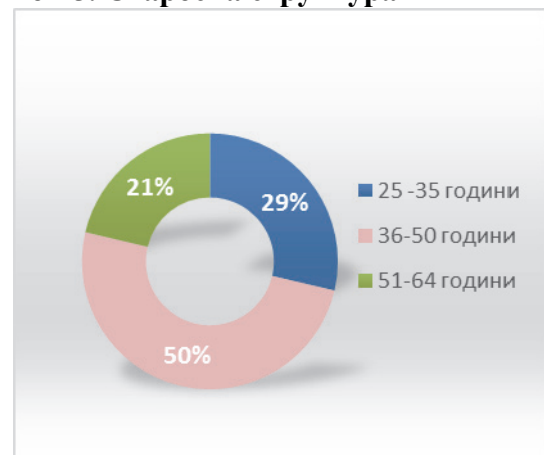
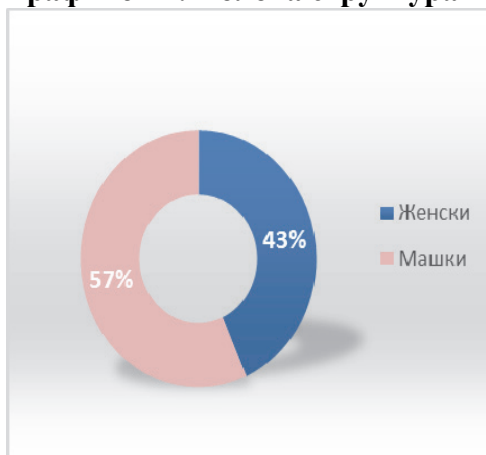
Графикон 3. Сопственост на претпријатијата



Најголем дел од претпријатијата во примерокот, 63% претставуваат претпријатија во сопственост на домашни субјекти, 25% се претпријатија во мнозинска сопственост на странска компанија и 12% се јавни претпријатија или претпријатија во мнозинска сопственост на државен орган (графикон 3).

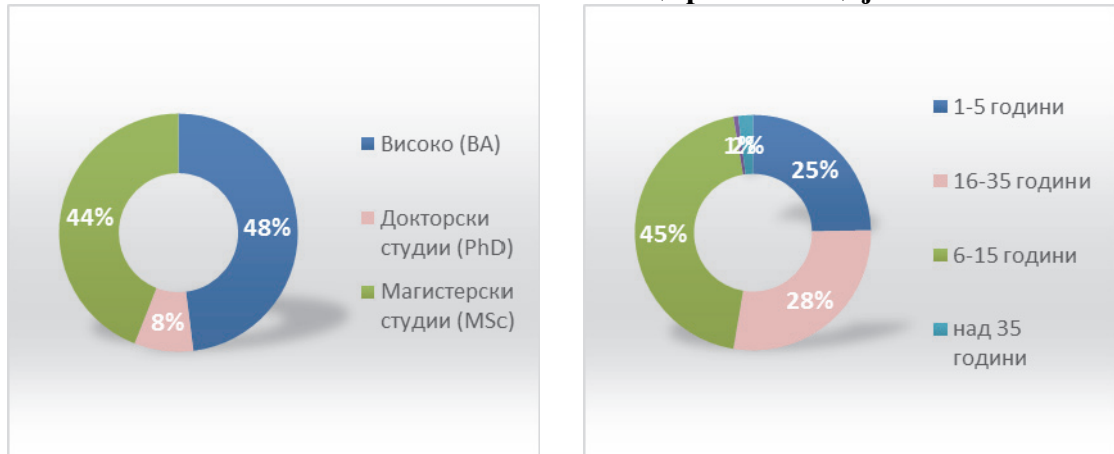
Во продолжение е претставена структурата на примерокот според четири белези на испитаниците во истражуваните претпријатија: полова структура, возраст, степен на образование и работно искуство како менаџер.

Графикон 4. Полова структура **Графикон 5. Старосна структура**



Примерокот на испитаници е составено од 57% испитаниците од машки пол, наспроти 43% испитаници од женски пол (графикон 4). Во најголем дел, 50% од испитаниците се на возраст од 36-50 години, 29% од испитаниците се на возраст од 25-35 години, додека 21% од испитаниците се на возраст од 51-64 години.

Графикон 6. Степен на образование **Графикон 7. Работно искуство на менаџерска позиција**



Во однос на степенот на образование, 48% од испитаниците се со додипломски студии, 44% од испитаниците се со магистерски студии и 8% од испитаниците се со докторски студии (графикон 6).

Најголемиот број од испитаниците, 45% се со работно искуство како менаџер од 6-15 години, 28% од испитаниците се со менаџерско искуство од 16-35 години и 25% од испитаниците се со работно искуство како менаџер од 1-5 години. (графикон 7)

Дескриптивна анализа на резултатите од истражувањето

Основни карактеристики на процесот на управување со промените во претпријатијата во Република Македонија

Во рамките на оваа точка се анализираат два различни сегменти поврзани со основните карактеристики на процесот на управување со промените во претпријатијата во Република Македонија: *прво*, основни карактеристики поврзани со процес на управување со промени со акцент на стратегиските

аспекти и формирањето на ефективни тимови со вистински луѓе; *втора*, прашања поврзани со оперативното делување на избраните тимови во процесот на имплементирање на промените.

На графикон 8 се прикажани резултатите од прашањата во рамките на првиот сегмент од процесот на управувањето со промените - основни карактеристики поврзани со процес на управување со промени со акцент на стратегиските аспекти и формирањето на ефективни тимови со вистински луѓе.

Највисока согласност испитаниците покажуваат во делот на две прашања односно тврдења. На тврдењето „Јас претставувам модел и давам пример за тоа како новите однесувања водат кон организациски промени“ позитивно се изјасниле, односно „сосема се согласуваат“ или „се согласуваат“ 81% од испитаниците, како и на тврдењето „Јас се грижам водечката коалиција да работи заедно и ефикасно како тим“ позитивно се изјасниле, односно „сосема се согласуваат“ или „се согласуваат“ 84% од испитаниците. Сепак ова тврдење треба да се земе со одредена резерва, со оглед на фактот што испитаниците на друг две слични тврдења не даваат конзистентни одговори, односно покажуваат понизок степен на согласност во однос на формирањето на ефективни тимови со вистински луѓе.

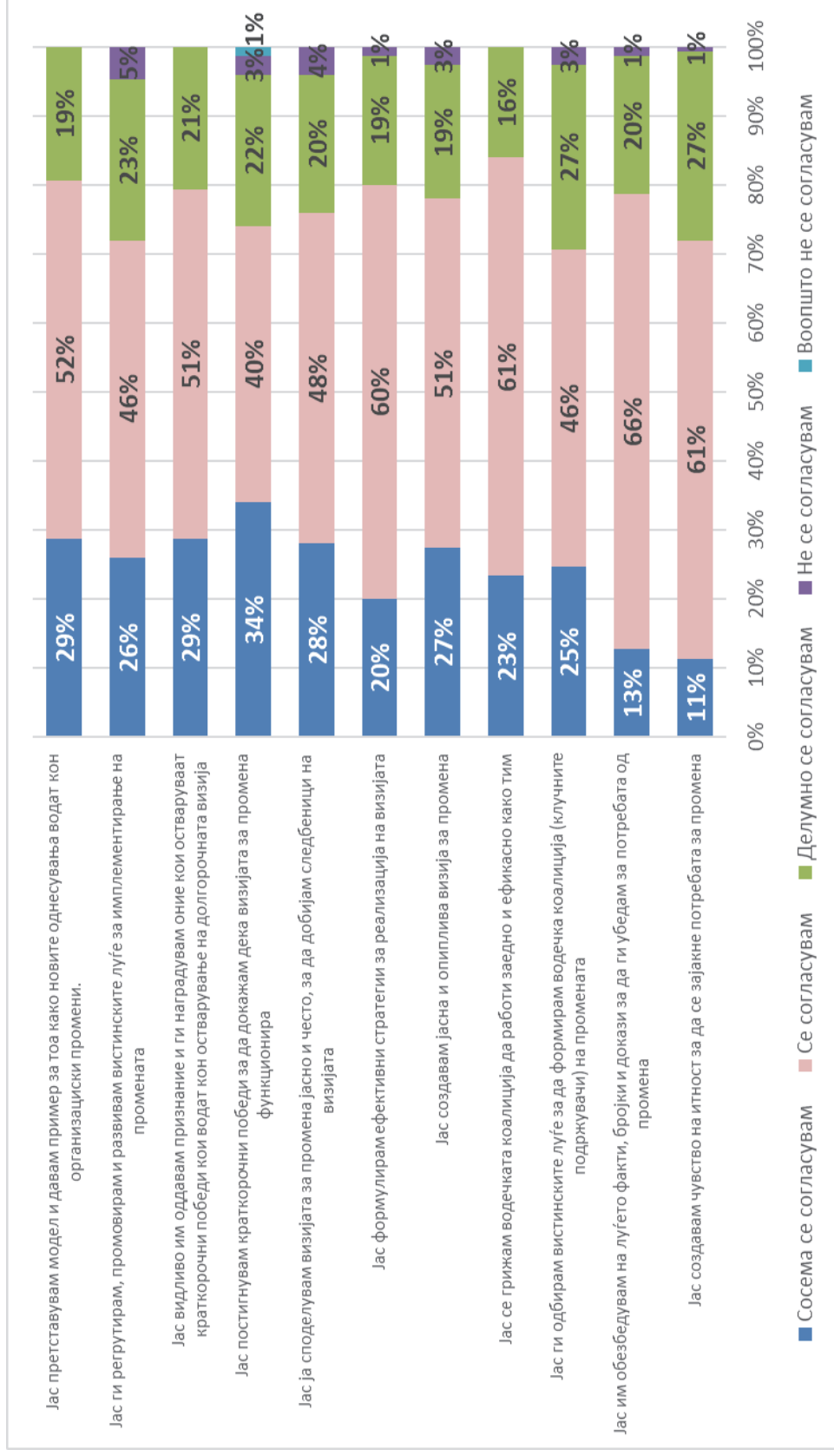
Во делот на прашањата поврзани со стратегиските аспекти во управувањето со промените, испитаниците исто така одговараат со висок степен на согласност. Притоа тие ги нагласуваат потребите од создавање на јасна и опиплива визија за промена, формулирањето ефективни стратегии за реализација на визијата, како и споделувањето на визијата за промена јасно и често за придобивање следбеници на визијата.

И покрај тоа што на речиси сите тврдења од овој дел од прашалникот испитаниците покажуваат воски резултати на согласност, сепак треба да се забележи и дека често пати менаџерите-лидери во претпријатијата во Република Македонија се приклучуваат кон користењето на чувството на интност за зајакнување на потребата за промена и издвојувањето на краткорочните победи со цел да ги убедат следбениците во функционирањето на нивните визии. Оттука, се поставува дилемата дали ваквиот пристап на лидерите во кој акцентот се става на краткорочните резултати не им штети на долгорочните успеси на претпријатијата.

На графикон 9 се прикажани резултатите од прашањата во рамките на вториот сегмент од процесот на управувањето со промените - оперативното делување на избраните тимови во процесот на имплементирање на промените, со можните проблеми и бариери во процесот на спроведувањето на промените.

Највисока согласност испитаниците покажуваат во делот на четири прашања односно тврдења. На тврдењето: „Се детектираат конфликтите во рамките на промената и се прават обиди да се решат”, 67% од испитаниците покажуваат согласност во степен од „сосема се согласувам” до „се согласувам”, потоа тврдењето: „Лидерот на проектот за промена е познат и носителите на проектот помагаат во планирањето и спроведувањето”, 66% од испитаниците покажуваат согласност во степен од „сосема се согласувам” до „се согласувам”, како и тврдењето: „Вклучување во проектот за промена уште пред да се случи промената”, 66% од испитаниците покажуваат согласност во степен од „сосема се согласувам” до „се согласувам”.

Графикон 8. Основни карактеристики на процесот на управување со промените – стратегиски аспекти



Други подрачја во кои испитаниците во анкетираниите трговските друштва, ги истакнуваат како подрачја кои добро функционираат се издвојуваат: оние кои се загрижени за исходот на промената учествува во планирањето, комуникациите во врска со промената се навремени и релевантни, но со забелешка дека комуникацијата во врска со промената е потесно ограничена само на оние кои се директно засегнати со проектот.

Од друга страна подрачја каде се појавуваат проблеми претставуваат: проектните тимови понекогаш не се доволно доследни во спроведувањето на промената, проектите за промена создаваат отпор кој треба да биде неутрализиран, се прави промена без таа да биде поврзана со наградување, како и процесот на имплементација на промената е флексибилен и реактивен, што укажува на потенцијални проблеми со почесто прилагодување кое може да доцни во однос на промените, отколку на проактивно и антиципативно делување пред промените да се случат.

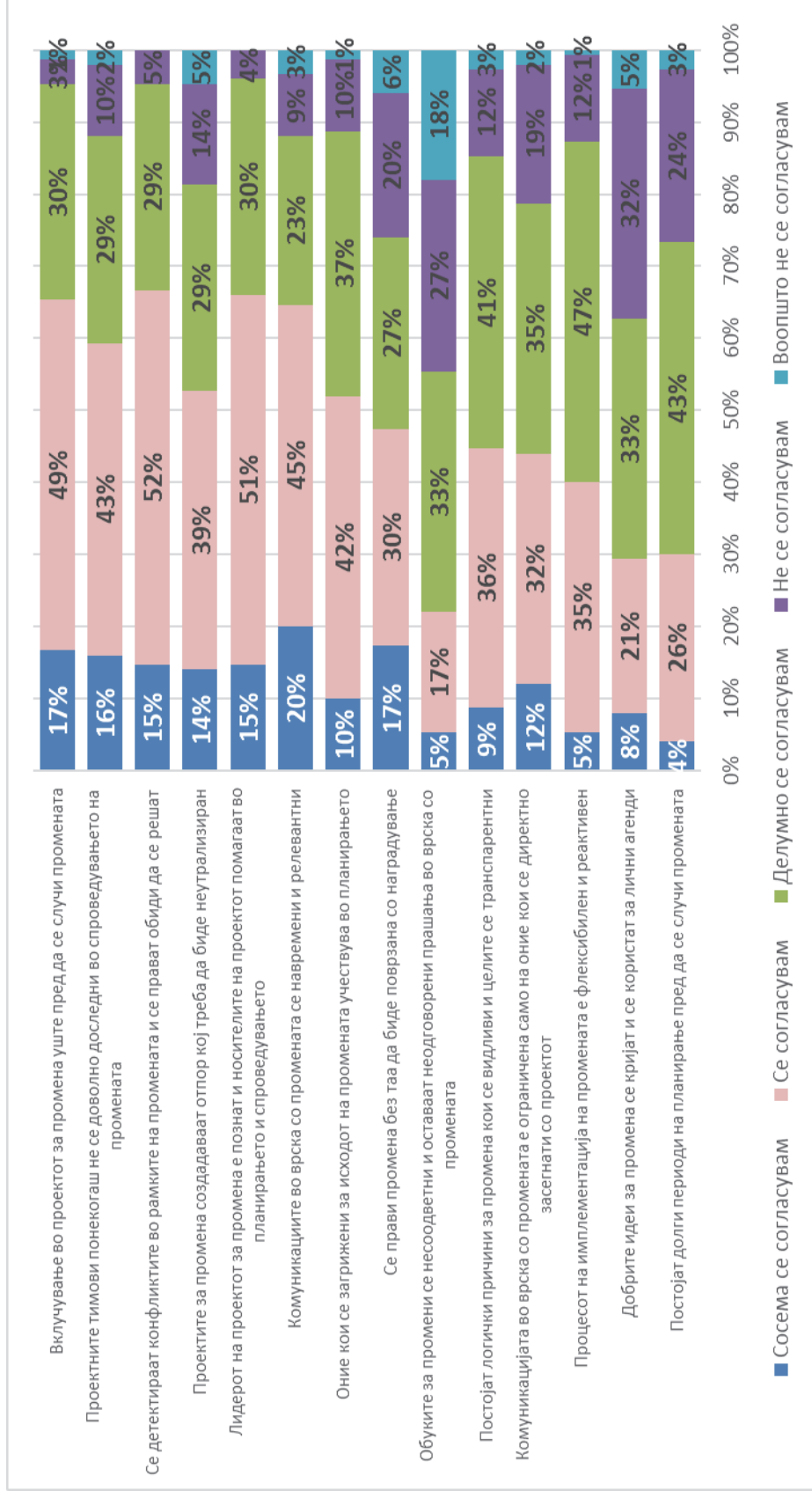
Вештини за управување со промени на лидерите во претпријатијата во Република Македонија

Во рамките на оваа точка се анализираат личните вештини за управување со промените на лидерите во претпријатијата во Република Македонија. Општа констатација од резултатите прикажани на графикон 10. е дека испитаниците генерално сметаат дека имаат развиени лични вештини за управување со промени.

Вештини кои имаат добиено највисока оценка се: позитивното мотивирање на оние кои се вклучени во испораката на промената, 53% од испитаниците сосема се согласуваат, како и споделувањето на успехите и учењето од сопствените грешките во управување со процесот на промени, каде 47% од испитаниците сосема се согласуваат во врска со ова тврдење.

И покрај високите оценки за развиените лични вештини за управување со промени, сепак испитаниците нешто пониско, во однос на другите, ги рангираат следниве вештини: утврдувањето логичен редослед на настани потребни да се овозможи промената, идентификувањето на клучни носители на кои им ги "продавам" придобивките од промената за да ја добијам нивната поддршка и идентификувањето на ограничувањата и клучните работи кои ја спречуваат промената.

Графикон 9. Основни карактеристики на процесот на управување со промените – опаративни аспекти

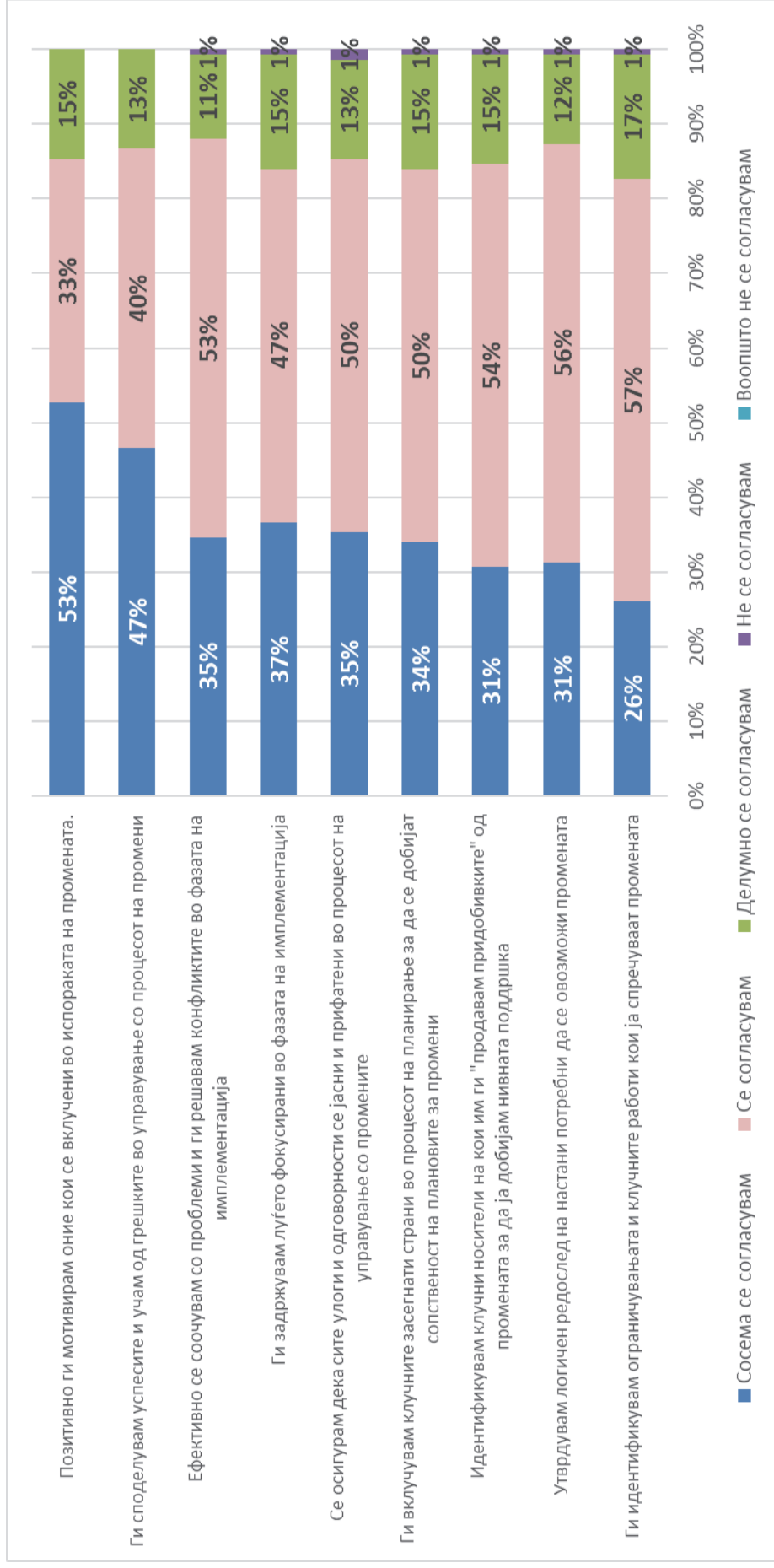


*Вредности и верувања во процесот на управување со промените
кај лидерите во претпријатијата*

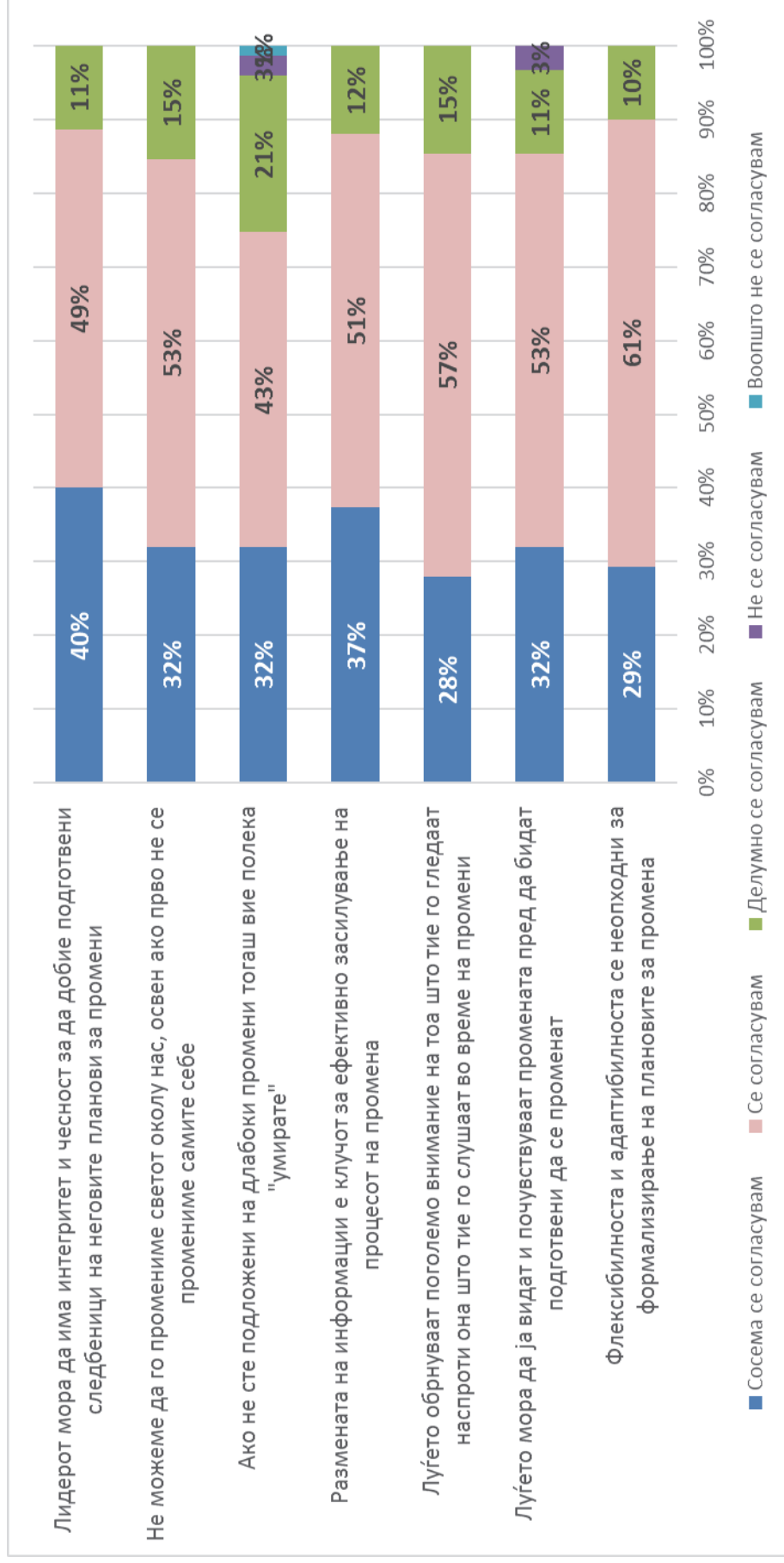
Испитаниците генерално и во најголем дел се согласуваат со споменатите вредности и верувања за промените кои беа наведени во рамките на ова прашање. Во најголем процент, 40% од испитаниците силно веруваат дека „Лидерот мора да има интегритет и чесност за да добие подготвени следбеници на неговите планови за промени“, додека дополнителни 49% исто така позитивно го потврдуваат ова верување. Висок процент на испитаници, 37% силно веруваат дека „Размената на информации е клучот за ефективно засилување на процесот на промена“, додека дополнителни 51% исто така позитивно го потврдуваат ова верување. Оттука, може да се констатира дека лидерите во претпријатијата ги издвојуваат човечките способности со акцент на интегритетот и чесноста во ликот на лидерот како неопходни за ефективно лидерство и успешно справување со промените, наместо одредени технички, аналитички или пак концепциски способности. Исто така, покрај човечките способности, посебно се нагласуваат информативните улоги на лидерот за ефективно управување со промените, што е сосема очекувано имајќи го предвид времето во кое што живееме и значењето на информацијата во процесот на одлучувањето и примената на информациските и комуникациските технологии.

Помала согласно помеѓу испитаниците постои во верувањето „Флексибилноста и адаптивност се неопходни за формализирање на плановите за промена“, како и во верувањето „Ако не сте подложени на длабоки промени тогаш вие полка „умирате“. Во однос на резултатите на прашањето за флексибилноста и адаптивност, изненадува податокот дека се пониско рангирани, имајќи предвид дека токму флексибилноста и адаптивност се суштински карактеристики на промените и неопходен дел од нивната имплементација. Послабиот резултат во верувањето на лидерите за неопходноста од длабоки промени како услов за преживување, води кон констатацијата дека лидерите во претпријатијата повеќе веруваат во инкрементални наспроти радикалните промени, како начин на посигурно реализирање на промените и подолгорочно опстојување во окружувањето во кои тие работат.

Графикон 10. Лични вештини на лидерите за управување со промените



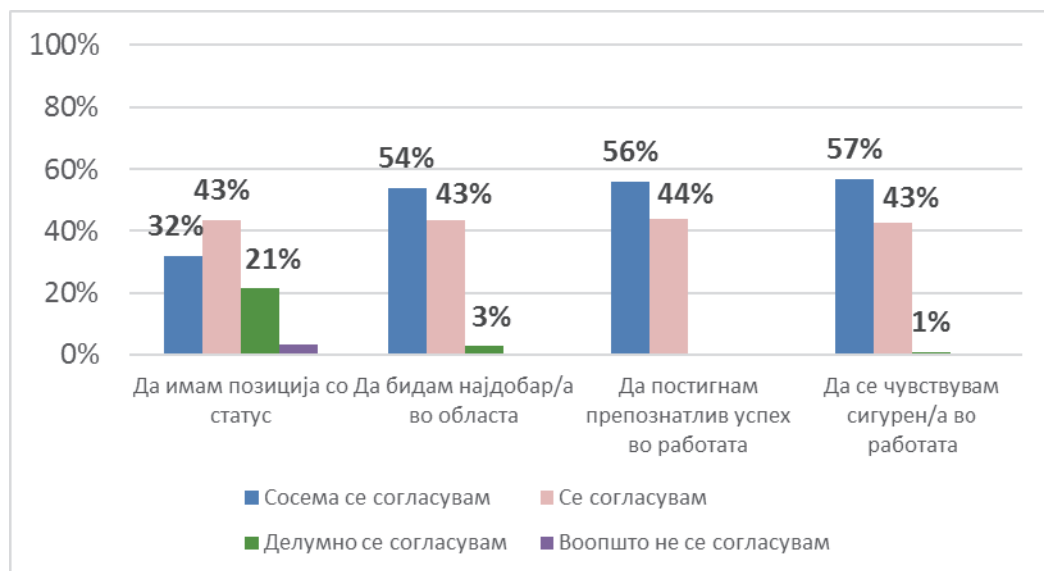
Графикон 11. Вредности и верувања на лидерите во процесот на управување со промените



Стилови на лидерство кај менаџерите во претпријатијата во Република Македонија

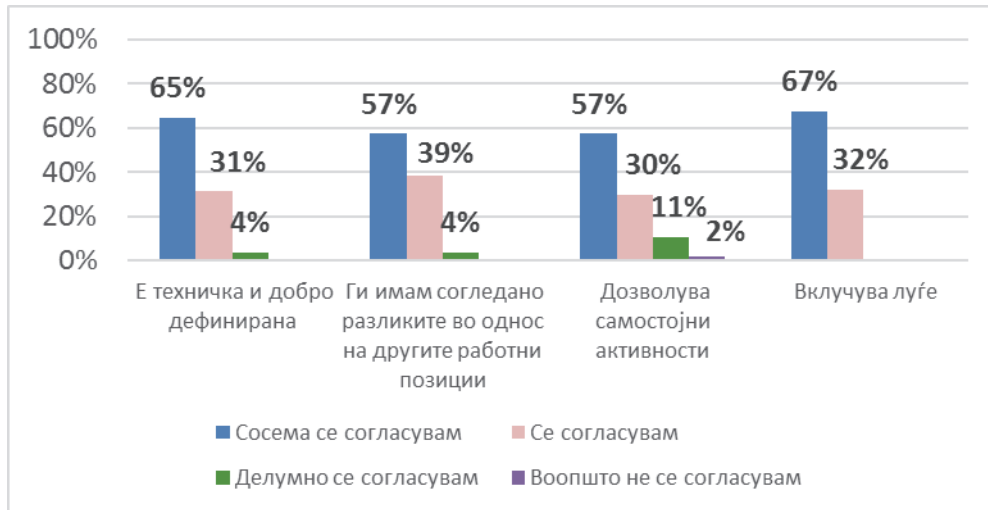
Стилот на лидерство кај испитуваните менаџери во рамките на прашалникот е истражуван преку 15 различни димензии кои се важни за оценување на соодветен стил на лидерство, а содржината на секоја димензија е испитувана преку 4 карактеристики кои ја одредуваат нејзината суштина. Во продолжение се претставени резултатите од овој дел од истражувањето заедно со најзначајните толкувања и согледувања.

Графикон 12. Примарни цели на лидерите



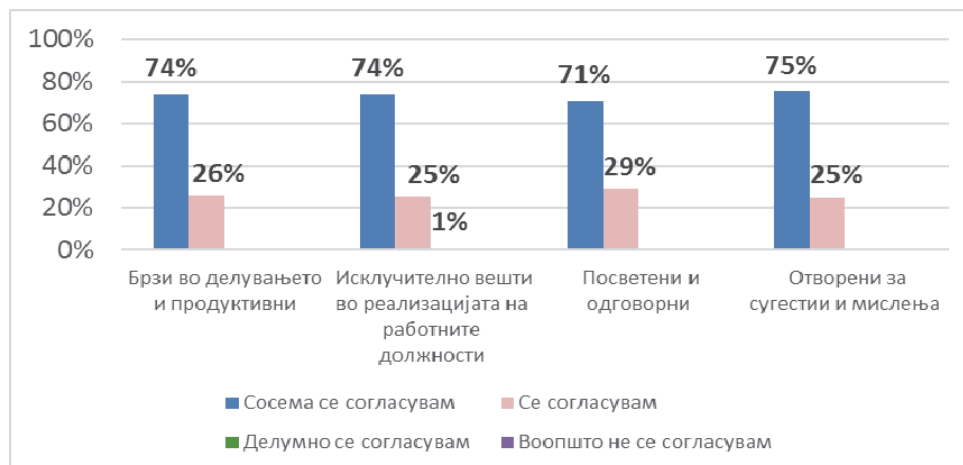
На графикон 12 се претставени резултатите во однос на прашањето за примарните цели кои се поставуваат пред испитаниците. Анкетираните, како примарна цел во кариерата го сметаат чувството на сигурност во работата (57% одговориле со највисока оценка) постигнувањето препознатлив успех во работата (56% одговориле со највисока оценка), како и настојувањето да се биде најдобар/а во областа (54% одговориле со највисока оценка). Оттука може да се согледа дека менаџерите во претпријатијата предност даваат на успехот и стручноста во работењето со настојување да се постигне сигурност во работата, наспроти позицијата и статусот.

Графикон 13. Задоволство од работата на лидерите



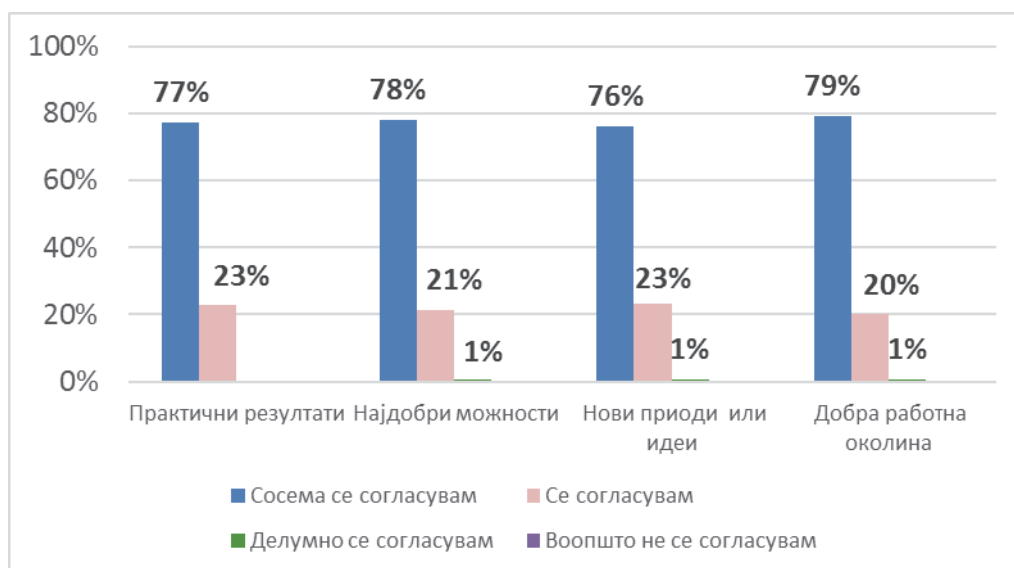
Во рамките на прашањето претставено на графикон 13 испитаниците генерално дале високи оценки на сите четири причини кои им создаваат задоволство од работата, но сепак испитаниците во најголем дел, задоволството го наоѓаат во работењето со луѓе (67% одговориле со највисока оценка) и во технички и добро дефинираната работа (65% одговориле со највисока оценка). Ова е интересно со оглед на тоа што според теориите за лидерство и различните стилови на лидерство овие две карактеристики: технички и добро дефинирана работа и работа со луѓе се типични карактеристики на два различни стилови на лидерство, што значи дека лидерите кои применуваат стил на лидерство во кој акцент се става на работата, помалку посветуваат работа кон односите со луѓето и обратно.

Графикон 14. Очекувања на лидерите од соработниците



Од графикон 14 може да се согледа дека очекувањата на испитаниците за членовите на тимот со кој раководат е да тие подеднакво да бидат отворени за сугестии и мислења, вешти во реализацијата на работните должности, брзи во делувањето и продуктивни, како и посветени и одговорни (од 71%-75% од испитаниците дале највисоки оценки на овие карактеристики). И во овој случај лидерите користат комбинирани карактеристики кои се својствени за различни стилови на лидерство. Ова значи, кога лидерите очекуваат од соработниците да бидат отворени за сугестии и мислења, тогаш повеќе се приклучуваат кон трансформационите и партиципативни стилови на лидерство, додека кога очекуваат продуктивност, посветеност и одговорност, тогаш даваат предност на транзакционите и поформализираните стилови на лидерство.

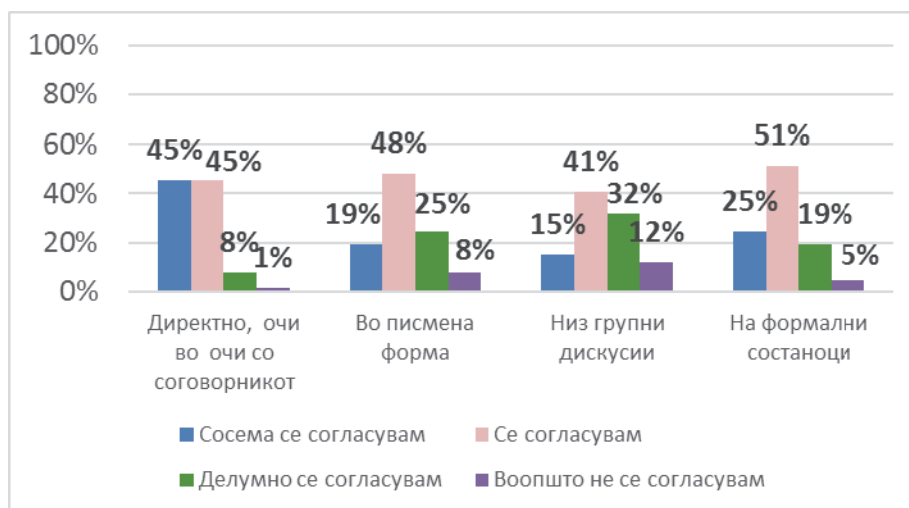
Графикон 15. Очекувања на лидерите од својата работа



И прашањето чии резултати се претставени на графикон 15, испитаниците подеднакво ги распределиле своите највисоки оценки. Тие ги истакнуваат практични резултати од работењето (77% дале највисока оценка), согледувањето и изборот на најдобри можности (78% дале највисока оценка), имплементацијата на нови приоди и идеи (76% дале највисока оценка), како креирањето на добра работна околина (79% дале највисока оценка), како еднакво важни за успех во работењето. Повторно лидерите практикуваат

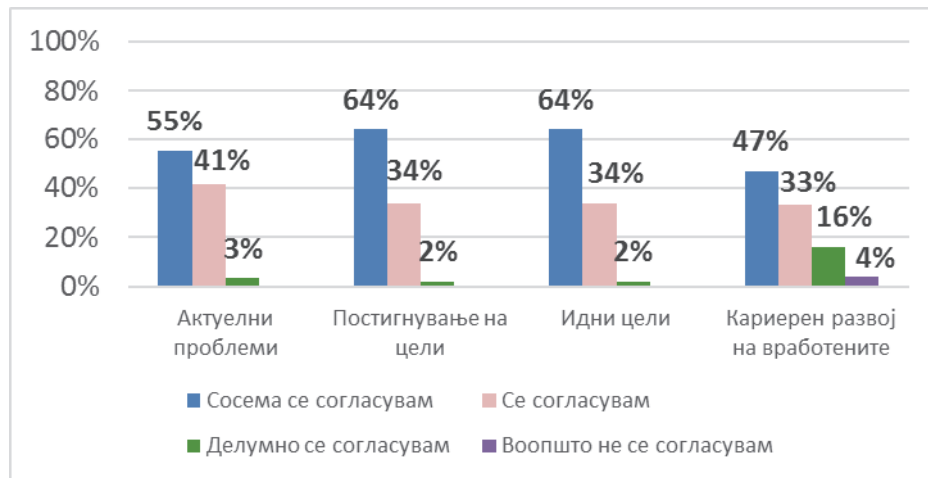
очекувања и резултати кои се карактеристични и за трансакциското и трансформационото стилови на лидерство, односно побирокарските и покреативните стилови на лидерство.

Графикон 16. Начини на комуникација на лидерите



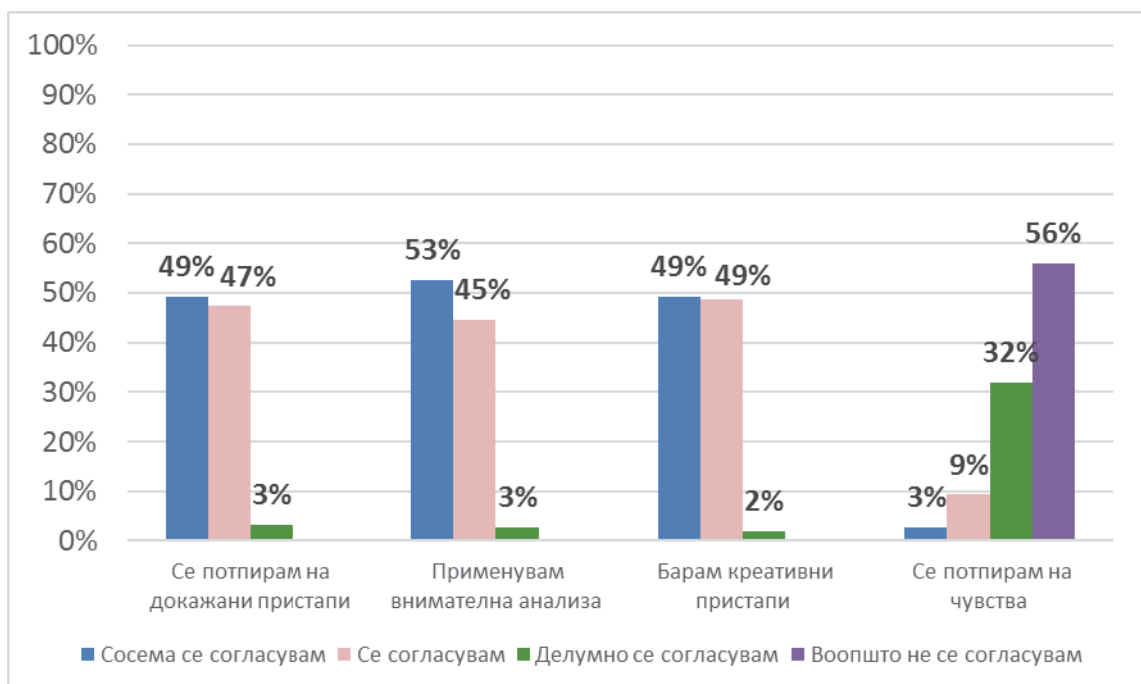
На графикон 16 се претставени резултатите поврзани со прашањето кое се однесува начинот односно стилот на комуникација кои го преферираат лидерите со своите соработници. Како најдобар начин на комуникација, испитаниците ја преферираат директната, очи во очи комуникација, каде 90% од испитаниците ги дале двете највисоки оценки на овој одговор, пред комуникацијата на формални состаноци, 76% од испитаниците ги дале двете највисоки оценки на овој одговор. Давајќи и помала важност на писмената комуникација укажува на фактот дека лидерите ги избегнуваат премногу бирократски стилови на лидерство, иако сепак давањето предност на формалните состаноци за разлика од групните дискусии, укажува на фактот дека лидерите сепак даваат предност на поформализирани стилови на лидерство, за разлика од партиципативните, во кои групните дискусии се главната сцена каде се дава можност на сите да дадат свој придонес во одлучувањето и решавањето на проблемите.

Графикон 17. Приоритети во процесот на планирање на лидерите



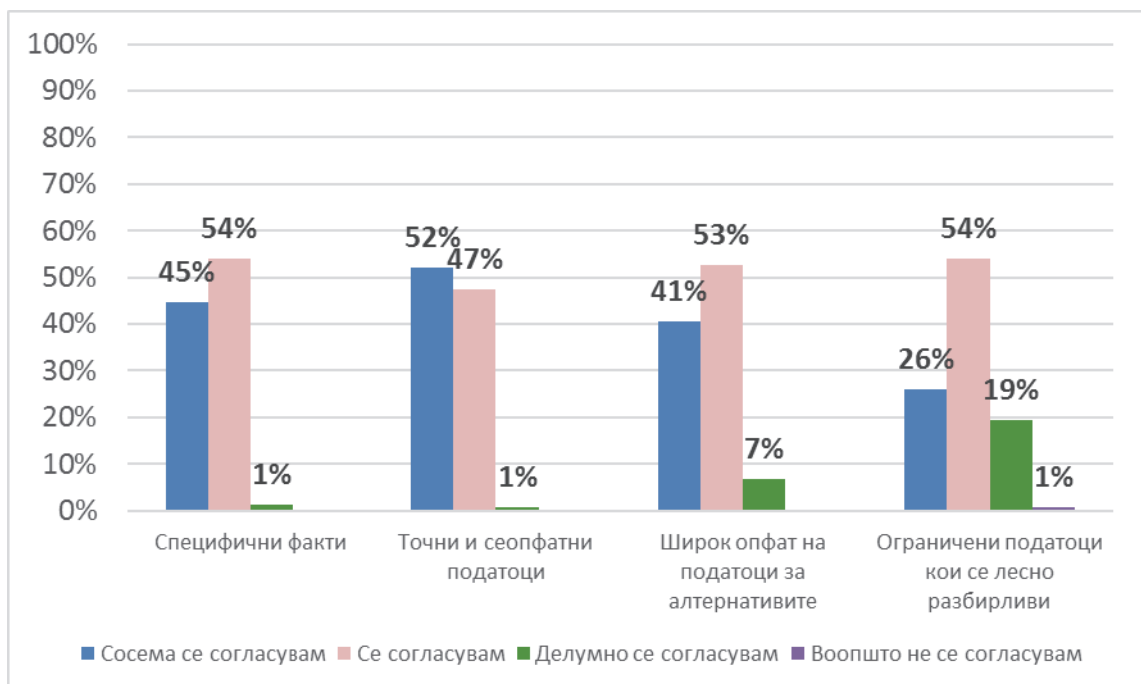
Во процесот на планирање, чии резултати се претставени на графикон 17, испитаниците најмногу водат сметка на идните цели и начинот на остварување на истите, каде 64% од испитаниците дале највисоки оценки за овие две опции. Ваквата ориентација на лидерите укажува на еден проактивен и подолгорочен однос во нивното делување, наспроти краткорочното и реактивно решавање на актуелните проблеми. Сепак ставањето акцент на резултатите во однос на развојот на вработените укажува на трансакционо лидерство наспроти лидерството во кое главен приоритет добива развојот на вработените, односно трансформационото лидерство.

Графикон 18. Начин на решавање на проблемите на лидерите



На графикон 18 се претставени резултатите од прашањето поврзано со пристапите во решавањето на проблемите, односно донесувањето на одлуките. При решавањето на проблемите 98% од испитаниците ги даваат двете највисоки оценки на барањето креативни пристапи во решавањето на проблемите, притоа применувајќи внимателна анализа (исто така 98% од испитаниците ги даваат двете највисоки оценки). Сепак изненадува резултатот дека поеднаков висок резултат испитаниците даваат на потпирањето на докажан пристапи, што повеќе упатува на примена на стандардни процедури во работата, блиски до трансакциското лидерство, што е сосема различно од креативниот пристап, кој е повеќе отворен кон нови и иновативни начини на решавање на проблемите карактеристично за трансформационото лидерство. Најмал процент од испитаниците ги користат интуицијата и емоциите во решавањето на проблемите.

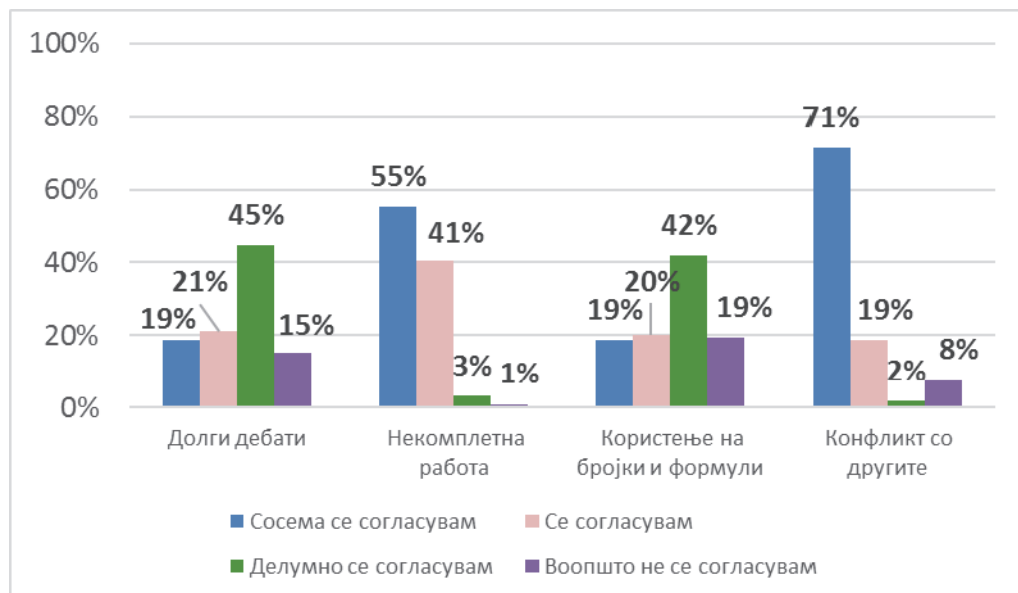
Графикон 19. Користење на информациите во одлучувањето на лидерите



На графикон 19 се претставени резултатите во врска со прашањето кое се однесува на користењето на информациите во одлучувањето на лидерите. Во процесот на комуникација и размена на информациите, 99% од

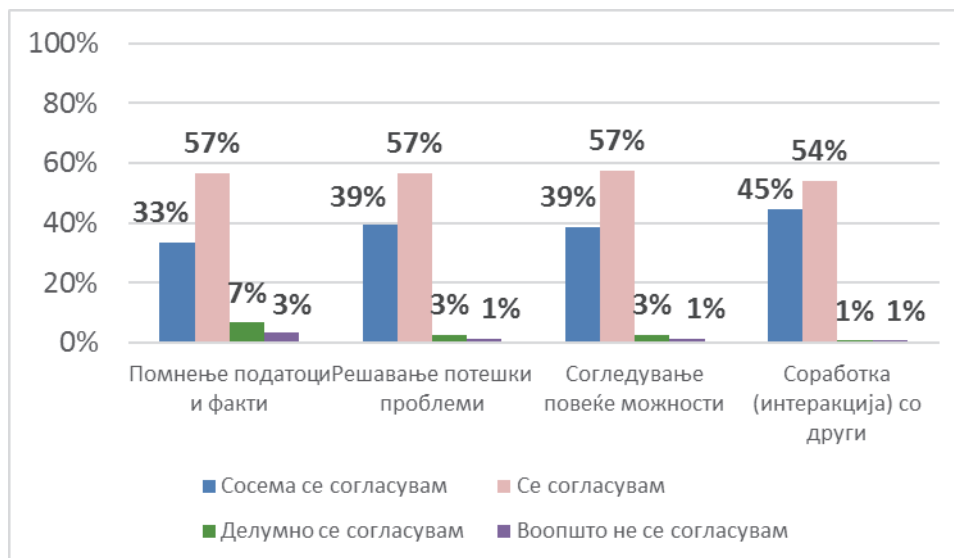
испитаниците највисоки оценки даваат на точни и сеопфатни податоци, како и специфичните факти. Исто така голем голема важност им се дава на податоците кои се однесуваат на алтернативите, што ги потврдува сознанијата од прашањето во врска со начинот на решавање на проблемите, а тоа е делка лидерите подеднакво сакаат да одлучуваат според докажани пристапи за кои се потребни точни и сеопфатни податоци, но и дека креативното размислување им е исто така важно во решавањето на проблемите, за кое се потребни податоци за алтернативни начини на размислување.

Графикон 20. Што лидерите не преферираат во своето работење



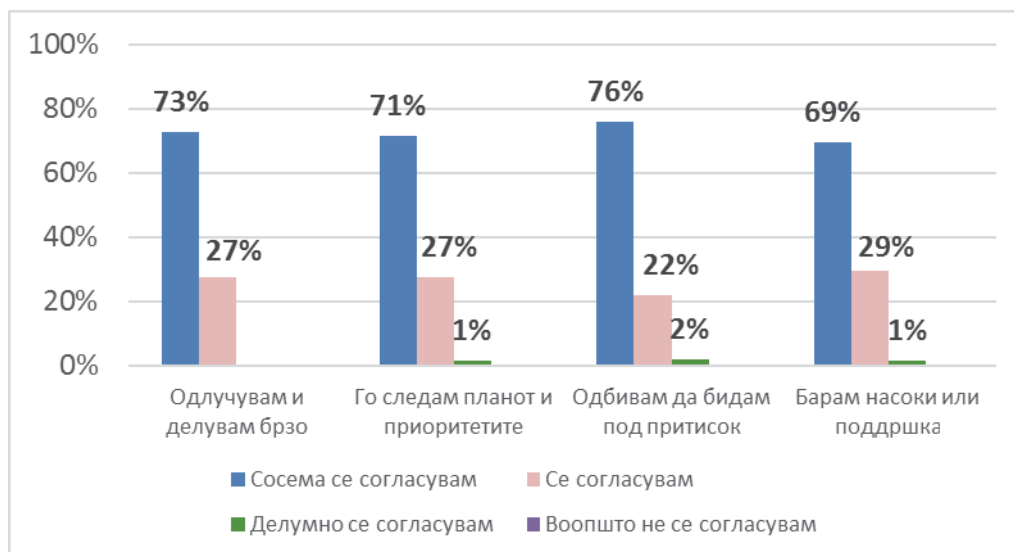
Врз основа на резултатите од графикон 20 може да се сумира дека лидерите во претпријатијатане преферираат односно ги избегнуваат конфликтите (71% од испитаниците одговориле со највисока оценка). Исто така не сакаат некомплетни работи, не сакаат да одлучуваат без бројки и формули, а спремни се на подолги дебати. Ова ги потврдува погоре утврдените сознанија, дека лидерите повеќе применуваат трансакционит стилови на лидерства со ориентација кон работата и резултатите, главно се потпираат на фактите, но сепак се спремни, односно наклонети и кон попартиципативните лидерски стилови во кои дебатите се дозволени и пожелни, но не и конфликтите.

Графикон 21. Лични вештини на лидерите



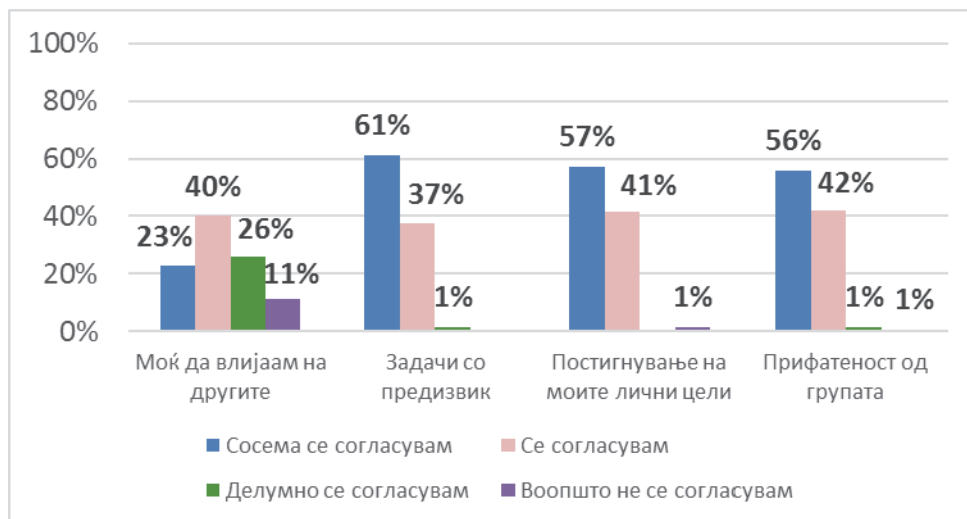
Резултатите од графикон 21 сумарно упатуваат на тоа дека лидерите имаат развиено од умерени до високи вештини, подеднакво во клучните менаџерски и лидерски подрачја. Тоа значи дека тие се подеднакво добри во комуникација со другите (99% од испитаниците), согледувањето повеќе можности (96% од испитаниците), решавањето потешки проблеми (96% од испитаниците), како и вештини во користењето на податоците и фактите (90% од испитаниците). Според ова, лидерите имаат изградено вештини со кои можат да применуваат различни стилови на лидерство, како оние кои се повеќе насочени кон луѓето, така и оние кои се ориентирани кон процесите и задачите, но и оние кои се ориентирани кон креативност и промени.

Графикон 22. Управување со времето на лидерите



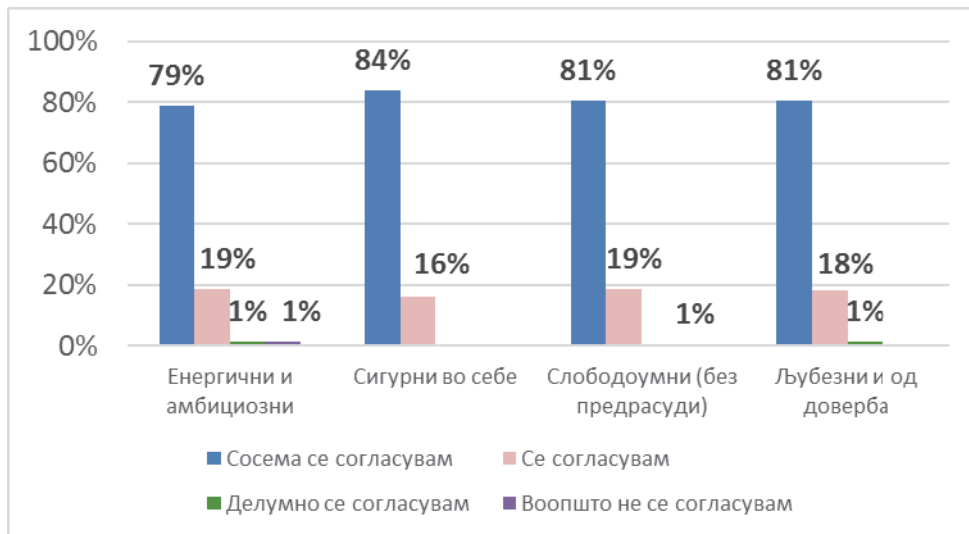
Во поглед на управување со времето, резултатите на графикон 22 упатуваат на констатација дека испитаниците се способни да одлучуваат и делуваат брзо (73% дале највисока оценка за оваа нивна способност), притоа делувајќи според однапред зацртаниот план и приоритети (71% дале највисока оценка за оваа нивна способност), но, сепак не преферираат да работат под притисок и потребни им се јасни насоки и поддршка за делување. Ова води кон сознание дека лидерите повеќе се определуваат кон карактеристиките на трансакционото лидерство со јасни насоки, приоритети, планови и поддршка од соработниците.

Графикон 23. Што ги мотивира лидерите



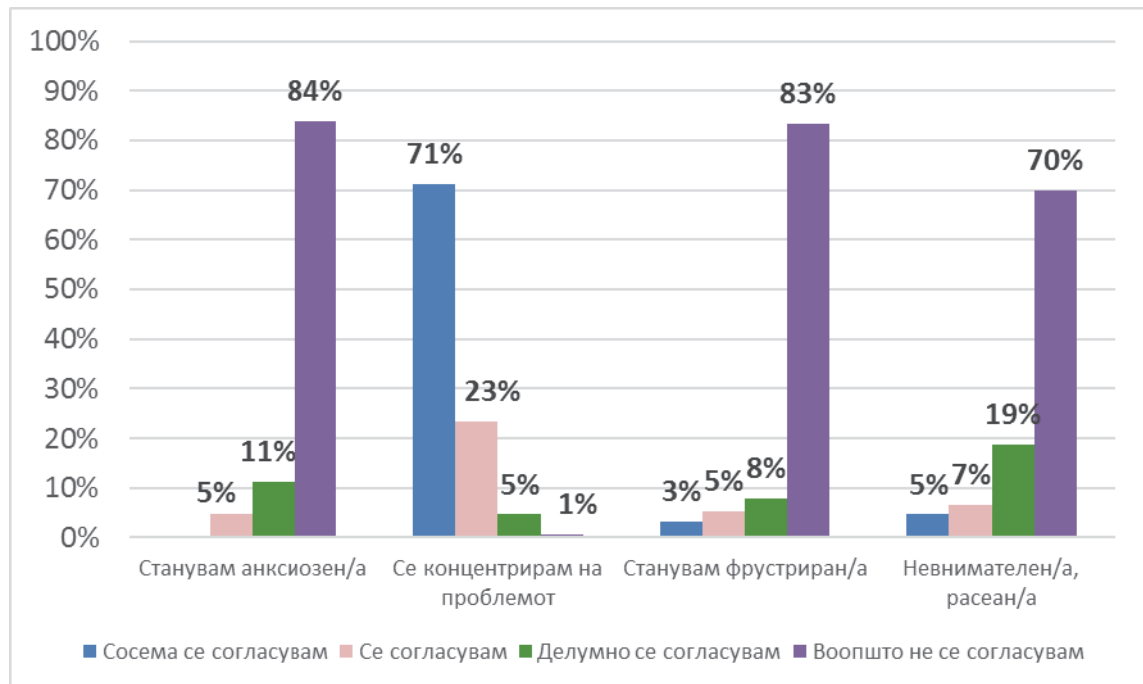
Во однос на прашањето за тоа што ги мотивира лидерите да ја работат својата работа, резултатите на графикон 23 сумарно укажуваат дека главниот мотив претставуваат задачите со предизвик, при што 61% од испитаниците оговориле со највисока оценка, потоа постигнувањето на личните цели за што 57% од испитаниците дале највисока оценка. Интересно е дека лидерите многу високо ја рангираат и пред се ја преферираат потребата за прифатеноста од групата додека ги извршуваат своите задачи, за разлика од моќта да се влијае на другите, за што испитаниците дале најниски оценки. Од ова може да се констатира дека лидерите повеќе ги преферираат харизматичните и партиципативните стилови на лидерство за разлика од авторитативните лидерски стилови каде моќта да се влијае врз другите се еден од главните мотиви за делување на лидерите.

Графикон 24. Типови на луѓе со кои лидерите преферираат да соработуваат



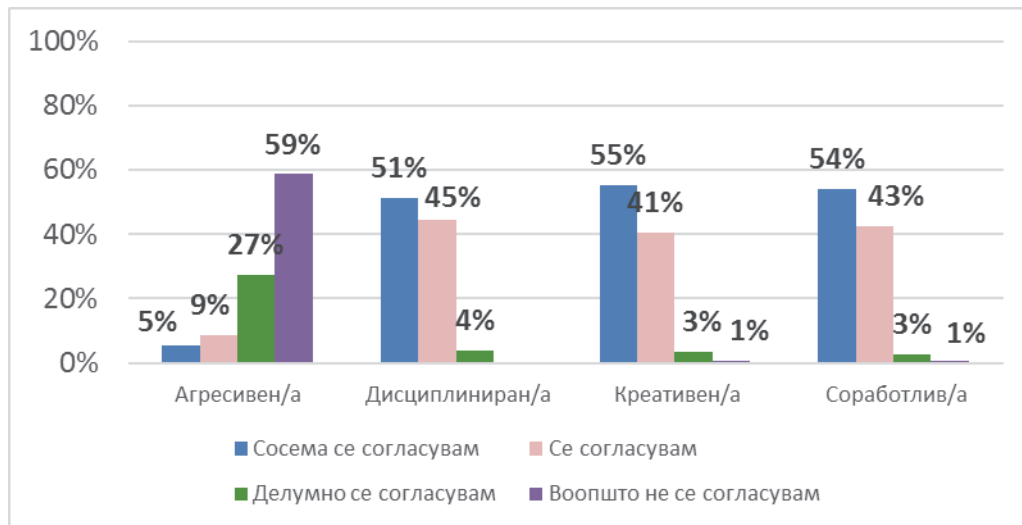
Резултатите на графикон 24 покажуваат дека лидерите подеднакво се спремни и развиваат слични преференции кон различни типови на соработници, од енергични и амбициозни (79% од испитаниците дале највисока оценка за овој тип на луѓе со кои преферираат да соработуваат), сигурни во себе (84% од испитаниците дале највисока оценка за овој тип на луѓе), слободоумни и без предрасуди (81% од испитаниците дале највисока оценка за овој тип на луѓе па се до љубезни и луѓе од доверба (81% од испитаниците дале највисока оценка за овој тип на луѓе). Според ова, лидерите имаат изградено вештини да соработуваат со различни типови на соработници, што ги прави способни да применуваат различни стилови на лидерство, од оние кои се повеќе ориентирани кон лидерот, како што се авторитативното или харизматичното лидерство кои се посоодветни за работа со љубезни и луѓе од доверба, па се до оние кои повеќе се насочени кон луѓето, како што се трансформационите и партиципативните стилови во кои предност им даваат на енергичните, амбициозни, сигурни во себе и слободоумни луѓе.

Графикон 25. Работење во услови на стрес на лидерите



Од резултатите претставени на графикон 25, може да се забележи дека лидерите имаат карактеристики на силни личности со висока емоционална интелигенција кои ги прави способни во услови на работа под стрес да се концентрираат на самата работа и проблемите кои треба да се решаваат (71% од испитаниците највисоко ја рангираат оваа опција), додека особините како што се анксиозност, фрустрација, невнимателност и расеаност се несвојствени карактеристики на лидерите во услови на стрес. Оттука, и овие развиени вештини ги прават лидерите способни да применуваат различни стилови на лидерство, било тоа да се трансакционо или трансформационо лидерство, за кои се потребни силни лидери.

Графикон 26. Како лидерите сметаат дека се перципирани од соработниците



Резултатите на графикон 26 покажуваат дека, испитаниците сметаат дека луѓето околу нив ги доживуваат во најголем дел како дисциплинирани (96% од испитаниците ги дале двете највисоки оценки), креативни (96% од испитаниците ги дале двете највисоки оценки) и соработливи (97% од испитаниците ги дале двете највисоки оценки). Единствена карактеристика кои испитаниците ја оцениле ниско е агресивноста. Овие карактеристики ги прават лидерите спремни да применуваат различни стилови на лидерство, главно кои се повеќе демократски отколку автократски и кои подеднакво се ориентирани кон луѓето, но и кон процесите и задачите.

ВЛИЈАНИЕТО НА СТИЛОВИТЕ НА ЛИДЕРСТВО ВРЗ ЕФЕКТИВНОСТА НА УПРАВУВАЊЕТО СО ПРОМЕНИТЕ

Претходно, во рамките на оваа глава беа изложени резултатите од дескриптивната анализа на прашањата поврзани со процесот на управување со промените и стиловите на лидерство. Поконкретно беа дадени одговори на следниве прашања: Кои се основните карактеристики на процесот на управување со промените помеѓу лидерите во претпријатијата во Република Македонија?; Какви лични вештини за управување со промени поседуваат лидерите во претпријатијата во Република Македонија?; Кои се најважните

вредности и верувања во процесот на управување со промените кај лидерите во претпријатијата во Република Македонија? и Какви стилови на лидерство применуваат лидерите во претпријатијата во Република Македонија?

Во рамките на овој наслов вниманието на истражувањето е насочено кон влијанието на стиловите на лидерство врз ефективноста на управувањето со промените, но и меѓусебниот двонасечен ефект помеѓу стиловите на лидерство и ефективноста на управувањето со промените. Според тоа, основните цели кои произлегуваат од предметот на истражување во оваа точка, односно прашања кои се поставуваат и на кои треба да се даде одговор се однесуваат на:

1. Дали постои меѓусебната поврзаност помеѓу современите стиловите на лидерство и управувањето со промените?
2. Доколку постои поврзаност, каква е јачината и насоката на меѓусебната поврзаност помеѓу современите лидерски стилови и ефективното управување со промените?
3. Кој стил на лидерство, трансформационото или трансакционото покажува повисок степен на поврзаност, односно влијание врз ефективното управување со промените?

Аналитичка рамка - креирање на модел за истражување

Врз основа на поставените цели на истражувањето во оваа точка, односно прашања кои се поставуваат и на кои треба да се даде одговор конструиран е емпириски модел за истражување. Моделот на истражување ги инкорпорира двете основни појави кои се предмет на истражување, стиловите на лидерство и управувањето со промените.

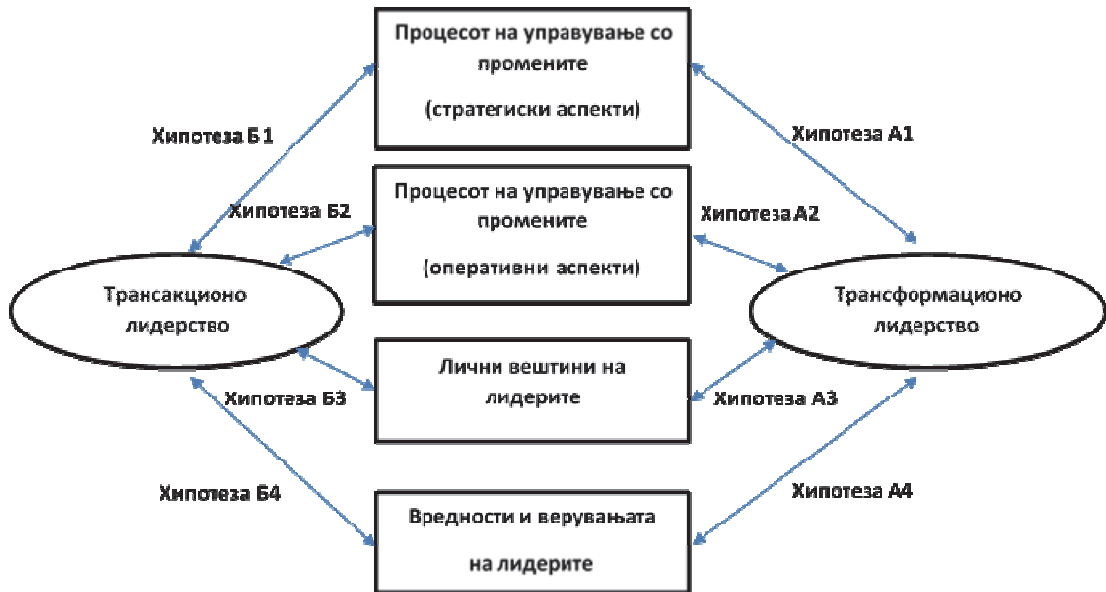
Компонентата од моделот која се однесува на стиловите на лидерство е базирана на теориите на трансформационо и трансакционо лидерство. Трансформационото лидерство е изразено и измерено преку 13 одделни карактеристики содржани во 7 прашања во прашалникот изработен за ова истражување. Овие карактеристики се поврзани со основните принципи на кои базира трансформационото лидерство, како што се: позитивното влијание на

лидерот врз следбениците, поттикнување на инспирацијата и мотивација на следбениците, интелектуалното поттикнување, личниот развој на следбениците, визијата и ориентацијата кон промени на лидерот и др.. Трансакционото лидерство е изразено и измерено преку 15 одделни карактеристики содржани во 7 прашања во прашалникот. Овие карактеристики се поврзани со основните принципи на кои базира трансакционото лидерство, како што се: поврзување на извршувањето и наградувањето, поставување на јасни стандарди и процедури на извршување и мерење на придонесот на следбениците, ориентација кон процесот и задачите и др.

Компонентата од моделот која се однесува на управувањето со промените се состои од четири групи на фактори кои изразуваат четири димензии од управувањето со промените, како што се: процес на управување со промени со акцент на стратегиските аспекти и формирањето на ефективни тимови со вистински луѓе; процес на управување со промени со акцент на оперативното делување на избраните тимови во имплементирање на промените; вештините на лидерите за управување со промените; и личните верувања и вредности на лидерите за управување со промените. Секоја од оваа група на фактори, односно димензии е операционализирана преку посебна група на прашања чии одговори се изразуваат и мерат преку Ликертова скала.

Со цел да се одговори на поставените цели и прашања на истражувањето, формулирана е основната хипотеза на истражувањето. Основата хипотеза која се поставува гласи: Современите стилови на лидерство имаат позитивно влијание врз ефективно управување со промените, односно помеѓу современите стилови на лидерство и ефективното управување со постои позитивна поврзаност и меѓусебно влијание.

Слика 1. Емпириски модел за истражување



Хипотези за истражување

Од основата хипотеза и моделот на истражување произлегуваат следниве специфични хипотези:

Хипотези (трансформационо лидерство):

Хипотеза А1: Помеѓу процесот на управување со промените (стратегиски аспекти) и трансформационото лидерство постои позитивно меѓусебно влијание

Хипотеза А2: Помеѓу процесот на управување со промените (оперативни аспекти) и трансформационото лидерство постои позитивно меѓусебно влијание

Хипотеза А3: Помеѓу лични вештини на лидерите и трансформационото лидерство постои позитивно меѓусебно влијание

Хипотеза А4: Помеѓу вредности и верувањата на лидерите и трансформационото лидерство постои позитивно меѓусебно влијание

Хипотези (трансакционо лидерство):

Хипотеза Б1: Помеѓу процесот на управување со промените (стратегиски аспекти) и трансакциското лидерство постои позитивно меѓусебно влијание

Хипотеза Б2: Помеѓу процесот на управување со промените (оперативни аспекти) и трансакциското лидерство постои позитивно меѓусебно влијание

Хипотеза Б3: Помеѓу лични вештини на лидерите и трансакциското лидерство постои позитивно меѓусебно влијание

Хипотеза Б4: Помеѓу вредности и верувањата на лидерите и трансакциското лидерство постои позитивно меѓусебно влијание

Статистички метод

Со цел да се оцени односот помеѓу одделните стилите на лидерство и управувањето со промените употребен е корелациона анализа со примена на Pearson-овиот коефициент на корелација.

Pearson-овиот коефициент на корелација се користи за одредување на силата и насоката на линеарен однос помеѓу две континуирано променливи кои се во меѓусебна поврзаност. Поконкретно, тестот генерира коефициент наречен коефициент на корелација означена како r . Неговата вредност може да се движи од -1 за целосно негативен линеарен однос, до $+1$ за целосно позитивен линеарен однос. Вредноста 0 (нула) укажува дека не постои врска помеѓу двете променливи.

Исто така, преку истражување на статистички примерок, Pearson-овиот коефициент на корелација се користи и за да се оцени коефициентот на корелација на популацијата, и да се утврди дали коефициентот на корелација на популацијата е различен од 0 (нула) (што значи дека линеарна врска постои).

Нултата хипотеза за овој тест гласи:

$H_0: \rho \neq 0$; коефициентот на корелација на популацијата е еднаков на нула

Алтернативната хипотеза гласи:

$H_A: \rho \neq 0$; коефициентот на корелација на популацијата е различен од нула

Во зависниот од добиените резултати, може да се отфрли или прифати нултата хипотеза.

Анализа и дискусија на резултатите

Како што беше наведено, со цел да се оцени односот помеѓу одделните стиловите на лидерство и управувањето со промените употребен е корелациона анализа со примена на Pearson-овиот коефициент на корелација. Прелиминарната анализа покажа дека постои линеарна поврзаност помеѓу четирите димензии на управување со промените и секој од двата стила на лидерство, со нормална дистрибуција на променливите. Притоа добиени се следниве резултати:

- Помеѓу трансформационото лидерство и процесот на управување со промените постои позитивна корелација и тоа во двете негови димензии. Кај стратегиската димензија корелацијата е позитивна но со послаб степен, со коефициент на корелација $r = 0.194$, $p < 0.05$. Кај оперативната димензија корелацијата е позитивна со умерен степен, со коефициент на корелација $r = 0.307$, $p < 0.01$. Притоа трансформационото лидерство објаснува 3,76% од варијабилитетот на стратегиската димензија на процесот на управување со промените, додека 9,42% од варијабилитетот на оперативната димензија на процесот на управување со промените (табела 1).
- Помеѓу трансакционото лидерство и процесот на управување со промените постои позитивна корелација и тоа во двете негови димензии, како и помеѓу трансакционото лидерство и вредностите и верувањата на лидерите за управувањето со промените. Кај

стратегиската димензија корелацијата е позитивна со послаб степен, со коефициент на корелација $r = 0.213$, $p < 0.05$. Кај оперативната димензија корелацијата е позитивна со послаб степен, со коефициент на корелација $r = 0.232$, $p < 0.01$. Кај вредностите и верувањата на лидерите за управувањето со промените корелацијата е позитивна со послаб степен, со коефициент на корелација $r = 0.167$, $p < 0.05$. Притоа трансакционото лидерство објаснува 4,53% од варијабилитетот на стратегиската димензија на процесот на управување со промените, 5,38% од варијабилитетот на оперативната димензија на процесот на управување со промените, и 2,79% од варијабилитетот на вредностите и верувањата на лидерите за управувањето со промените (табела 2).

Табела 1. Корелациона анализа помеѓу трансформационото лидерство и управувањето со промените

		Трансформац. лидерство	Процес на промени (стратегиски аспекти)	Процес на промени (оперативни аспекти)	Верувања за управување со промени	Вештини за управување со промени
Трансформац. лидерство	Pearson Correlation	1	,194	,307**	,003	,010
	Sig. (2-tailed)		,020	,000	,976	,910
	N	143	143	143	143	143
Процес на промени (стратегиски аспекти)	Pearson Correlation	,194*	1	,117	,228**	,215**
	Sig. (2-tailed)	,020		,165	,006	,010
	N	143	143	143	143	143
Процес на промени (оперативни аспекти)	Pearson Correlation	,307**	,117	1	(,077)	,022
	Sig. (2-tailed)	,000	,165		,364	,790
	N	143	143	143	143	143
Вештини за управување со промени	Pearson Correlation	,010	,215**	,022	,429**	1
	Sig. (2-tailed)	,910	,010	,790	,000	
	N	143	143	143	143	143
Верувања за управувањет со промени	Pearson Correlation	,003	,228**	(,077)	1	,429**
	Sig. (2-tailed)	,976	,006	,364		,000
	N	143	143	143	143	143
		**. Кокорелацијата е статистички сигнификантна на ниво 0.01				
		*. Кокорелацијата е статистички сигнификантна на ниво 0.05				

Табела 2. Корелациона анализа помеѓу трансакциското лидерство и управувањето со промените

		Трансакционо лидерство	Процес на промени (стратегиски аспекти)	Процес на промени (оперативни аспекти)	Вештини за управување со промени	Верувања за управувањет со промени
Трансакционо лидерство	Pearson Correlation	1	,213	,232**	,054	,167*
	Sig. (2-tailed)		,011	,005	,522	,046
	N	143	143	143	143	143
Процес на промени (стратегиски аспекти)	Pearson Correlation	,213*	1	,117	,215**	,228**
	Sig. (2-tailed)	,011		,165	,010	,006
	N	143	143	143	143	143
Процес на промени (оперативни аспекти)	Pearson Correlation	,232**	,117	1	,022	(,077)
	Sig. (2-tailed)	,005	,165		,790	,364
	N	143	143	143	143	143
Вештини за управување со промени	Pearson Correlation	,054	,215**	,022	1	,429**
	Sig. (2-tailed)	,522	,010	,790		,000
	N	143	143	143	143	143
Верувања за управувањет со промени	Pearson Correlation	,167*	,228**	(,077)	,429**	1
	Sig. (2-tailed)	,046	,006	,364	,000	
	N	143	143	143	143	143
		**. Кокорелацијата е статистички сигнификантна на ниво 0.01				
		*. Кокорелацијата е статистички сигнификантна на ниво 0.05				

Од спроведената корелациона помеѓу трансформационото лидерство и управувањето со промените, добиените резултати ги потврдуваат хипотезата А1 и хипотезата А2. Поконкретно, помеѓу процесот на управување со промените (стратегиски аспекти) и процесот на управување со промените (оперативни аспекти) и трансформационото лидерство постои позитивно меѓусебно влијание. Со други зборови, поголемата ориентација кон стратегиските и оперативните аспекти во процесот на управувањето со промените е во корелација со лидерите со поизразни карактеристики на трансформационо лидерство.

Од спроведената корелациона помеѓу трансакциското лидерство и управувањето со промените, добиените резултати ги потврдуваат хипотезата Б1, хипотезата Б2 и хипотезата Б4. Поконкретно, помеѓу процесот на управување со промените (стратегиски аспекти), процесот на управување со промените (оперативни аспекти) и вредностите и верувањата на лидерите за управувањето со промените и трансакциското лидерство постои позитивно меѓусебно влијание. Со други зборови, поголемата ориентација кон стратегиските и оперативните аспекти во процесот на управувањето со промените, како и повисоките вредности и верувања на лидерите за управувањето со промените е во корелација со лидерите со поизразни карактеристики на трансакциското лидерство.

Оттука произлегува дека основата хипотеза на истражувањето, современите стилови на лидерство имаат позитивно влјание врз ефективно управување со промените, односно помеѓу современите стилови на лидерство и ефективното управување со постои позитивна поврзаност и меѓусебно влијание. Ова се должи на фактот дека во корелационата анализа на трансформационото лидерство и управувањето со промените, две од четирите формулирани специфични хипотези остануваат непотврдени, односно хипотезите А3 и А4 се отфрлаат, додека во корелационата анализа на трансакциското лидерство и управувањето со промените една од формулираните специфични хипотези останува непотврдена, односно хипотезите Б3 се отфрла. Дополнителен аргумент за делумно прифаќање на

основната хипотеза на истражувањето е и фактот што силата на корелацијата која е измерена во прифатените хипотези е со понизок до умерен степен.

Врз основа на добиените резултати во однос на истражувачките прашања кои се поставени во рамките на оваа точка од истражувањето, може да се сумираат неколку сознанија. Ако се земе предвид првото истражувачко прашање (Дали постои меѓусебната поврзаност помеѓу современите стилските на лидерство и управувањето со промените?) резултатите укажуваат на делумна корелација, односно меѓусебно влијание помеѓу современите стилските на лидерство и управувањето со промените. Ова се должи пред се на фактот што вештините кои ги имаат развиено лидерите во однос на управувањето со промените не коинцидираат со карактеристиките на трансформационите и трансакциските лидери. Пред се, во вештините потребни за ефективно управување на промените, лидерите пониско во однос на другите ги рангираат следниве вештини: утврдувањето логичен редослед на настани потребни да се овозможи промената, идентификувањето на клучни носители на кои им ги "продавам" придобивките од промената за да ја добијам нивната поддршка; како и идентификувањето на ограничувањата и клучните работи кои ја спречуваат промената. Дополнителни причини можат да се најдат во следниве пониско измерени димензии на ефективно управување со промените: пренагласување на користењето на чувството на интност за зајакнување на потребата за промена и издвојувањето на краткорочните победи; проектните тимови понекогаш не се доволно доследни во спроведувањето на промената; проектите за промена создаваат отпор кој треба да биде неутрализиран; се прави промена без таа да биде поврзана со наградување; како и процесот на имплементација на промената е флексибилен и реактивен, што укажува на потенцијални проблеми со почесто прилагодување кое може да доцни во однос на промените, отколку на проактивно и антиципативно делување пред промените да се случат. Исто така се нагласуваат и одредени проблематични подрачја во делот на вредностите и верувањата на лидерите, како што се: флексибилноста и адаптивност; и верувањето за неопходноста од длабоки промени како неопходност за преживување.

Во однос на второто прашање (Доколку постои поврзаност, каква е јачината и насоката на меѓусебната поврзаност помеѓу современите лидерски стилови и ефективното управување со промените?), и покрај тоа што резултатите укажуваат на позитивна и статистички значајна корелација, сепак силата на таквата корелација најчесто е измерена како слаба, освен во случајот на врската помеѓу трансформационото лидерство и процесот на управување со промените, во делот на оперативните аспекти, која се оценува со умерен степен на јачина. Причините за ваквата состојба можат да се бараат и во оние карактеристики кои се послабо изразените кај лидерите пред се оние со трансформационен стил на лидерство, кои според теорија и пракса покажуваат поголема ориентација кон промените. Па така како одредени слабости би можеле да се издвојат: поголемо нагласување на резултатите во однос на развојот на вработените; поголема наклонетост и потпирање кон докажани наспроти алтернативни пристапи; поизразен степен на избегнување на конфликтите; дискутирање на формалните состаноци и директното соочување очи во очи за разлика од често пати покреативните групните дискусии и др.

Во однос на третото истражувачко прашање (Кој стил на лидерство, трансформационото или трансакционото покажува повисок степен на поврзаност, односно влијание врз ефективното управување со промените?), најверојатно се открива и најголемото изненадување од добиените резултати. Како што е општо познато и прифатено, трансформационите лидери имаат поизградени карактеристики, вештини и вредности во однос на промените и потребата од ефективно управување со промените, но сепак кај лидери во трговските друштва во Република Македонија, трансакциониот стил на лидерство покажува повисок степен на поврзаност, односно влијание врз ефективното управување со промените. Трансформационите лидери се оние кои се стремат кон трансформација на организациите, луѓето и нивниот развој, наспроти тежнење кон организациски status quo и непосреден личен интерес на луѓето во организациите. Трансформационите лидери ја менуваат нивната култура и ја усогласуваат со нова визија, вредности и норми во организацијата. Овие лидери ја нагласува потребата од неопходноста од промени во насока на поттикнување на креативноста и иновациите во

организацијата. Сепак ваквиот резултат може да се објасни ако се земат предвид резултатите кои укажуваат дека лидерите во трговските друштва во Република Македонија покажуваат хибридни карактеристики на трансформационо и трансакционо лидерство. Па така, лидерите во исто време очекуваат од соработниците да бидат отворени за сугестии и мислења, но и очекуваат продуктивност, посветеност и одговорност; подолгорочен однос во нивното делување, но и ориентација кон резултатите наспроти развојот на вработените; барањето креативни пристапи во решавањето на проблемите, притоа применувајќи внимателна анализа и давање приоритет на докажан пристапи и др.

4.4 ПРЕПОРАКИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Генерално, големите, средните или малите претпријатија во Република Македонија се воглавно организирани како „силоси“ со пристапот на донесување одлуки „од горе надолу“ со јасни насоки од врвот. Управувањето со промени и имплементирање на нови процеси не е лесно остварливо во македонските претпријатија. Доколку се земе во предвид дека секој човек не прифаќа лесно промени, само лидерите може да остварат влијание во водењето на претпријатијата напред. Начинот на кој да се направи тоа е преку идентификација на неколку лидери во претпријатијата кои имаат следбеници кои може да остварат поголемо влијание во претпријатието.

Во наредниот дел ќе се опишат повеќе работи кои треба да се преземат од страна на претпријатијата за унапредување на лидерството.

Зголемената комплексност и брзината на промените во рамките на работната средина ги натера многу организации да го трансформираат начинот на кој се натпреваруваат за дополнителна вредност. Безоглед на индустријата или локацијата, врвниот менаџмент и во претпријатијата во Република Македонија мора да ги прифаќаат барањата на купувачите за производи и услуги кои се високо интегрирани и прилагодени на нивните потреби.

Непостојаните купувачи и високо конкурентните глобални пазари значат дека линијата помеѓу корпоративниот успех и неуспех е потенка од било кога. Оттука, е важно претпријатијата да развиваат лидери кои ќе бидат добро информирани и проактивни, со мал формален авторитет, но високо влијателни, кои ќе служат да ги образуваат, предизвикуваат и инспирираат супервизорите, менаџерите и вработените да бидат продуктивни и позитивни во средината која брзо се менува.

Со цел идентификување, привлекување, пополнување и задржување на корпоративното лидерство потребно е претпријатијата во Република Македонија да имаат добро дизајнирана програма за развој и унапредување на лидерството. Елементите на ваквата програма треба да вклучуваат стратегија за имплементација на процесот со седум чекори, кој е опишан подолу во табелата за развој и унапредување на лидерството во претпријатијата (Табела 4.1)

Табела 4.1: Чекори за развој и унапредување на лидерството во претпријатијата

Чекори за развој и унапредување на лидерството	
1.	Одредување на најдобриот лидерски стил што одговара за претпријатието
2.	Идентификување на сегашни и потенцијални лидери во рамките на претпријатието
3.	Идентификување на јазови/недостатоци на лидерството
4.	Развивање на планови за наследување на критичните позиции
5.	Развивање на цели за планирање на кариерата за потенцијални лидери
6.	Развивање на план за развој на вештините за идните лидери
7.	Развивање на програми за задржување на најдобрите сегашни и идни лидери

Извор: (Hersey, P. and Blanchard, K.H, 1999)

Развојот и унапредувањето на лидерството во претпријатијата е критичен аспект за добивање на оптимални резултати од вработените и бара ефективна егзекуција на многу практики во делот на управување со таленти во организацијата.

Некои од бенефициите од воведување на програма за развој и унапредување на лидерството во претпријатието се:

- Подготовка на база на потенцијални лидери
- Усогласување на потенцијалот на вработените со корпоративните цели
- Подобрување на мотивацијата
- Зголемено задржување на квалитетните вработени
- Подобрување на лидерските вештини
- Континуирано мерење и насочување преку оценка на перформансите

На сите организации им се потребни силни лидери со цел да бидат успешни. Практиките за управување со талентот со помош на технологијата може ефективно да ги идентификува и развие – од сите нивоа на работната сила – лидерите кои најдобро ќе ги остварат резултатите на перформансите.

За да бележат успех во улогата, лидерите во претпријатијата треба да бидат во состојба да:

- Да управуваат со комплексни сценарија и да просперираат во несигурни услови
- Да прикажуваат интелектуален авторитет и креативност преку лидерството
- Да инспирираат и поттикнуваат промени преку остварување на влијание
- Да создаваат соодветна средина за најдобар придонес на другите
- Да покажуваат скромност и ценење на другите во тимот во остварувањето на успехот
- Да создадат моќна и достапна визија за идната посакувана состојба
- Да применуваат во пракса одговорно претприемништво

Многубројните истражувања сугерираат дека претпријатијата, безоглед во која индустрија припаѓаат, за да постигнат успешни одржливи трансформации и промени мора да ги унапредуат следните пет критични аспекти во претпријатието:

- Совладување на комплексноста. Трансформативните претпријатија не се плашат од нарушувањата туку ги гледаат како можности за раст и унапредување.
- Поттикнување на креативност. Иновациите може да се неопходни но не може да бидат присилени. Наместо тоа, лидерите мора да ги создадат потребните услови за соработка, обид и грешки и усprobувањето и усовршувањето на идеи – процес кој преминува преку функции, силоси па дури и кон други претпријатија.
- Подигање на емоционалната посветеност. Трансформативните претпријатија веруваат дека се дел од приказна која е далеку поголема од исполнување на кварталните таргети. Тие се свесни за својата историја и линија на движење и ги вклучуваат емотивните и недопириливите фактори во процесот на донесување одлуки.
- Поврзување со општеството. Претпријатие што поттикнува емотивна посветеност од страна на вработените е во силна позиција да ја продлабочи својата поврзаност со општеството со поставување на тие вработени како амбасадори кон надворешните засегнати страни.
- Градење на „наследно“ лидерство. Трансформативните организации разбираат дека обезбедување на следната генерација на лидери кои ќе ги наследат постојните е неопходно за зачувување на културата на претпријатието. Ова се постигнува преку различни лидерски модели, континуирано унапредување на лидерските рамки и однесувања и обука за лидерство на различни нивоа во претпријатието.

Една клучна карактеристика на трансформативниот модел е индиферентноста кон деталите на стратегијата. Наместо тоа, фокусот се става на градењето на организациските компетенции кои се неопходни за било каква трансформација да се спроведе. Не е изненадувачки дека ова има импликации врз развојот на лидерството и планирањето на наследниците на менаџментот. Традиционалниот развој на лидерството се темели на способноста да се управуваат се поголеми и покомплексни организации. Но кога пристапот со давање наредби не е ефективен, тогаш организацијата мора да ја воведи

потребната креативна тензија која е неопходна за иновација, да овозможи агилност во ситуации на хаос и да ги охрабри вработените да бидат амбасадори на брендот. Овие заедно со другите компоненти на трансформацијата бараат лидери кои може да се откажат во одредена мера од контролата додека истовремено ја задржуваат одговорноста за резултатите. На овој начин трансформационските лидери мора да бидат удобни со парадоксот на симултано задржување и ослободување на организацијата како што се движи кон целта но да го овозможуваат процесот без структурите на традиционалните начини на управување со наредби и контрола.

Овие карактеристики не се секогаш присутни во искуството или образованието на врвните менаџери. До сега, овие карактеристики биле сметани дека „пожелни“ да се имаат, отколку како „обврзни“. Организациите ќе мораат да ги приспособат своите практики за управување со талентите за да се рефлектираат овие промени, по пат оценување на вработените по овие ревидирани критериуми и воведување на нови елементи кон стратегиите за професионален развој. Традиционалните компетенции ќе продолжат да бидат важни, но тие нема повеќе да го дефинираат лидерството како порано. Организациите кои ќе можат да ги идентификуваат и развијат овој нов вид на лидери ќе го зголемат капацитетот на организациите за промена и трансформација – сега и за било кои непредвидени промени во иднина.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на проучената литература со осврт на природата на лидерството, рамката за анализирање на лидерството, природите кон лидерството, жените во лидерската улога, па потоа развојот на лидерите со фокус на персоналните типови на лидерство и на крај поврзаноста на организациските промени и лидерството, како и спроведеното емпириско истражување со акцент на процесот на управување со промените, личните вештини за управување со промените, вредности и верувањата поврзани со промените, стиловите на лидерство, како и влијанието на стиловите на лидерство врз ефективноста на управувањето со промените со цел да се истражи состојбата на лидерството во управувањето со промените во претпријатијата во Република Македонија, може да се изведат следните заклучоци:

1. Постојат различни дефиниции за лидерството кои се разликуваат во многу аспекти и овие разлики придонеле истражувачите да ги проучуваат различните аспекти на лидерството. Иако тоа што постојат многу дефиниции за лидерството може да биде и збунувачко, важно е да се сфати дека не постои само една дефиниција која може да се земе како точна. Токму големиот број на дефиниции може да помогнат да се препознаат многуте фактори кои влијаат врз лидерството како и многуте перспективи од кои истото може да се набљудува. Многу од несогласувањата произлегуваат од фактот дека лидерството е комплексен феномен кој ги опфаќа лидерот, следбениците и ситуацијата во која тие се наоѓаат.
2. Како главни компоненти на лидерството можат да се издвојат следните: а) Лидерството е процес, б) Лидерството вклучува влијание, в) Лидерството се одвива во групи, и г) Лидерството вклучува заеднички цели. Оттука, може да се формулира соодветна дефиниција. Лидерството претставува процес во кој една личност влијае врз групата во правец на остварување на однапред дефинирани цели. Лидерите и приврзаниците заедно се вклучени во процесот на лидерство. Иако лидерите и приврзаниците се во блиска

корелација, сепак лидерот е оној кој најчесто ги иницира односите, ги создава врските и го сноси товарот за правилно спроведување на лидерството.

3. Постојат контроверзи за разликата меѓу лидерството и менаџментот. Очигледно е дека една личност може да биде лидер без да биде менаџер (на пример неформален лидер) и една личност може да биде менаџер без да води. И навистина, некои луѓе чија работа е “менаџер” воопшто немаат потчинети. Никој не смета дека менаџирањето и лидерството се еквивалентни, но степенот на преклопување е точка на жестоки несогласувања. Според тоа, некои од главните разлики помеѓу менаџерите и лидерите (Bennis, 1989) се: менаџерите спроведуваат, лидерите воведуваат новини; менаџерите не менуваат, лидерите развиваат; менаџерите контролираат, лидерите инспирираат; менаџерите се кратковиди, лидерите размислуваат на долги патеки; менаџерите прашиваат како и кога, лидерите прашуваат што и зошто; менаџерите имитираат, лидерите започнуваат нешто ново и менаџерите го прифаќаат статус кво, лидерите гопредизвикуваат.
4. Постојат различни мислења дали лидерството се раѓа или се стекнува. Некои луѓе мислат дека да се биде лидер или го имате во гените или го немате. Други пак веруваат дека животните искуства го создаваат човекот и дека никој не е роден како лидер. Најпрво постои тој вроден фактор кај луѓето, како што постои и влијанието на животното искуство врз лидерството. Сепак обете тврдења се и неточни затоа што имплицираат дека лидерството е или вродено или стекнато. Она што е важно е како овие фактори взаемно комуницираат. Се чини дека не е корисно да размислуваме дека светот се состои од две различни групи на луѓе: лидери и нелидери. Покорисно ќе биде да се обрне внимание на тоа како секој човек може најдобро да ги искористи приликите за лидерство со кои се соочува.

5. Важен аспект на лидерството е моќта која го претставува капацитетот или потенцијалот да се влијае. Луѓето поседуваат моќ во случаите кога се способни да влијаат на верувањата, ставовите и активностите на останатите. Во организациите постојат два главни видови на моќ: позициска моќ и сопствена моќ. Позициската моќ е моќ со која личноста се здобива како резултат на рангот во кој се наоѓа. Тоа е всушност можноста да се биде влијателен која лидерот ја поседува поради тоа што има повисок статус за разлика од неговите приврзаници. Позициската моќ се состои од легитимната, наградната и присилната моќ. Сопствената моќ претставува можноста на лидерот да влијае врз останатите како резултат на тоа што ги ужива нивните симпатии и доверба. Кога лидерите се однесуваат на начини кои се важни за приврзаниците, се здобиваат со моќ. Во сопствената моќ спаѓаат референтната и експертската моќ (Northouse, 2010).
6. Интеракциската рамка го опишува лидерството како функција составена од три елементи: лидер, следбеници, и ситуација. Одредено лидерско сценарио може да се испита со користење на секое ниво на анализа посебно. Иако ова е корисен начин да се разбере процесот на лидерство, овој процес може да се разбере подобро ако се истражат интеракциите меѓу трите елементи т.е. пресеците. Така, конечниот и најважниот аспект на оваа рамка е дека лидерството е резултат на еден сложен сет на интеракции меѓу лидерот, следбениците и ситуацијата. Еден типичен пример за таквата комплексна интеракција меѓу лидерот и следбениците се т.н. внатрешни групи и надворешни групи (Hughes et al., 2012, p.16).
8. Дебатата околу харизматичкото лидерство драматично се промени со објавувањето на книгата *Лидерство* од Џејмс МекГрегор Брнс. Тој верува дека лидерството може да има една од две форми. Трансакциско лидерство се јавува кога лидерите и следбениците се во некој вид на врска за размена за да ги остварат своите потреби. Размената може да биде економска, политичка или психолошка, а примери за ова се: размена на пари за работа, гласови за политички гласови, лојалност за земање предвид и слично.

Трансакциското лидерство не е невообичаено но претендира да биде краткотрајно бидејќи најчесто не постои некоја одржлива цел што би ги држела двете страни заедно откако ќе се направи трансакцијата. Втората форма на лидерство е трансформациското лидерство кое го менува статус кво то со тоа што им се обраќа на следбениците, вредностите на следбениците и на нивното чувство за повисоко добро. Трансформациските лидери ги артикулираат проблемите во постојаниот систем и имаат една несовладлива визија за тоа какво би можело да биде новото општество или организација. Оваа нова визија за општеството интимно е поврзана со вредностите и на лидерот и на следбениците; таа претставува еден идеал кој е во согласност со нивните вредносни системи. Трансформациските лидери исто така се вешти во прашањето на менувањата; тие посочуваат како проблемите или прашањата со кои се соочуваат следбениците, можат да бидат решени ако тие ја исполнат визијата на лидерот за иднината. Овие лидери исто така ги учат следбениците како да станат лидери со помош на своите способности и ги наведуваат да земат поактивна улога во движењето на промените.

8. Во истражувањата за разликите помеѓу стиловите на лидерство, мажите и жените се споредуваат во полето на стиловите кои се ориентирани кон меѓучовечките односи и задачите, или пак во полето на демократските и автократските стилови на водење. Спротивно од стереотипните размислувања, истражувањата не покажуваат дека жените лидери не се повеќе насочени кон меѓучовечките односи, а помалку кон задачите при начинот на водење на организацијата. Жените лидери водат на подемократски и повеќе партиципативен начин за разлика од мажите (van Engen & Willemsen, 2004). Според други истражувања, за разлика од мажите лидери, на жените лидери се гледа со потценување кога начинот на кој тие ја водат организацијата е мажествен, кога заземаат "машка" работна позиција и кога проценителите се мажи. Овие резултати укажуваат на предрасудите со кои жените се среќаваат кога се назначени на некоја лидерска позиција.

9. Морган МекКол (Morgan McCall) накратко ги резимира некои од клучните работи кои ги научивме за развојот на лидерите во текот на последните неколку децении во овие седум точки (McCall, 2010): 1) Ако веќе земаме дека лидерството се учи, тоа се учи од искуството. Всушност, околу 70% од отстапувањето во ефективноста на една личност која е во улога на лидер е заради резултатите на нејзиното искуство. Само 30% е заради нешто што е наследно; 2) Одредени искуства имаат поголемо влијание врз развојот отколку други кога станува збор за обликувањето на ефективноста на една личност како лидер; 3) Тоа што ги прави овие искуства вредни се предизвиците кои тие ги поставуваат пред таа личност; 4) Различните видови на искуство учат различни лекции за лидерството; 5) Некои од најкорисните искуства за учење на лидерство доаѓаат од работни места на кои сме биле назначени и тие можат да бидат дизајнирани да го зголемат нивниот развоен интензитет; 6) Постојат пречки кои оневозможуваат да ги добиеме оние развојни искуства кои можеби ги посакуваме, но се уште можеме да стекнеме многу од нив преку нашата работливост и со малку поддршка од организацијата; 7) Учењето да се стане подобар лидер е пат кој трае цел живот и има многу кривини и пресврти.
10. Лидерските однесувања (кои вклучуваат вештини и компетенции) се функција на интелигенцијата, карактеристиките на личноста, емоционалната интелигенција, вредностите, ставовите, интересите, знаењето и искуството. Карактеристиките на личноста се постојани скоро автоматски кои обично се случуваат без многу свесно внимание. Истото може да се каже за тоа како вредностите, ставовите и интелигенцијата влијаат на однесувањата. Како и да е, со тек на време лидерите може да научат и да распознаваат кои однесувања се посоодветни и поефективни од останатите. Трите пристапи кои се користат за проучување и идентификување на однесувањата кои најдобро ги диференцираат ефективните од неефективните лидери се: прашување на лидерите што тие прават, следење на лидерите да се забележи како тие се однесуваат или употреба на прашалници за лидерите и за оние кои работат со нив, со

прашања колку често лидерите практикуваат одредени однесувања. Овие пристапи многу се користеле и во минатото и во денешните истражувањата за лидерство.

11. Лидерските компетенции можат да се развијат на голем број начини, вклучувајќи (1) формални обуки, (2) активности за развој и (3) активности за само-помош. Повеќето формални обуки се случуваат за време на еден дефиниран временски период и тие обично се спроведуваат од самото работно место на менаџерот од страна на професионалци за обука. Активностите за развој обично се вклопуваат во оперативните работни задачи или се спроведуваат споени со тие задачи. Овие активности имаат многу форми како што се коучинг од самиот шеф или од некој надворешен консултант, менторство од некој од повисоките нивоа на организацијата и специјални задачи кои обезбедуваат нови предизвици и можности да се научат релевантни вештини. Активностите за само-помош ги изведуваат самите индивидуалци.

12. Многумина ќе се согласат дека поимот „вистинско лидерство“ во основа се карактеризира со висок степен на доверба меѓу лидерот и следбениците. Бенис и Голдсмит (Bennis & Goldsmith, 1997) опишуваат четири особини на лидерство кое поттикнува доверба: визија, емпатија, доследност и интегритет. Најпрво, постои склоност да им се верува на лидерите кои создаваат визија: кои ги здружуваат луѓето на база на заедничките верувања и взаемното чувство на организационите цели и припаѓање. Второ, постои склоност да им се верува на лидери кои ќе покажат емпатија кон луѓето - кои покажуваат дека го разбираат светот каков што вработените го гледаат и доживуваат. Трето, им се верува на лидери кои се доследни. Ова не значи дека им се верува единствено на лидери чии ставови никогаш не се менуваат, туку дека промените се сфаќаат како процес на еволуција во светлото на некој нов релевантен доказ. Четврто, постои склоност да им се верува на лидери чиј интегритет е силен, кои низ

своето делување ја демонстрираат својата посветеност на повисоките принципи.

13. Хауард Принс и неговите соработници развиле детален предлог за развој на етичкото лидерство уште на факултетско ниво (Prince, et al., 2009). Ова е резиме на тоа што тие го сметаат за главни елементи на една таква програма: Знаење за лидерството и етиката за да се обезбеди една концептуална рамка за разбирање на практиката на етичко лидерство; можности да се практикуваат лидерски улоги кои бараат колективна акција каде оној кој учи ќе има одредена одговорност за резултатите кои им се важни на останатите; можности да се учи, набљудува и да се комуницира со лидерите, посебно со оние кои демонстрирале некаква морална смелост; формални и неформални проценки на напорите на оние кои учат да водат етички; фидбек за оној кој учи и можности за ученикот да се искаже за тој фидбек; зајакнување на личната етика и на вредностите на оној кој учи; да се инспирираат студентите самите да размислуваат за себеси како лидери и да прифаќаат лидерски улоги и одговорности, вклучувајќи ги и оние студенти кои претходно не се сметале себеси за лидери.
14. Водењето на промените е една од најважните и најтешки одговорности за лидерот. Според некои теоретичари тоа е суштината на лидерството, а се останато е споредно. Големите промени во една организација се обично водени од највисокиот менаџерски тим но секој член на организацијата може да иницира промена и да придонесе за нејзиниот успех (Yukl, 2010). Промените од голем обем во една организација обично бараат и некоја промена во културата на таа организација. Со менувањето на културата на една организација, врвните менаџери можат директно да влијаат на мотивацијата и на однесувањето на членовите на таа организација. Една од многуте одговорности со кои се соочуваат лидерите во организациите е создавањето и одржувањето на организациските карактеристики кои наградуваат и охрабруваат колективни напори. Организациската култура се истакнува како една од компонентите кои се важни за одржувањето на

перформансите и конкурентната предност и добра основа за да се стане одлична компанија.

15. Конфликтот е еден неизбежен факт на животот и неизбежен факт на лидерството. Истражувачите откриле дека менаџерите од средните нивоа и супервизорите потрошиле 25% од своето време справувајќи се со конфликти (Thomas & Schmidt, 1976) и решавањето на конфликтите е еден важен фактор во ефикасноста на лидерите. Успешното решавање на конфликтите ќе станува се поважна вештина како лидерството и менаџерството се оделуваат од авторитарните директиви кон кооперативните пристапи кои се потпираат на рационално убедување, соработка, компромис и решенија за заедничка добивка.
16. Градењето и водењето на тимот се темелат на квалитетите на добриот лидер и вклучуваат: планирање, донесување на добри одлуки, преземање на одговорност, покажување грижа, комуницирање како и справување со стрес и конфликти. Следуваат препораки од Graham (1997) за градење на тимот со цел остварување на визијата на организацијата: внимателен избор на членовите на тимот и согледување на нивниот потенцијал пред вклучување во тимот; рано постигнување на согласност за целите на тимот, како и планови за поддршка на истите доколку се сметаат за тешко остварливи; почитување на разликите на членовите на тимот, преку пронаоѓање на најдобрите начини на кои различните карактеристики на членовите на тимот ќе се надополнуваат едни со други; делегирање авторитет, кога луѓето се чувствуваат дека се составен дел од активностите, нивната посветеност кон организацијата и кон тимот расте; создавање на тимска поврзаност преку градење на доверба; навремено согледување на потенцијални проблеми со цел преземање на корективни постапки за намалување на шансите за појава на посериозни проблеми понатаму; создавање и пренесување на визија за успех – јасна, конкретна слика за посакуваните резултати.

17. Врз основа на спроведеното емпириско истражување како дел од докторската дисертација, во однос на анализата на двата различни сегменти поврзани со основните карактеристики на процесот на управување со промените во претпријатијата во Република Македонија: прво, основни карактеристики поврзани со процес на управување со промени со акцент на стратегиските аспекти и формирањето на ефективни тимови со вистински луѓе; второ, прашања поврзани со оперативното делување на избраните тимови во процесот на имплементирање на промените може да се заклучи дека и покрај тоа што на речиси сите тврдења од овој дел од прашалникот испитаниците покажуваат високи резултати на согласност, сепак треба да се забележи и дека често пати менаџерите-лидери во претпријатијата во Република Македонија се приклучуваат кон користењето на чувството на итност за зајакнување на потребата за промена и издвојувањето на краткорочните победи со цел да ги убедат следбениците во функционирањето на нивните визији. Оттука, се поставува дилемата дали ваквиот пристап на лидерите во кој акцентот се става на краткорочните резултати не им штети на долгорочните успеси на претпријатијата.
18. Во однос на вредностите и верувањата во процесот на управување со промените кај лидерите во претпријатијата во Република Македонија може да се констатира дека лидерите во претпријатијата ги издвојуваат човечките способности со акцент на интегритетот и чесноста во ликот на лидерот како неопходни за ефективно лидерство и успешно справување со промените, наместо одредени технички, аналитички или пак концепциски способности. Исто така, покрај човечките способности, посебно се нагласуваат информативните улоги на лидерот за ефективно управување со промените, што е сосема очекувано имајќи го предвид времето во кое што живееме и значењето на информацијата во процесот на одлучувањето и примената на информациските и комуникациските технологии.
19. Во делот на истражувањето на личните вештини за управување со промени на лидерите во претпријатијата во Република Македонија, општа

констатација од резултатите е дека испитаниците генерално сметаат дека имаат развиени лични вештини за управување со промени. Вештини кои имаат добиено највисока оценка се: позитивното мотивирање на оние кои се вклучени во испораката на промената, 53% од испитаниците сосема се согласуваат, како и споделувањето на успехите и учењето од сопствените грешките во управување со процесот на промени, каде 47% од испитаниците сосема се согласуваат во врска со ова тврдење.

20. Врз основа на спроведената корелација помеѓу трансформационото лидерство и управувањето со промените, добиените резултати ги потврдуваат хипотезата А1 и хипотезата А2. Поконкретно, помеѓу процесот на управување со промените (стратегиски аспекти) и процесот на управување со промените (оперативни аспекти) и трансформационото лидерство постои позитивно меѓусебно влијание. Со други зборови, поголемата ориентација кон стратегиските и оперативните аспекти во процесот на управувањето со промените е во корелација со лидерите со поизразни карактеристики на трансформационо лидерство.
21. Од спроведената корелација помеѓу трансакциското лидерство и управувањето со промените, добиените резултати ги потврдуваат хипотезата Б1, хипотезата Б2 и хипотезата Б4. Поконкретно, помеѓу процесот на управување со промените (стратегиски аспекти), процесот на управување со промените (оперативни аспекти) и вредностите и верувањата на лидерите за управувањето со промените и трансакциското лидерство постои позитивно меѓусебно влијание. Со други зборови, поголемата ориентација кон стратегиските и оперативните аспекти во процесот на управувањето со промените, како и повисоките вредности и верувања на лидерите за управувањето со промените е во корелација со лидерите со поизразни карактеристики на трансакциското лидерство.
22. Оттука произлегува дека основата хипотеза на истражувањето, современите стилови на лидерство имаат позитивно влјание врз ефективно

управување со промените, односно помеѓу современите стилови на лидерство и ефективното управување со промени постои позитивна поврзаност и меѓусебно влијание. Ова се должи на фактот дека во корелационата анализа на трансформационото лидерство и управувањето со промените, две од четирите формулирани специфични хипотези остануваат непотврдени, односно хипотезите А3 и А4 се отфрлаат, додека во корелационата анализа на трансакциското лидерство и управувањето со промените една од формулираните специфични хипотези останува непотврдена, односно хипотезите Б3 се отфрла. Дополнителен аргумент за делумно прифаќање на основната хипотеза на истражувањето е и фактот што силата на корелацијата која е измерена во прифатените хипотези е со понизок до умерен степен.

23. Врз основа на добиените резултати во однос на истражувачките прашања кои се поставени во рамките на истражувањето, може да се сумираат неколку сознанија. Ако се земе предвид првото истражувачко прашање (Дали постои меѓусебната поврзаност помеѓу современите стиловите на лидерство и управувањето со промените?) резултатите укажуваат на делумна корелација, односно меѓусебно влијание помеѓу современите стиловите на лидерство и управувањето со промените. Ова се должи пред се на фактот што вештините кои ги имаат развиено лидерите во однос на управувањето со промените не коинцидираат со карактеристиките на трансформационите и трансакциските лидери. Пред се, во вештините потребни за ефективно управување на промените, лидерите пониско во однос на другите ги рангираат следниве вештини: утврдувањето логичен редослед на настани потребни да се овозможи промената, идентификувањето на клучни носители на кои им ги "продавам" придобивките од промената за да ја добијам нивната поддршка; како и идентификувањето на ограничувањата и клучните работи кои ја спречуваат промената.

24. Во однос на второто прашање (Доколку постои поврзаност, каква е јачината и насоката на меѓусебната поврзаност помеѓу современите лидерски стилови и ефективното управување со промените?), и покрај тоа што резултатите укажуваат на позитивна и статистички значајна корелација, сепак силата на таквата корелација најчесто е измерена како слаба, освен во случајот на врската помеѓу трансформационото лидерство и процесот на управување со промените, во делот на оперативните аспекти, која се оценува со умерен степен на јачина.
25. Причините за ваквата состојба во однос на второто истражувачко прашање можат да се бараат и во оние карактеристики кои се послабо изразените кај лидерите пред се оние со трансформационен стил на лидерство, кои според теорија и пракса покажуваат поголема ориентација кон промените. Па така како одредени слабости би можеле да се издвојат: поголемо нагласување на резултатите во однос на развојот на вработените; поголема наклонетост и потпирање кон докажани наспроти алтернативни пристапи; поизразен степен на избегнување на конфликтите; дискутирање на формалните состаноци и директното соочување очи во очи за разлика од често пати покреативните групните дискусии и др.
26. Во однос на третото истражувачко прашање (Кој стил на лидерство, трансформационото или трансакционото покажува повисок степен на поврзаност, односно влијание врз ефективното управување со промените?), најверојатно се открива и најголемото изненадување од добиените резултати. Како што е општо познато и прифатено, трансформационите лидери имаат поизградени карактеристики, вештини и вредности во однос на промените и потребата од ефективно управување со промените, но сепак кај лидери во трговските друштва во Република Македонија, трансакциониот стил на лидерство покажува повисок степен на поврзаност, односно влијание врз ефективното управување со промените. Трансформационите лидери се оние кои се стремат кон трансформација на организациите, луѓето и нивниот развој, наспроти тежнеење кон

организациски status quo и непосреден личен интерес на луѓето во организациите. Трансформационите лидери ја менуваат нивната култура и ја усогласуваат со нова визија, вредности и норми во организацијата. Овие лидери ја нагласува потребата од неопходноста од промени во насока на поттикнување на креативноста и иновациите во организацијата.

27. Ваквиот резултат во однос на третото истражувачко прашање може да се објасни ако се земат предвид резултатите кои укажуваат дека лидерите во трговските друштва во Република Македонија покажуваат хибридни карактеристики на трансформационо и трансакционо лидерство. Па така, лидерите во исто време очекуваат од соработниците да бидат отворени за сугестии и мислења, но и очекуваат продуктивност, посветеност и одговорност; подолгорочен однос во нивното делување, но и ориентација кон резултатите наспроти развојот на вработените; барањето креативни пристапи во решавањето на проблемите, притоа применувајќи внимателна анализа и давање приоритет на докажан пристапи и др.
28. Способноста за водење промени во организациите доби се поголемо значење во изминатите години поради глобалзацијата на трговијата и брзината на која се одвиваат промените во околината. Способноста ефективно да се водат промените стана важен елемент во многу организации. Со огромниот број на надворешни промени, организациите кои нема да може брзо да се трансформираат ќе се соочат со загуби. Токму затоа е од огромно значење лидерите во претпријатијата во иднина ефективно да ги планираат, насочуваат и управуваат промените со цел да остворат конкурентска предност.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adizes, Ichak: *Mastering Change*, The Adizes Institute, Santa Barbara, 1992;
2. Adler, J. Nancy: *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston University Press, Boston, 1991;
3. Alderfer, C.P., Group and intergroup relations. Pp. 227-296 in J.R. Hackman & J.L. Suttle (Eds.), *Improving the quality of work life*. Palisades. C.A.: Goodyear, 1997;
4. Amason. A.C., "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams". *Academy of Management Journal*, 39 (1): 123- 148, 1996;
5. Amis, J., Slack, T. & Hinings, C. R., "The pace, sequence and linearity of radical change", *Academy of Management Journal*, 47, 15-39, 2004;
6. Ancona, D.G. & Caldwell. D.F. "Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams." *Administrative Science Quarterly*, 57(4): 634-665, 1992;
7. Argote, L. & McGrath. J.E., "Group processes in organizations: Continuity and change." Pp. 383-389 in C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Vol. 8. New York: John Wiley & Sons, 1993;
8. Ashforth, B. E., & Mael, "Social identity theory and the organization." *Academy of Management Review*, 14, 20-39, 1989;
9. Auster, R. Ellen, Wylie, K. Krista & Valente, S. Michael: *Strategic Organizational Change: Building Change Capabilities in Your Organization*, Palgrave Macmillan Publishing, New York, 2005;
10. Avolio, B. J.& Locke, E. E., "Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism", *Leadership Quarterly*, 13, 169-191, 2002;

11. Babcock, L. & Laschever, S., *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003;
12. Baker, S. D., "Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct", *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14, no. 1, 2007;
13. Bandura, A., *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, MJ: Prentice Hall, 1986;
14. Bass, B. M., *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press, 1985;
15. Bass, B. M., *Bass and Stogdill's Handbook of leadership*, 3rd ed., New York: Free Press, 1990;
16. Batt, R. & Appelbaum, E., Worker participation in diverse settings: Does the form affect the outcome, and if so, who benefits? *British Journal of Industrial Relations*, 3J(3): 353-378, 1995;
17. Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L.,
Negotiation. *Annual Review in Psychology*, 51, 279-314, 2000;
18. Brett, J., Goldberg, S., & Ury, W. Designing systems for resolving disputes in organizations *American Psychologist. Special Issue: Organizational psychology*. 45, 2, 162-170, 1990;
19. Beauchamp, T.L and Bowie, N.E., *Ethical Theory and Business*, 7th edition, Upper Saddle River; NJ: Pearson Preston-Hall, 538-44, 2004;
20. Beer, M., The critical path for change: Keys to success and failure in six companies. In Kilmann, R. H. & Covin, T. J., *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 17-45, 1988;
21. Beer, M., *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1988;
22. Blanchard, Ken: "*Leading at a Higher Level*", Upper Saddle River NJ: FT Press, 2010, pp. 225
23. Blanchard, Ken: *Who killed change?*, Harper Collins Publishers, London, 2009;

24. Blanchard, Ken, Stoner, Jessie: "The Vision Things: Without It You'll Never Be a World-Class Organization, No.31, Winter 2004;
25. Block, P, *Stewardship*, San Francisco: Berrett-Koehler, 1992;
26. Bennis, W. & Goldsmith, J., *Learning to Lead*, Reading, MA: Perseus Books, 1997;
27. Bennis W. G., "*On Becoming a Leader*", Reading, MA: Addison-Wesley, 1989;
28. Bennis W. G., "Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority", *Administrative Science Quarterly* 4, 1959;
29. Bono, J. E. and Ilies, R., "Charisma, positive Emotions and Mood Contagion", *Leadership Quarterly* 17, pp. 317-34, 2006;
30. Boonstra, Jaap Ed.: *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley & Sons Ltd., San Francisco, 2004;
31. Brown, M. E.& Trevino, L., "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *Leadership Quarterly* 17, pp. 595-616, 2006;
32. Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M., Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2): 343-378, 1995;
33. Bryman, A., *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage, 1992;
34. Buchanan, David, Huczynski, Andrzej: *Organizational Behavior*, Prentice Hall Ltd., London, 2002;
35. Bunker, K. A.& Webb, A., *Learning How to Learn from Experience: Impact of Stress and Coping*, Report no. 154, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1992;
36. Burke, W. Warner: *Organizational Change: Theory and Practice*, Sage Publishing, London, 2002;
37. Burns, J. M., *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978;
38. Carlson, D. S. & Perrewe, P. L., Institutionalization of organization ethics through transformational leadership, *Journal of Business Ethics*, 14, pp 829-838, 1995;

39. Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582, 1992;
40. Catalyst, *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. New York: Author, 2004;
41. C.F. Roach and O. Behling, "*Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership*" Elmsford, NY, Pergamon, 1984
42. Cohen, S.G., New approaches to teams and teamwork. Pp. 194-226 in J.R. Galbraith, E. E. Lawler, & Associates (Eds.), *Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991;
43. Cohen, S.G. & Ledford, G.E., The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1): 13-43, 1994;
44. Colvin, J. Teresa, Kilmann, H. Ralph: "A Profile of Large Scale Change Programs", *Proceedings of the Southern Management Association*, 1989;
45. Conger, J. A., "Can We Really Train Leadership?", *Strategy, Management, Competition*, pp. 52-65, 1996;
46. Conger, J. A., The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 46-58, 1993;
47. Conger, J. A., *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989;
48. Connor, D. R., *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books, 1995;
49. Crainer, Stuart: *Key Management Ideas*, Macmillan India Ltd., New Delhi, India, 1999;
50. Crossan, M., Lane, H. & White, R. E., An organizational learning framework: From intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24, 522-538, 1999;
51. Csikszentmihalyi, M., *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper & Row, p. 142, 1990;

52. Cummings, Thomas, Mohrman, Allan: "A Self Designing Organizations: Towards Implementing Quality of Work Life Innovations", *Research in Organizational Change and Development*, Vol.1, 1999;
53. Curphy, G. J. & Hogan, R. T., *A Guide to High Performing Teams*, North Oaks, MN: Author, 2010;
54. Curphy, G. J., *The Competitive Advantage Program for Wheelabrator Technologies Incorporated*, North Oaks, MN: Author, 2006;
55. Curphy, G. J., *The Role of the Supervisor Program for Andersen Corporation*, North Oaks, MN: Author, 2005;
56. Cushway, Barry, Lodge, Dereck: *Organizational Behavior and Design*, Crest Publishing House, New Delhi, India, 2001;
57. Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. Leadership capacity in teams, *Leadership Quarterly*, 2004;
58. De Caluwe, Larry, Vermaak, Hans: *Learning to Change: A Guide for Organizational Change Agents*, Sage Publishing, San Francisco, 2003;
59. Deal, T.E., *The New corporate culture*. New York, Peruses, 1999;
60. Donnellon, A., & Gray, B., *An interactive theory of reframing in negotiation*. Unpublished working paper, Pennsylvania State University, Center for Research on Conflict and Negotiation, 1989;
61. Dotlich, D. L. & Noel, J. L., *Action learning: How the world's top companies are recreating their leaders and themselves*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998;
62. D.P.Campbell, *Campbell Leadership Index Manual*(Minneapolis : National Computer Systems, 1991);
63. Дракулевски, Јубомир: *Лидерство-Основа за ефективен стратегиски менаџмент*, Економски факултет, Скопје, 1999;
64. Eagly, A. H., Carly, L. L., The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence", *The Leadership Quarterly* 14, pp. 807-34, 2003;

65. Eagly, A. H., Carly, L. L., *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*, Boston: Harvard business School Press, 2007;
66. Eagly, A. H., Karau, S. J. & Makhijani, M. G., Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 1995;
67. Earl, M., Knowledge management strategies: Toward a taxonomy, *Journal of Management Information Systems*, 18, pp. 215-233, 2001;
68. Eisenhardt, K. M., Jean L. Kahwajy, & Bourgeois, L. J. III (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77–85.
69. Eisenhardt, K.M. & Tabrizi, B.N., Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 4: 84-110, 1995;
70. Fiedler, A. *Theory of Leadership Effectiveness*, New York, Mc Grow-Hill, 1967;
71. Finkelstein, S. (2003). *Why smart executives fail*. New York: Portfolio.
72. Fisher, K. Kim: "Managing in the High-Commitment Workplace", *Organizational Dynamics*, Winter 1989;
73. Fisher, R., & Ury, W., *Getting to yes: Negotiating agreements without giving in*. London: Hutchinson, 1981;
74. Fisher, R., Ury, W., & Paton, B., *Getting to yes: Negotiating agreements without giving in* (2nd ed.). New York: Penguin, 1991;
75. Follett, M., Constructive conflict. In H. C. Metcalf. & L. Urwick (Eds.), *Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30-49). New York: Harper & Brothers, 1942;
76. Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A., "Resistance to Change: The Rest of the Story", *Academy of Management Review* 33, no. 2, pp. 362-90, 2008;
77. Ford, J. K. & Weissbein, D. A., Transfer of training: An updated review and analysis, *Performance Improvement Quarterly*, 10, 22-41, 1997;
78. Fulmer, R. M. & Vicere, A., *Strategic leadership development: Crafting competitiveness*, Oxford: Capstone Publisher, 1996;

79. Furnham, Adrian: *The Myths of Management*, Routledge Press Inc., London, 1994;
80. Gardner, J. W., *On Leadership*, New York: Free Press, 1990;
81. Gareth R. Jones, Jenifer M. George, "Modern Management", Global communications, Skopje, 2008, p. 27
82. Gatewood, D. Robert, Taylor, R. Robert & Ferrell, O.C.: *Management: Comprehension, Analysis and Application*, Irwin Publishing Inc., Boston, 2001;
83. George, M. Jennifer, Jones, R. Gareth: *Essentials of managing organizational behavior*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 2000;
84. Goldberg, L. R, An Alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990;
85. Goldman, Abigail: "Shifting into First", *Los Angeles Times*, August, 1999;
86. Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard & McKee, Annie: *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*, Harvard Business School Press, Boston, 2002;
87. Gordon, L. V., *Measurement of Interpersonal Values*, Chicago: Science Research Associates, p. 2, 1975;
88. Gottlieb, Z. Jonathan, Sanzgiri, Jyotsna: "Phylosophic and Pragmatic Influences on the Practice of Organization Development", *Organizational Dynamics*, Vol.21, No.2, Autumn 1992;
89. Graham, J., *Outdoor leadership, Technique, Common Sense and Self-Confidence*, Seattle, The Mountaineers, 1997
90. Graves, M. Jacqueline: "Leaders of Corporate Change", *Fortune*, December 1992;
91. Grean, G. B., Cashman, J. F., "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach", in *Leadership Frontiers*, eds. J. G. Hunt and L. L. Larson, Kent, OH: Kent State University Press, 1975;
92. Greenberg, Gerald: *Managing behavior in organizations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA, 1998;

93. Greiner, Larry: "Patterns of Organizational Change", *Harvard Business Review*, May-June 1967;
94. Greiner, Larry, Pate, E. Larry: "Invited Commenatry: Resolving Dilemmas in Power and OD with the Four Aces Technique", *Consultation*, Vol.8, No.1, 1989;
95. Guzzo, R.A. & Dickson. M.W., Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47: 307-338, 1996;
96. Hackman, J.R., The design of work teams. Pp. 315-342 in J.W. Lorseh (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prenticc-Hall, 1987;
97. Harvey, Don, Brown, R. Donald: *An Experimental Approach to Organizational Development*, Prentice Hall Int. Inc., New Jersey, 2001;
98. Hellriegel, Don, Slochum, W. John: *Management – A Contingency Approaches*, Addison Wesley Publishing Co. Readings, Massachusetts, USA, 1998;
99. Hellriegel, Don, Slochum, W. John& Woodman, W. Richard: *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Los Angeles, 1998;
100. Hersey, P. & Blanchard, K. H. *Life cycle theory of leadership, training and development Journal*, 23, 26-34
101. Hersey, P & Blanchard, K.H. "Leadership and the One Minute Manager", William Morrow, 1999
102. Hogan, R.T., G.J. Curphy, and J.Hogan, "What Do We Know about personality: Leadership and Effectiveness?" *American Psychologist*, pp 493-504, 1994;
103. Hogan, R. T. & Curphy, G. J., "Leadership Matters: Values and Dysfunctional Dispositions", working paper, 2004;
104. Hogg, M. A., A Social identity theory of leadership, *Personality and Social Psychology Review*, 2001;
105. Horvath, C.M., *Macro and Micro: The emerging field of organizational ethics*. Paper Presented to the Society of Business Ethics at the University of St. Thomas, 1995;
106. <http://catalyst.org/press-release/161/2009-catalyst-census-of-the-fortune-500-reveals-women-missing-from-critical-business-leadership>, 2010;

107. Huff, S. Annie, Barr, Pamela & Stimpert, J.: "Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal", *Strategic Management Journal*, Summer 1992;
108. Hussey, E. David: *How to Manage Organizational Change*, Kogan Page Ltd., London, 2000;
109. Hussey, E. David Ed.: *The Implementation Challenge*, Wiley Publishing Inc., Chichester, 1996;
110. Ivancevich, M. John: *Organizational Behavior and Management*, Jossey Bass Publishers Inc., San Francisco, USA, 1998;
111. Jacob, Rahul: "The Struggle to Create an Organization in the 21st Century", *Fortune*, April 1995;
112. Jackson, S.E., May, K.E., Whitney, K., Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. Pp. 204-261 in R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995;
113. Jacobs, W. Richard: *Real Time Strategic Change*, Berrett-Koehler Publishing Inc., San Francisco, 1994;
114. Jehn, K., A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 245-282, 1995;
115. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W., Personality and Leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, 2002;
116. Kanter, Rosabeth Moss: "Change is Everyone's Job: Managing the Extended Enterprise in a Globally Connected World", *Organizational Dynamics*, Vol.28, Summer 1999;
117. Kark, R., Shamir, B. and Chen, G., "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 2. pp. 246-55, 2003;
118. Katzenbach, J.R. & Smith, D.K., *The wisdom of teams: Creating the highperformance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993;

119. Kidder, R., *How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living* New York: Harper Collins, 1995;
120. Kohlrieser, George: *Hostage at the table*, Jossey-Bass a Miley Imprint, USA, 2006;
121. Koontz, Harald, Weihrich, Heinz: *Essentials of Management*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, India, 1998;
122. Korn, B. Lester: "How the Next CEO Will Be Different", *Fortune*, May, 1989;
123. Kotler, P & Keller, K.L., *Marketing management*. (12th ed.). Prentice- Hall: Upper Saddle River, New Jersey, 2006;
124. Kotnour, Timothy, Farr, John: "Engineering Management", *Engineering Management Journal*, Vol.17, No.1, March 2005;
125. Kotter, P. John: "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, Vol.73, No.2, 1995;
126. Kotter, P. John: "Winning at Change", *Leader to Leade Journal*, Vol. 10, Fall 1998;
127. Kouzes, J. M, Posner, B. Z, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco: Jossey- Bass, 1987;
128. Kreitner, Robert, Kinicky, Angelo: *Organizational Behavior*, Irwin Inc., Homewood, Boston, 1992;
129. Kubler Ross, E., *Living with Detah and Dying*, New York: Macmillan, 1981;
130. Larson, William, Gobeli, Harry: "Matrix Management: Contradictions and Insights", *California Management Review*, Summer, 1987;
131. Lazarus, R. S., *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press, 1991;
132. Leavitt, J. Harold: *Corporate Pathfinders*, Irwin Publishing Inc. Homewood, 1986;
133. Ledford, G.E., Lawler, E.E. & Mohrman, S.A., The quality circle and its variations. Pp. 255-294 in J.P. Campbell, R.J. Campbell & Associates (Eds.), *Productivity in organizations*. San Francisco: Jossey- Bass, 1988;
134. Leifer, Richard: "Understanding Organizational Transformation Using a Dissipative Mode", *Human Relations*, Vol.42, No.10, 1989;

135. Leontiades, Milton: *Strategies for Diversification and Growth*, The Little, Brown & Co., Boston, 1997;
136. Levin, Ira, Gottlieb, Z. Jonathan: " Quality management: PracticeRisks and Value-Added Roles for Organizational Development Practitioners", *The Journal of Applied Behavioral Studies*, Vol.29, No.3, September 1993;
137. Lewicki, R. J., Saunders, D. M. & Minton, J. W., *Essentials of Negotiation* (2nd ed.). McGraw Hill, New York, 2001;
138. Lewin, K., *Field theory in social science*. New York: Harper & Row,951;
139. Lines, Rune, Selart, Marcus, Espedal Bjarne & Johansen, T. Svein: "The Production of Trust During Organizational Change", *Journal of Change Management*, June 2005, Vol. 5(2);
140. Liu W., Zhu R. & YangY., "I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications and Transformational Leadership", *The Leadership Quarterly* 21, no. 1, 2010;
141. Lombardo, M. M. and Eichinger, R. W., *Eighty-eight assignments for development in place: Enhancing the developmental challenge of existing jobs*. Technical Report no.136, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1989;
142. Lowell, Bryan, Jyce, Claudia: "The 21st Century Organization", *McKinsey Quarterly*, Issue 3, March 2005;
143. Luthans, Fred: *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc., Boston, Massachusetts, 1998;
144. Lytle, A. I., Brett, J. M., & Shapiro, D. L., The strategic use of interests, rights and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*,15, 31-45, 1999;
145. Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M., *The trusted advisor*. Simon & Schuster: New York, 2000;
146. "Management: Leadership and the Work Ethics", *Modern Office Procedures* 28, no. 5, pp. 14, 16, 18, 1983;
147. Mankin, D., Cohen, S.G. & Bikson, T.K., *Teams and technology: Fulfilling the promise of the new organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996;

148. Mannix, E.A., Tinsley, C. H., & Bazerman, M., Negotiating over time: Impediments to integrative solutions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 241-251, 1995;
149. Marcus, R. & Weiler, R., *Aligning Organizations: The Foundation of Performance*, Camden, ME: Brimstone Consulting Group, 2010;
150. Martin, Roger: "Changing the Mind of the Corporation", *Harvard Business Review on Change*, Harvard Business School Press, Boston, 2000;
151. Maxwell, J.C, *Good leaders ask great questions*, New York: Center Street, 2014
152. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P, Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J. D. A. Parker, *The handbook of emotinal intelligence*, New York: Jossey-Bass, 2000;
153. Maznevski. M.L., Understanding our differences: Performance in decision - making groups with diverse members. *Human Relations*, 4.7(5): 531-552, 1994;
154. McCall Jr. M. W., Lombardo, M. M. and Morrison, A. M., *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Lexington, MA: Lexington Books, p. 122 1988;
155. McCall, M., "Recasting Leadership Development", *Industrial and Organizational Psychology* 3, pp. 3-19, 2010;
156. Miner, B. John: *Organizational Behavior: Performance and Productivity*, Random House Inc., New York, 2001;
157. Mohrman, S.A., Cohen, S.G. & Morhman, A.M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995;
158. Moorhead, Gregory, Griffin, Rickey: *Organizational Behavior*, Jaico Publishing House, Mumbai, 2000;
159. Naidoo, L. J., Lord, R. G., "Speech Imagery and Perceptions of Charisma: The Mediating Role of Positive Affect", *The Leadership Quarterly*, 2008;
160. Neale, M. A. & Northcraft, G. B. (1991). Behavioral negotiation theory: A framework for conceptualizing dyadic bargaining. In L. Cummings & B. Straw, (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 13, Connecticut: Jai Press, 1991;

161. Northouse, G. Peter: *Leadership: Theory and Practice*, SAGE Publications, USA, 2010;
162. Paine, L.S., Managing organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106-117, 1994;
163. Pearson, C.A.L., Autonomous workgroups: An evaluation at an industrial site. *Human Relations*, 45(9): 905-936, 1992;
164. Pelled. L.H., Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6): 615-631, 1996;
165. Peterson, D. B. & Hicks, M. D., *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*, Minneapolis, MN: Personnel Decisions, International, 1996;
166. Peterson, D. B. & Hicks, M. D., *Professional Coaching: State of the Art, State of the Practice*, Minneapolis, MN: Personnel Decisions, International, 1998;
167. Pfau, B.N, Kay, I.T., *Theories of Executive Human Resource Management*. McGraw-Hill, 2002;.
168. Polivy, J. & Herman, C. P., "If at First You Don't Succeed: False Hopes of Self-Change", *American Psychologist* 57, no.9, pp. 677-89, 2002;
169. Prince, H. T., Tumlin, G. R. & Connaughton, S. L., "An Interdisciplinary Major in Ethical Leadership Studies: rationale, Challenges and Template for Building an Adaptable Program", *International Leadership Journal*, pp. 91-128, 2009;
170. Pruitt, D., *Negotiation Behavior*. NY: Academic Press, 1981;
171. Puccio, Gerard, Mance, Marie, Murdock, C. Mary: *Creative Leadership: Skills That Drive Change*, SAGE Publications, USA, 2011
172. P.M. Senge, *The Fifth Discipline* (New York: doubleday, 1990)
173. Reddin, W.J. *The 3-D management style theory*, Training and Development Journal, pp 8-17, 1967
174. Riggio, Ciulla & Sorenson, "Leadership Education at the Undergraduate Level."
175. R.K.Merton, *Social Theory and Social Structure* (New York, Free Press, 1957;

176. Robbins, P. Stephen: *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2003;
177. Roellig, M. & Curphy, G.J., *How to Hit the Ground Running: A Guide to Successful Executive On-Boarding*, North Oaks, MN: Author, 2010;
178. Roglio, K. D. and Light, G., "Executive MBA Programs: The Development of the Reflective Executive", *Academy of Management Learning & Education* 8, no. 2, pp. 156-73, 2009;
179. Rosener, J. B., "Ways Women Lead", *Harvard Business Review* 68, pp. 119-25, 1990;
180. Rubin, J. Z., Models of conflict management, *Journal of Social Issues*, 50, 33-45, 1994;
181. Rubin, J. Z. and Brown, B. R. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press, 1975;
182. Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*, 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004;
183. Schein, E.M., *The corporate culture survival guide – sense and nonsense about Culture change*. Josey-Bass, 1999;
184. Schein, Edgar: *Process Consultation: Its Role in Organizational Development*, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., London, 1988;
185. Schein, V., "Relationship between Sex role Stereotypes and Requisite Management Characteristic among Female Managers, *Journal of Applied Psychology*, 60, pp 340-44, 1975;
186. Schermerhorn, R. John Jr: *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1999;
187. Schmidt, H. Le, I. Oh, and J. Schaffer, "General Mental Ability, Job Performance and Red Herrings: Responses to Osterman, Hauser and Schmidt" *The Academy of Management Perspectives* 21, no. 4, pp. 64- 76, 2007
188. Sekaquapteva, D. & Thompson, M. Solo status, stereotype threat and performance expectancies: Their effects on women's performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 68-74, 2003;

189. Senge, Peter: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency, 1990;
190. Senge, Peter: *The Fifth Discipline*, Sage Publishing, London, 2002;
191. Senge, Peter: "Strategies for Change Leaders", *Leader to Leader*, No.16, Winter, 2000;
192. Senge, Peter, Kleiner, Art, Roberts, Charlotte, Ross, Richard, Roth, George & Smith, Bryan: *The Dance of Change*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1999;
193. Shook, David: "Why Kodak is Worth Focusing on Again", *Business Week*, June 2000;
194. Smith, K G., Smith, K.A., Olian, J.D., Smis, H.P., Jr., O'Bannon, D.P. & Scully. J.A., Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administration Science Quarterly*, 39: 412-438, 1994;
195. Spears, "Practicing Servant-Leadership"
196. Stalk, G., Jr., & Hout, T.M., Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets. *New York: The Free Press.*, 1990;
197. Stein, B.A. & Kanter, R.M., Building the parallel organization: Creating mechanisms for permanent quality of work life. *Journal of Applied Behavioral Science*, 16: 371 - 386., 1980;
198. Strange, J. M. & Mumford, M. D., The origins of vision: Effects of reflection, models and analysis, *Leadership Quarterly*, 16, pp. 121-148, 2005;
199. Strebels, Paul: "Why do Employees Resist Change", Harvard Business Review on Change, Harvard Business School Press, Boston, 2000;
200. Stenberg, R. J., *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*, New York: Cambridge University Press, 1985;
201. Stogdill, R, M, "Personal Factors Associated with Leadership: A Review of the Literature", *Journal of Psychology* 25, 1948;
202. Stogdill, R. M, *Handbook of leadership: A survey of the literature*.New York: Free Press, 1974;

203. Sundstrom, E., DeMeuse, K.P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45: 120-133.
204. Sutton, C. D., Woodman, R. W., "Pygmalion Goes to Work: The Effects of Supervisor Expectation in the Retail Setting", *Journal of Applied Psychology* 74, 1989;
205. Thomas, D. A., "The Truth about Mentoring Minorities: Race Matters.", *Harvard Business Review* pp. 98-111, 2001;
206. Thomas, K. W. & Schmidt, W. H., "Survey of Managerial Interest with Respect to Conflict", *Academy of Management Journal* 21, pp. 23-35, 1976;
207. Thompson, L., *The Mind and Heart of the Negotiator*. Prentice Hall Inc.: New Jersey, 1998;
208. Thompson, L., Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515-532, 1990;
209. Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*, (4th ed.). McGraw-Hill, Irwin, 2005;
210. Tichy, Noel: *Managing Strategic Change*, John Wiley & Sons, New York, 1983;
211. Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R. & Wu, J. B., Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture, *Leadership Quarterly*, 17, pp. 117-137, 2006;
212. Tushman, L. Michael, O'Reilly III A. Charles: *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*", HarvardBusinessSchool Press, 1999;
213. Uhl-Bien, M & Carsten, M., "Being Ethical When the Boss Is Not", *Organizational Dynamics* 36, no 2, pp. 187-201, 2007;
214. Uhl-Bien, M., Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, *Leadership Quarterly*, 2006;

215. Valerio, A. M., A study of the development experiences of managers. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*, West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 521-534, 1990;
216. Van de Ven, H. Andrew & Poole, S. Michael: "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol.20, 1995;
217. Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M., Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 2004;
218. Verespej, A. Michael: "When Change Becomes the Norm", *Industry Week*, March, 1992;
219. Vroom, V, Jago, A. G, " The Role of the Situation in Leadership", *American Psychologist* 62, no. 1, 2007;
220. Weaver, G., Trevino, L. & Agle, B., "Somebody I Look Up To: Ethical Role Models in Organizations", *Organizational Dynamics* 34, no. 4, pp. 313-30
221. Weber, M., *The Theory of Social and Economic Organization*, ed. Talcott Parsons, trans. A.M. Henderson and T. Parsons, New York: Free Press, 1964;
222. Weick, E. Karl, Quinn, E. Robert: "Organizational Change and Development", *Annual review of Psychology*, Vol.50, 1999;
223. Weber, M., *The theory of social and economic organizations*. Translated by T. Parsons, New York: Free Press, 1947;
224. Welch, J. (2001). *Jack: Straight from the gut*. New York: Warner Business Books.
225. Welch, F. John: "A Master Class in Radical Change", *Fortune*, December, 1993;
226. Woodman, W. Richard: "Organizational Change and Development: New Arenas for Inquiry and Action", *Journal of Management*, Vol.15, 1989;
227. Worren, Nicolay, Ruddle, Keith & Moore, Karl: "From Organizational Development to Change Movement", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.35, No.3, September 1999;
228. Weick, E. Karl, Quinn, E. Robert: "Organizational Change and Development", *Annual review of Psychology*, Vol.50, 1999;

229. Woodman, W. Richard: "Organizational Change and Development: New Arenas for Inquiry and Action", *Journal of Management*, Vol.15, 1989;
230. Worren, Nicolay, Ruddle, Keith & Moore, Karl: "From Organizational Development to Change Movement", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.35, No.3, September 1999;
231. Yukl, Gary: *Leadership in Organizations*, Paerson, New Jersey, 2010;
232. Шуклев, Бобек: *Менаџмент*, 4и, Економски факултет Скопје, 2004;
233. Шуклев, Бобек, Дракулевски, Љубомир: *Менаџмент лексикон*, 2и, Економски факултет, Скопје, 1996;
234. Шуклев, Бобек, Дракулевски, Љубомир: *Стратеџиски менаџмент*, 2и, Економски факултет, Скопје, 2001.