

УНИВЕРЗИТЕТ “Св.КИРИЛ И МЕТОДИЈ”
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ
Институт за одбранбени и мировни студии

**РАКОВОДЕЊЕ, МЕНАЏМЕНТ И ЛИДЕРСТВО ВО
РАКОВОДЕЊЕТО СО ОДБРАНАТА НА РЕПУБЛИКА
МАКЕДОНИЈА**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Ментор:
Проф. Д-р Зоран Нацев

Изработил:
Игор Ѓорески

Скопје, 2006

ВОВЕД	3
Глава 1 Теоретски основи, системи, и модели на раководење	5
1 Основи на теоријата за раководење	5
1.1 Дефинирање на поимите управување, раководење, командување	6
1.2 Предмет и содржина на теоријата на раководење во одбраната	10
1.3 Составни елементи на раководењето во одбраната	11
2. Системи на раководење во одбраната	15
2.1 Функционален систем на раководењето	17
2.2 Линијски систем на раководењето	18
2.3 Линијско-штабен систем на раководењето	19
3 Методи и инструменти на раководењето	20
4.Модели на раководење	21
4.1 Модел на воено раководење	22
Глава 2 Општо за менаџментот	24
1 Основи на менаџментот	24
1.1 Нивоа на менаџмент и менаџерски улоги	29
1.2 Видови на менаџмент	31
Глава 3 Менаџментот со одбраната на Република Македонија	35
1.1 Карактеристики на менаџментот со одбраната	35
1.2 Подрачја на примена на менаџментот во одбраната	42
2.Менаџментот и системот за одбрана на Р Македонија	50
2.1 Носители на менаџментот со одбраната на Р Македонија	56
3. Менаџмент со кризни состојби	65
3.1 Поим за криза и кризна состојба	67
3.2 Одговарање на криза	70
Глава 4 Менаџментот во НАТО	76
1.Менаџментот во НАТО	76
1.1 Здружени команди	80
Глава 5 Теоретски основи на лидерството	81
1 Поимно определување и дефинирање на лидер-лидерство	81
1.1 Дефинирање на водство	83
1.2 Односот на лидерство и менаџмент	87
2 Нивоа на лидерство	91
3 Суштина на лидерството	93
3.1 Идеја (создавање чувство на значајност)	93
3.2 Инспирација (Вдахновение- изградба и значење на довербата)	96

3.3 Импулс (преземање и одржување на иницијативата)-----	99
4 Фактори кои влијаат на лидерот и лидерството-----	103
Глава 6 Карактеристики, квалитети и техники на лидерите и лидерството-----	108
1 Карактеристики на лидерот-----	108
2 Квалитети на лидерот-----	110
3.Техники на лидерството-----	116
3.1 Мотивација-----	116
3.2 Привлекување на приврзаници (следбеници)-----	119
3.3 Развој на харизмата-----	124
3.4 Решавање на лидерски проблеми-----	128
3.5 Преземање на решенија и одговорност во кризни ситуации-----	130
3.6 Самоувереноста, висок дух и солидарноста-----	134
3.7 Тактики кои ги користат лидерите-----	137
Глава 7 Потреба од лидерски модел за потребите на раководењето со одбраната на Р Македонија-----	142
1.Закони-принципи на лидерството-----	142
1.1 Воен модел на лидерство-----	142
2.Можен модел на лидер за потребите во раководењето со одбраната на Р Македонија-----	146
2.1 Приоритети-----	146
2.2 Постоен модел за обука на лидери за потребите на Министерството за одбрана-----	146
2.3 Предлог на можен модел на лидер-----	152
2.4 Одлики кои лидерот мора да ги поседува во раководењето со одбраната.-----	161
Заколучок-----	170
Литература-----	172

ВОВЕД

Светот во новиот милениум влезе со видно изменети односи и релации меѓу земјите. Во дваесеттиот век се формираа неколку воено-политички и економски сојузи, се распадна биполарниот свет, се распаднаа неколку држави и на преполната политичка сцена се појавија и нови субјекти меѓу кои и Р Македонија. Секој меѓународно признат субјект според повелбата на Обединетите нации има природно право да организира свој безбедносно-одбранбен систем, како и можност да се здружува за остварување на поголема безбедност и сигурност на своите граѓани.

На економски план исто така се случија промени во Европа. Европската унија како мега проект на Глобализацијата го добива својот правен легитимитет преку постепеното конституирање на федерални државни институции. Стратешка определба на Р Македонија е активно учество во овие интегративни процеси и полноправна партиципација во НАТО и ЕУ. За да се доближи до стандардите и барањата на НАТО и ЕУ неопходно беше Р Македонија да донесе, спроведи и имплементира низа на закони, стандарди и барања на капитал системот, во сферата на безбедноста, политиката и економијата, а тоа доведе до потребата од трансформација на сопственоста и капиталот, односно негово структурирање според принципите на пазарната либерал - демократска економија.

Менаџментот во капитал системот има свои длабоки корење и е испреплетен и влезен во сите области на човековото живеење и е неодминлив дел од истото. Согласно со тоа менаџментот е влезен на голема врата и во одбранбените системи на сите земји членки на капитал системот, посебно во НАТО и ЕУ. За менаџментот да биде на соодветното високо ниво потребно е секоја организација да има и да продуцира свои кадри со лидерско однесување- лидери, на сите нивоа на хиерархија. Тоа е потребно за да може успешно да се справи со промените кои ги носи современиот начин на работа и живот.

Потребата на Р Македонија од успешно и правилно инкорпорирање на менаџментот во одбраната и едукацијата на лидери односно кадри со лидерско однесување во раководењето со одбраната и одбранбениот систем е повеќе од неопходно. Тоа е потребно од два аспекти и тоа: на национално ниво, обезбедување и изградба на ефикасен безбедносен и одбранбен систем кој ќе одговори успешно на предизвиците на загрозување на безбедноста на Р Македонија кои ги продуцира новото време. И наднационално ниво, аспирациите на Р Македонија за полноправно партиципирање во НАТО, каде менаџментот со одбраната и лидерството во раководењето со одбраната имаат своја долга

1117

традиција, и претставува еден од потребните стандарди за членство во истиот. Менаџментот со одбраната и лидерството во раководењето со одбраната на Р Македонија полека но сигурно го заземаат местото кое им припаѓа во раководењето со одбранбениот и безбедносен систем.

Целта на овој труд е да се покаже дека менаџментот со одбраната и лидерството во раководењето со одбраната е клучот за успехот на Р Македонија, согласно нејзините расположливи ресурси и можности и со нивна правилна искористеност и поставеност, да обезбеди заштита на националните вредности и интереси како и остварување на нејзината стратешка определба-влез во НАТО и ЕУ.

Трудот е поделен во три целини односно седум глави, кои се испреплетени - поврзани и меѓу себе се надополнуваат и заедно формираат една целина.

Првиот дел го опфаќа раководењето односно теоретските основи на теоријата на раководење и командување, со цел да се даде кратка слика за тоа што всушност е раководењето со одбраната, кои се основните елементи, методи, системи и модели на раководењето со една организација, со нагласок на воениот модел на раководење.

Вториот дел го опфаќа менаџментот и менаџментот со одбраната на Р Македонија, односно што претставува менаџментот, видовите, нивоата на организација, во кои улоги можат да се најдат менаџерите, потоа што подразбира менаџментот со одбраната, кои се негови составни елементи, носители, како е поставен истиот во НАТО и менаџментот со кризи.

Акцентот на третиот дел е ставен на лидерството и лидерот, кои карактеристики треба да ги поседува лидерот, нивоата на организација на кои треба да биде застапено лидерството, кои тактики и техники треба да ги користат лидерите за да бидат успешни во својата професија, вклучително и во одбраната, моделот на лидерство, принципите, факторите и одликите кои треба да ги поседува лидерот во одбраната, како и можниот модел на лидер за потребите на одбраната на Р Македонија.

Со разработката на овие делови треба да се даде јасна слика за тоа колку, како и дали се доволно и правилно застапени менаџментот со одбраната и лидерството во раководењето со одбраната на Р Македонија во системот на одбрана, дали на соодветните положби се поставуваат стручни и квалитетни кадри кои добро го познаваат менаџментот и доволно се едуцирани за неопходното лидерско однесување во соодветните ситуации, или пак се почитуваат некои други критериуми при нивниот избор.

Глава 1. Теоретски основи, системи и модели на раководење

1. Дефинирање на поимите управување, раководење и командување

Пред да ја започнеме обработката на овој дел неопходно е претходно да извршиме појмовно определување, дефинирање и разграничување на поимите и термините кои ќе ги употребуваме и на кои се однесува суштината на овој дел. Тоа е потребно бидејќи овие поими најчесто се мешаат и се поистоветуваат. Предмет на дефинирање ќе бидат поимите: управување, раководење и командување.

а) Управување

При извршувањето на секоја акција постојат две активности: управувачка - која се остварува преку планирање, организирање и контролирање и извршна - која го опфаќа непосредното извршување на сите активности со кои се планира постигнувањето на целта.

Управувањето е општ термин со кој се означува активност на органот на управување во сите области на човековото делување (стопанството, државните служби и управа, војската и сл.).

“Управувањето е континуирана активност на поврзување на повеќе луѓе во акција за извршување на некои општествени работи. Управувањето е континуиран интелектуален процес, во кој органот на управување, врз основа на соодветните информации, а низ творечката примена на соодветните правила, техники и методи, ја одредува целта на секоја планирана акција и ја насочува дадената организациска единица да со најмали трошоци во сила, средства и време да ја реализира поставената цел”.¹

Под управување во организациска смисла, најчесто се подразбира колективен начин на донесување на одлуки.

Управувањето е функција со која се одредуваат целите, политиката на функционирање и одлучување во однос на прашањата и задачите за развој во општеството. Со управувањето се поставуваат задачи, се остварува увид во проценката за реализација на поставените и усвоени цели и се обврзуваат извршителите да постапат во согласност со поставените цели и усвоената политика на развој во сите услови. Управувањето во областа на одбраната се остварува на сите нивоа на општествено - политичко организирање во согласност со Уставот и законите.

Управувањето е организирана активност на сите субјекти за донесување на одлуки во сите области на општествениот живот, па со тоа и во одбраната,

¹ Tankosic S. Vukadinovic D. *Rukovodenje i komanduvanje u sistemu opstendarodne odbrane*, 1981. str.17

поради остварување на поставените цели во одреден временски период, како и начинот на остварување.

Управувањето се употребува во поширока и потесна смисла. Постојат голем број на дефиниции за овој поим и во зависност од изворот истите може да се групираат во две целини: едната целина ја сочинуваат најразлични енциклопедии, речници, лексикони, а другата група ја сочинуваат стручните и теоретски трудови и литература. Ако се разгледаат потемелно овие извори може да се изведат неколку заклучоци:

- управувањето во одредени случаи се набљудува дури и потесно од раководењето посебно од командувањето.
- во некои од нив раководењето и управувањето се третираат како синоними, во руската литература како синоними се посматраат раководењето и командувањето.
- сите дефиниции недвосмислено покажуваат дека раководењето и командувањето посредуваат помеѓу политиката и поставените цели од нејзина страна.

Управување значи давање на правец, влијание, организирање на процесот на трудот и водење на работите. Терминот управување означува голем број на појави кои се однесуваат на најразновидни биолошки, технолошки и организациони системи.

По својот корен (генезата) зборот управување тесно е врзан со зборовите: владеење, раководење, регулирање, насочување, коригирање.

Управувањето според својата содржина претставува уредување на општествените односи. Актите преку кој се остварува управувањето имаат највисока сила. Во однос на другите акти, актите на управувањето со општествените односи се супериорни. Управувањето подразбира одлучување за општествените односи во сите подрачја на човековото живеење. Него го остварува владејачката сила која се организира така за да може тоа да го прави.

Гледано во поширока смисла, управувањето е всушност политичко одлучување т.е. донесување на одлуки од политичка природа со кои се одредуваат општествените цели и глобалните патишта за нивното остварување.

Управувањето во областа на одбраната всушност е утврдување на целината на општествените односи во врска со одбраната на земјата и утврдување на начинот на нивното остварување, како патишта за остварување на општествените цели, заради кои се конституирани соодветните општествени односи. Често наместо зборот управување се употребува терминот ракување.

б) Раководење

Набљудувано од аспект на општествениот однос, и раководењето претставува специфичен облик на управување.

Раководењето е функција на организацијата со која се насочуваат поединци, организациски единици и оружените сили како целина во извршувањето на поставените задачи и цели

Во теоријата често се расправало за односот управување и раководење.

Функцијата на раководење е организациска дејност (активност), тоа е она поради што организацијата ги користи сите човекови знаења и вештини за своето функционирање.

Раководењето е активност како и секоја друга, па не постои основа да функцијата раководење се спротивставува на функцијата управување или да се тврди дека, наводно, постои дуализам.²

Со управувањето се поставуваат целите, се одредува политиката и се донесуваат одлуки од областа на одбраната. Спроведувањето на политиката и извршувањето на донесените одлуки т.е. остварувањето на поставените цели се извршува преку функцијата на раководење. Тоа е процес на насочување на поединците и организациските единици во извршувањето на задачите кои се поставени со управувањето. Спрема тоа раководењето е организирана активност на спроведување на политиката, целите и задачите кои субјектите на управување ги поставиле (во областа на одбраната).

Раководењето е начин на насочување на воената организација на тежиштето и задачите со кои се реализираат поставените цели. Тоа е организирана и постојана активност на човекот спрема човек и неговото опкружување било во мир или во војна во постигнувањето на дефинираните цели.

Раководењето го прави дијалектичкото единство на активноста и е заокружен процес, насочен кон конечното постигнување на целите. Во суштина раководењето и командувањето е посредничка активност со која се поврзува управувањето со извршувањето.³

Раководењето е поимно поврзано за постоењето на систем. Тоа значи дека нема раководење без систем, иако има систем без раководење. На поврзаноста на раководењето со постоењето на систем укажуваат некои негови карактеристики изразени во дефиницијата на системот на раководење: збир на

² Jovanovic B. *Uvod u teoriju vojnog rukovodenja*, Vojnoizdacki zavod, Beograd, 1984.

³ Домазетовиќ Љ. *Ратови новог доба-ратоводство у биткама и ратовима*, книга 2, Београд, 1999. стр.14

идеи, материјали, живи суштества или функции поврзани по одредена концепција во заокружена, релативно независна целина.

Според Т. Кроње⁴ раководењето е насочена работа на остварување на целите на организацијата. Понатаму тој раководењето го образложува како динамичен процес кој ги има следните функции: планирање, организирање, командување, координација и контрола.

Р. Танасковиќ⁵ под раководење подразбира сестрано насочено организирано влијание на човекот или на група на луѓе на некој предмет, поради остварување на конкретни резултати.

Борко Николовски⁶ го дефинира военото раководење. Тој истакнува дека военото раководење е универзална активност, функција на воената организација, при што одделни автори се разидуваат во однос на неговото дефинирање. Военото раководење е дефинирано на различни начини. Некои гледишта кои ќе ни помогнат посеопфатно и синтетизирано да го дефинираме военото раководење се:⁷

- 1 Военото раководење е процес, серија на чекори или насочување на акциите во правец на остварување на дефинираната цел на воената организација.
- 2 Военото раководење има организациона улога, поставување на обврски (доделување на задачи), одговорности и односи во воената организација.
- 3 Постојат мислења дека военото раководење е научна дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите. Врз таа основа военото раководење се препознава како посебна научна дисциплина која ги остварува поставените цели со потенцирање на најефикасното искористување на човечкиот напор и другите ресурси на воената организација.
- 4 Военото раководење се дефинира и како процес на извршување на посебни функции. Тоа е посебен процес на планирање, организирање, мотивирање и контролирање, извршувани за остварување на поставените цели, со помош на човекот и други ресурси на воената организација. Дефинирано на овој начин военото раководење укажува на неговите три основни дела: ресурси, функции и цели.

⁴ Jovanovic B. *Uvod u teoriju vojnog rukovodenja*, Vojnoizdacki zavod, Beograd, 1984, str.126

⁵ Исто.стр.127

⁶ Николовски Б., *Воено раководење, организација на штабови и штабни операции*, АЛФА 94, Скопје, 2003. стр.44

⁷ Исто.стр.44-46.

-
- 5 Военото раководење се дефинира и од аспект на одлучувањето односно, тоа е континуиран процес на донесување на одлуки, извршување и нивна ревизија (контрола).

Според претходно изнесеното може да се констатира дека не постои една општо прифатлива дефиниција за военото раководење.

“Военото раководење е универзален процес на ефикасно извршување на воената работа - остварување на функциите на воената организација, со помош на луѓето и ангажирање на другите ресурси, во остварување на однапред дефинирани нејзини цели. Основните содржини на военото раководење се: процесот, ресурсите, ефективното и ефикасно извршување на работата од страна на луѓето и целите на воената организација”⁸.

Може да се констатира дека скоро сите автори раководењето и военото раководење го третираат како функција на управувањето, процес, дејност и активност или пак сметаат дека тоа е посебна научна дисциплина - военото раководење, со кое на најдобар можен начин се остваруваат и извршуваат поставените цели и задачи со помош на расположливите човечки и други ресурси во дадениот временски момент.

в) Командување

И за командувањето не постои една заедничка прифатена дефиниција. Во литературата можеме да сретнеме различни дефиниции за тоа што претставува командувањето.

Според Т. Кроња⁹ командувањето е акт на авторитетот со кој по донесувањето на одлуката се издава наредба за извршување на одлуката.

Според Р. Танасковиќ¹⁰ командувањето е дејност и право на воените старешини на командни должности, во прв ред, да во војна издаваат борбени и други наредби и да заповедаат со единиците, а во мир да им издаваат команди на единиците во строј и наредби и заповеди за вежби и во тек на самата вежба на единиците.

Според Н. Љубичиќ¹¹ командувањето со вооружените сили е составен дел на раководењето и се засновува на посебни права и обврски во одлучувањето за употреба на вооружените сили. Раководењето со вооружените сили се остварува со командувањето - наредувањето.

⁸ Исто стр.47

⁹ Jovanovic B. *Uvod u teoriju vojnog rukovodenja*, Vojnoizdacki zavod, Beograd, 1984, str127

¹⁰ Исто стр.127

¹¹ Исто стр.128

Командувањето е процесна функција на раководењето чија содржина е доделување на задачи со актите на командување (наредба, заповед, директива, инструкција). Со актите на командување се соопштува одлуката на командантот и се активира процесот на извршување на задачата.

Според Андре Гаве¹² “само офицерот може да командува, во права смисла на зборот; и единствено тој се занимава со вештината на командувањето...за командувањето битна е и субординацијата во организацијата, али тоа не е командување. Еден разумен човек и се посветува на одредена должност само тогаш кога ја разбира”.

1.2 Предмет и содржина на теоријата на раководење во одбраната

Познавањето на теоријата на раководењето во одбраната и воопшто, овозможува во праксата да се применуваат научни методи, односно органите на раководење да се служат со науката или научно да раководат. Земајќи го предвид фактот дека раководењето е организациона дејност, тоа овозможува во методолошки поглед расчленување на областите во кои можат да се употребат сите методи, средства и научни области од другите науки доколку му служат на раководењето како дејност и теорија. Денес во рамките на одредените науки се развиваат научни дисциплини за раководењето, како на пример психологија на раководењето, правни аспекти на функциите на раководењето и сл. Со нивна помош се овозможува збогатување на теоријата на раководењето како организациска дејност.

Теоријата на раководење се состои од четири меѓусобно зависни и условени тематски области¹³ во кои се истражува и изучува, тоа се:

- општотеоретска област.
- организациско - структурална област.
- организациско - методолошка област.
- техничка област.

Теоријата на раководење ги истражува и открива законитостите во процесот на раководење. Притоа таа ги користи научните, логичките и математичките методи, кои поради својата универзалност ги користат и другите научни дисциплини.

Основни начела на раководењето. Забрзаниот развој на науката во денешно време, посебно на информатиката и техничките науки, доведоа до

¹² Гаве А. **Вештина командовања**, ВИНЦ, Београд, 1993.

¹³ Jovanovic B. **Uvod u teoriju vojnog rukovodenja**, Vojnoizdacki zavod, Beograd, 1984.str 27

ситуација во која доаѓа до производство на модерни и посовремени оружја и нивна примена во борбените дејства на армиите. Денес не може да се замисли водење на војна без примена на компјутерската технологија, каде неколку грама силикон може да заврши повеќе работа отколку неколку атомски бомби. Следствено на тоа и системите за комуникација се развиваат, а со тоа и раководењето добива нови димензии. Тоа е посебно важно во денешни услови кога брзината на информацијата од теренот влијае на брзината на донесувањето на одлуката, а со тоа и на раководењето. Сателитската технологија и сателитите го даваат својот допринос во развојот на теоријата на современото раководење, не само во воената сфера туку и целокупното човеково живеење. Значи и теоријата на раководењето, а со тоа и самиот систем треба да се прилагодува и развива во согласност со новите достигнувања. Современото раководење, во одбраната и воопшто, за да може да одговори на секојдневните промени се засновува (потпира) на следните начела:

- едностарешинство;
- субординација;
- единство;
- еластичност;
- оперативност;
- тајност;

1.3 Составни елементи на раководењето во одбраната

Раководењето е динамичен процес кој се развива помеѓу оној кој раководи и оној со кој се раководи, а насочен е кон некоја цел. Целта ја одредува оној кој раководи. Постапките на оној кој раководи и на оној со кој се раководи насочени се кон постигнување на целта. Технологијата на овој процес може да се објасни и прикаже со динамичкиот круг, каде зададената вредност претставува целта. После акцијата се утврдува реалната вредност како фактичко (реално) достигнување. Со споредба на дадената и постигнатата вредност се осознава големината на отстапувањето од целта. Кога е потребно се презема соодветна исправка. Тоа значи дека се поставува нова дадена вредност како цел. Процесот се поновува.

1) Општествено-политички елементи. Секоја организација, а посебно воената организација т.е. одбраната во поглед на своите цели и задачи, работата, редот,

меѓучовечките односи и примената на санкциите, претставува специфичен општествен систем. Хиерархиската поставеност е основна карактеристика на тој систем, а субординацијата е владејачки општествен однос. Покрај таквиот општествен однос, за успешно раководење во секоја организација од големо значење е и моралот, моралните норми и санкции, мотивацијата, авторитетот на раководителот и неговото правилно сфаќање на местото и улога во обезбедувањето на правилни меѓучовечки односи во системот на раководење.

а). Хиерархија и субординација. Во делото на Андре Гаве Вештина на командувањето издадено во 1899 година доста сликовито се изложени овие термини. Покрај другото "Хиерархијата и субординацијата - тоа се два изрази кои означуваат исти поим... Субординацијата произлегува од власта на оној кој е во хиерархиска смисла постар или што е потполно исто, од послушноста на помладиот. Власт на еден создадена со потчинување на другиот и обратно... воената организација е хиерархиски поставена: од центарот власта и службените улоги се разгрануваат на подредени гранки кои се помали и помали се додека не се стигне до најмалите... на коренот на секој огранок на оваа гранување се наоѓа по еден елемент на хиерархискиот организам и оттаму по желба врши притисок на оние гранки на кои тој се разгранува, без разлика дали тоа е на основа на сфаќањата кои ги има за својата службена улога или врз основа на притисокот кои тој сам го добил".¹⁴

Рбетот на еден хиерархиски уреден систем на раководење ја претставуваат структурата од различни положби, кои се пополнети со соодветен кадар од раководители. Во хиерархиската структура на организацијата главна положба има раководителот.

Секоја организација има своја структура која се засновува на вертикална и хоризонтална димензија. Сите интегративни процеси започнуваат на некоја точка над нултото ниво и продолжуваат до највисокото ниво на организацијата. Системот на активности е заснован на поделба на работата односно на организациски подсистеми кои треба да ги остварат поставените цели. Тоа всушност се раководителите во организацијата кои се вертикално распоредени и структурно поврзани и во суштина ја претставуваат хиерархиската структура или субординационите односи. Сите тие односи го карактеризираат постоењето на односот на субординација.

Општествениот однос кој ја претставува субординацијата подразбира уредно извршување на добиените задачи од повисокото организациско ниво на

¹⁴ Гаве А. **Вештина командовања**, ВИНЦ, Београд, 1993. стр.78-90.

раководење. Познавањето на субординацијата има како теоретско така и повеќе практично значење, бидејќи таа е поврзана со појавата на организацијата. Ниедна организација не е формирана и неможе да опстои во општеството без односот на субординација. Секоја организациона структура е во облик на пирамида поради што е неопходно постоење на субординација, а самото тоа наложува, кога се гради организационата структура да се воспостават и хиерархиски односи т.е. вертикална димензија на односи, тоа е битно за извршувањето на поставените и добиени задачи во организацијата.

Хиерархијата во органите на раководење е резултат на поделбата на должностите и работата, таа хиерархија во структурата не е хиерархија на личностите туку хиерархија на должности. Процесот на интеграција¹⁵ кој ја создава хиерархиската структура настанува на два начина:

- со интеграција на две или повеќе функции во некоја точка поради економичност во работењето,
- со интеграција на организационите единици од исти вид во организациона целина која претставува нов интегриран организам поради поголема ефикасност.

Со организационата структура се определува кој на кого е потчинет, наредувањето на раководителот е задолжително само на подрачјето на зоната на чие чело се наоѓа органот за раководење.

Субординацијата не е право на одлучување, туку точно и задолжително исполнување на должностите кои ги поставува повисокиот орган. Тоа подразбира обврска и одговорност на органот кој ја спроведува донесената одлука да ја оживотвори на начинот како што определил органот на управување. Одлуките на органот на раководење на пониско ниво во хиерархиската структура поврзани се со одлуките на органот на раководење на повисоко ниво. Секое извршување на наредбите поинаку од нареденото подлежи на санкција од повисокиот орган на раководење.

2 Интеграција на функција. Интеграцијата на функцијата се врши според нејзината природа т.е. со спојување на повеќе работни места од иста, слична или од различна природа во групни работни места со чија помош се извршува посебната задача.

Секоја интеграција на функции и работни места создава единици чии членови се во меѓузависен однос. Така работата на еден член од интегрираната група е зависна од друг, па затоа има потреба од регулирање на таа состојба.

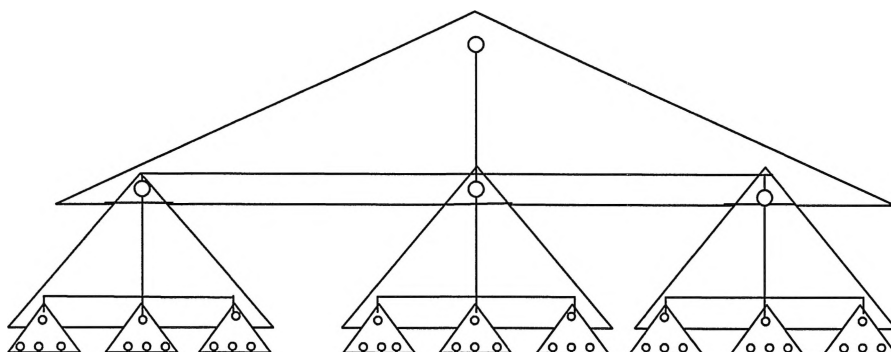
¹⁵ Jovanovic B. *Uvod u teoriju vojnog rukovodenja*, Vojnoizdacki zavod, Beograd, 1984. str.72

Секоја интеграција, било на работните места или дејности, подразбира создавање на интегративни точки, т.е. работни простории на одредени стратуми, кои настануваат како последица на поделбата на работата. Понатамошната интеграција на стратумските точки, поради поефикасно работење, создава ново ниво на интегрирани точки. Интеграцијата на дејностите завршува во една точка на врвот од организационата сруктура, која изгледа хиерархиски.

Членовите на групата се здружуваат преку интегративните точки поставени над средината од базата, така базата со поставената точка над својата средина формира траекторија. Највисоката точка на интегрираните членови станува место од каде се координираат сите акции кои треба да ги реализира формираната организациона зона. Највисоката точка воедно е и член на базата од новата зона која продолжува како интеграција на соседните и заинтересирани организациони зони.

Таму каде што се спојуваат повеќето функции, постои и сложеност при донесувањето на раководните одлуки.

Шематски една интеграција на функции изгледа вака:



Слика 1

Интеграционите процеси на организационата структура се карактеризираат со:

1) Интеграционите простории се од исклучително значење за функционирањето на организацијата. Тоа се места на органите на раководење од каде се решаваат проблемите во базата остварувајќи ги желбите и одлуките на членовите од базата во својата зона и одлуките на интересите на коалициите на целокупниот организационен систем.

2) Секој орган на раководење воедно е и извршен орган на органот на повисоко ниво. Секое ниво на раководење добива одлука од повисокиот орган во вид на оформен акт, кој претставува информација за акцијата која треба да ја спроведе. Примената одлука органот на раководење ја разработува и ја допушта на извршување на понискиот орган на раководење т.е на извршителите.

3) Размената на информации помеѓу подсистемите го претставува функционирањето на целиот систем. Тука се остварува контролата, сето што не добило карактер на "влез" во следниот подсистем, нема карактер на "излез" од претходниот подсистем.

4) Функционирањето на воспоставените врски и односи е суштината на военото раководење. Тука постои одреден однос помеѓу интегрирачките точки на системот и подсистемот во кој се извршува потребниот степен на автономија.

5) Раководењето доаѓа оддолу, органски од базата. Стратумската композиција на пирамидалната структура е постабилна колку што е базата поширока и поефикасна. Тука се појавува распонот на раководењето.

6) Секое ново ниво на раководење настанува како резултат на интеграцијата на претходно интегрираните членови, како што секој систем сочинува збир на потсистеми. Тоа е "раководење во раководењето".

7) Развојот на науката и технологијата бара непрекината надградба на постојните врски и односи во структурата на организацијата, отворање на нови комуникациски правци како хоризонтални така и вертикални, создавање на такви организациони решенија кои најдобро ќе одговараат на дадената ситуација.

8) Организационата шема ја претставува сликата на поврзаност на елементите од организационата структура и го диктира системот на функционирање на организацијата.¹⁶

2. Системи на раководење во одбраната

Под систем се подразбира збир на елементи кои се меѓусебно поврзани, зависни и обусловени еден од друг, заедно функционираат и прават една целина организам кој може самостојно да егзистира. Постојат природни и вештачки, отворени и затворени системи.

Под систем на раководењето во одбраната се подразбира управување со дејностите во областа на одбраната кое се остварува по пат на различни елементи (луѓе, средства, процеси, методи, правила и сл.) поврзани на соодветен начин во функционална целина која ја нарекуваме систем на раководење и командување.

Примарна карактеристика на секој систем е да има своја цел. Основната цел на нашиот систем е да обезбеди изградба и ефикасно функционирање на системот на одбрана.

¹⁶ исто стр. 70

Структурата на системот на раководење претставува основа врз која се засновува работата на системот, таа е представена со местото и целите на системот. Секој составен елемент во структурата на системот има своја функција врзана за остварувањето на целта.

Елементите на структурата на системот, во процесот на активностите, насочени се на остварување на целта и делуваат едни на други. Меѓусебното делување на елементите на системот се нарекува интеракција. Таа се одвива по пат на влез и излез на информацијата. На секој систем на раководење, независно од областа на која тој и припаѓа, му одговара соодветен организациски облик кој има свои карактеристики.

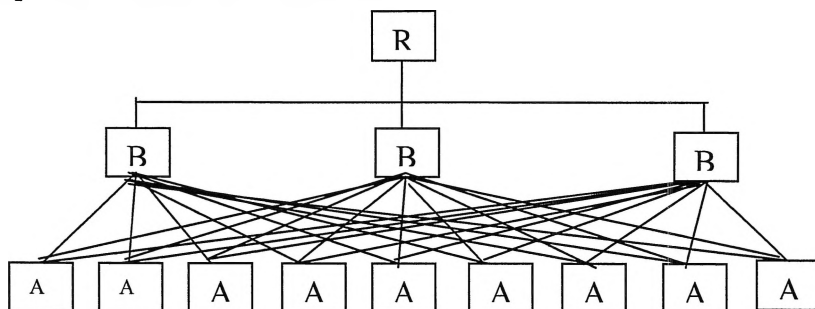
“Раководењето е поимно поврзано за постоењето на систем. Тоа значи дека нема раководење без систем иако има систем без раководење. На поврзаноста на раководењето со постоењето на систем укажуваат некои негови карактеристики како: збир на идеи, материјали, живи суштества или функции поврзани по одредена концепција во заокружена, релативно независна целина. Од ова гледање на системот на раководење произлегуваат неколку карактеристики: (1) дека постојат четири основни групи на системи: систем на идеи, материјални системи, биолошки и функционални системи. (2) секој систем, па и раководењето, има концепција по која се поврзани неговите подсистеми во збир. (3) системот на раководење е релативно независна целина, всушност ни потполно зависна ни потполно независна. (4) раководењето е заокружена целина, што значи дека не е потполно цврста, непроменлива. По организација системите се комбинирани од основните системи. Секоја организација е функционален систем. Секој систем има свои закони.”¹⁷

Скоро сите организациски облици на раководење се претставуваат како системи на раководење (систем на односи). Овде накратко ќе ги образложиме следните системи на раководење: Функционален систем на раководењето, Линијски систем на раководењето, Линијско-штабен систем на раководењето.

¹⁷ Домазетовиќ Љ. **Ратови новог доба-ратоводство у биткама и ратовима**, книга 2, Београд, 1999. стр. 140.

2.1 Функционален систем на раководењето

Основата на овој систем во раководењето е засновување на односи (обврски и одговорност) по стручна линија. Органот на раководење во функционалниот систем, на одредено ниво ги извршува своите стручни обврски, а им издава наредби на сите пониски органи да ги извршуваат обврските онака како што се бара од нив. Шематски овој систем на раководење може да се претстави на следниот начин:



Слика 2

Карактеристики на овој систем се:

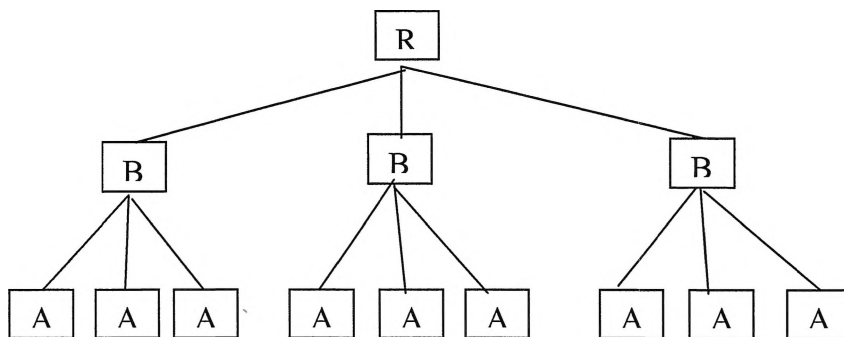
- детално расчленување на процесот на работа и функционалната зависност се до непосредниот извршител на задачата.
- ниската специјализација на секое работно место.
- нагласената индивидуална одговорност за секое работно место по стручна линија.
- подготовката и координацијата на работата се централизирани според специјалностите.

Негативности и недостатоци:

- премногу сложените односи,
- нејасност во надлежностите,
- тешко се остварува координација,
- тешко се одржува дисциплина.

2.2 Линијски систем на раководењето

За разлика од функционалниот систем каде централно место зазема специјалистот, овој систем се засновува на хиерархијата на раководителите поврзани само со една линија кон повисокиот орган на раководење. Шематски прикажан овој систем изгледа вака:



Слика 3

Карактеристики на овој систем се:

- изградбата на хиерархијата на односи е со строго придржување кон начелото на единство во командувањето
- поделба на помали работни комплекси
- остварување на добра дисциплина
- подготовките и координацијата се децентрализирани и им се пренесени на пониските раководители.

Линијскиот систем на односи се развива во војската, а индустриското раководење ги презело оние елементи кои најмногу му одговарале.

Предноста на линијскиот систем над функционалниот е во тоа што постои точно определен делокруг на работа и одговорност на секој поединец кон својот претпоставен. Во овој систем се бара од раководителот да поседува универзални особини. Во него не е овозможена специјализација и често се вели дека раководителите постануваат "сезнајковци".

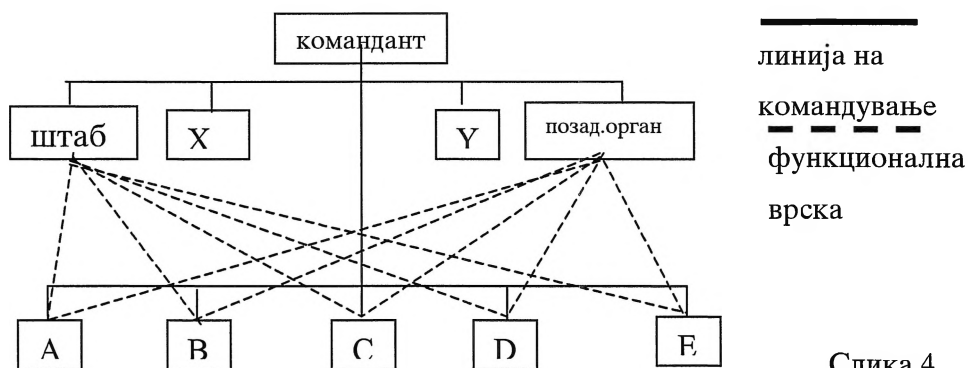
Негативности и недостатоци:

- долги патишта на комуникација и намалување на оперативноста во работењето.
- хоризонталните односи се раширени и е отежната комуникацијата по хоризонтална линија.
- линијскиот однос се врзува само кон еден претпоставен и потчинетите.

2.3 Линијско-штабен систем на раководењето

Самото име кажува дека се работи за комбинација на два системи на односи. Линијски е затоа што поаѓа од поставките на кои се засновува линијскиот систем, штабен е затоа што постои штаб (тим) на специјалисти кои немаат право да им наредуваат на пониските органи, туку одлуката му ја предлагаат на раководителот. И овај систем на односи настанал во војската.

Шематски овој систем изгледа вака:



Слика 4

Овој систем на односи се засновува на линијскиот однос кон потчинетите и постои една линија на релацијата претпоставен - потчинет. Покрај овој однос, на нивото каде се интегрираат дејностите, раководителот има органи од секоја струка организациски поврзани, чија главна задача им е на главниот претпоставен раководител да му достават предлог за донесување на одлука. Штабот има група на стручњаци од одредени области, чија задача е да поднесат предлог до раководителот за донесување на сложени одлуки.

Раководителот на организацијата не е потребно да биде “универзална личност” и да ги познава сите дејности односно да поседува стручна спрема (подготовка) од сите специјалности, туку потребно му е познавање само на една, поради тоа неопходноста од постоење на специјалисти од секоја струка е битно за да може стручно да раководи со организацијата.

Позитивни карактеристики на овој систем се:

- главниот раководител за секоја област има стручен соработник кој му предлага решенија за соодветната област.
- решавањето на проблемите е поедноставно во однос со барањата во линијскиот систем.
- одлуките се донесуваат со примена на научни методи и од страна на стручните лица.
- недостатоците на раководителот ги покрива постоењето на штабот.

Негативни карактеристики се:

- постоење на многу сложени односи.
- се појавуваат тешкотии во односите помеѓу луѓето на линијските и штабните должности.

Штабовите можат да бидат специјализирани и комплексни.

Сите овие системи на раководење не се појавуваат во нивниот “чист” облик туку најчесто системите на раководење во организациите претставуваат некоја комбинација меѓу себе.

3 Методи и инструменти на раководењето

Методите на раководење се значајно подрачје на раководењето. Методите на раководењето се однесуваат на постапките на луѓето во врска со начинот на извршување на задачите. Во организационата теорија познати се следниве методи: автократска, демократска и либерална метода на раководење.

Автократска Во основа оваа метода се потпира на застрашувањето и присилувањето на потчинетите при извршувањето на задачите. Доминацијата на раководителот е потполна, тој не го прифаќа мислењето на средината и на потчинетите, а доколку има консултации тоа е формално, во суштина работи по своја замисла како тој сака. Раководителот ја одредува политиката на работата. Потчинетите се зависни и не се во состојба да даваат предлози за решавање на конкретните проблеми.

Демократската метода се потпира на соработката на раководителите со потчинетите. Низ договор се бара најдобро прифатливото решение за сите. Одлуките донесени на демократски начин се сметаат како свои, бидејќи во нив учествуваат сите извршители. Со оваа метода се постигнува поголем ефект на работа во однос на автократската метода.

Либералната метода е заснована на самостојноста, совесноста и слободата на потчинетите во извршувањето на задачите. Се е препуштено на свеста на луѓето.

Постојат методи во раководењето кои може да се именуваат како општи и се применуваат од страна на сите раководители и индивидуални методи кои се во примена од страна на поедини раководители. Тоа значи, дека раководењето како дејност зависи од личноста на раководителот, професијата, образованието и конкретните услови. На изборот на поедини методи значително влијание имаат:

- 1) времето во кое задачите треба да се извршуваат.
- 2) сложеноста и квантитетот на задачите.
- 3) бараниот квалитет на резултатите, и

4) цената која треба да се плати (материјалните и човечките ресурси).

Раководителот може да се оптовари со избраната метода и со тоа да го доведе во прашање корисниот ефект на работата. Лошиот работник го расипува материјалот, а лошиот раководител - луѓето. Раководењето кое не ги согледува проблемите комплексно, а состојбите не ги анализира сестрано, секогаш ја дезорганизира организацијата, а задачите се изведуваат површно и со слаби ефекти.

Во зависност од општествениот систем, организациската структура и општествените односи во кои се остварува раководењето се бира и методот на раководење. Индивидуалните методи зависат од многу работи кои раководителот ги смета за битни: знаењето, способноста, карактерот, темпераментноста, животното и работно искуство.

Со порастот на бројот со оние со кои се раководи, се јавуваат и други проблеми, а тоа се: организациски, економски, кадровски и проблеми поврзани со нивната меѓусебна поврзаност. Овие проблеми доаѓаат до израз при раководењето со големи организациони целини, како што се системот на одбраната и АРМ. Притоа субјективниот фактор губи на значење, а објективниот добива. Правилноста станува поважна од правичноста, науката станува покорисна од власта. Новите проблеми треба да се решаваат со нови методи кои бараат нови инструменти - нови знаења, нови сфаќања, барања и обврски. Во зависност од приодот кон оваа проблематика, методите на раководење ги класифицираме според различни критериуми. Според бројот на оние со кои се раководи имаме:

- 1) неформално раководење
- 2) автократско раководење,
- 3) демократско
- 4) научно раководење

4 Модели на раководење

Постоењето на теоријата на моделирање ни дава можност и ни овозможува сите акции, процеси и резултати да може да се моделираат, што претставува важен заклучок за анализа на работата. Колку пореално моделот ги претставува развојот на настаните и работите во иднината толку неговиот квалитет е поголем. Со моделирањето на организациските дејности се доловува и прикажува приближно вистинската слика во која може да се најде организацијата во иднина при извршувањето на задачите. База или основа за создавањето на

моделот претставува анализата на целите, дејностите и структурата на самата организација. Меѓутоа, за сите компоненти на системот потребно е да се одредат критериумите и ограничувањата во извршувањето на задачите. Моделите за раководење ја претставуваат поедноставената слика на вистината во која се имитира насочувањето на луѓето и работата во извршувањето на задачите. Создадениот модел е основа за системската анализа во раководењето.

Како главни карактеристики на еден модел на раководење би биле следните:¹⁸

- ниеден модел не е така создаден да може со него да се раководи рутински.
- секој модел бара многу време за создавање и изучување.
- теоретичарите ги создаваат моделите, па ги учат другите како треба да се раководи и како треба да се создаваат моделите.
- моделите се несовршени и треба постојано да се усовршуваат.
- моделите за раководење ни служат за учење, а во праксата ни помагаат како начинот и моделот да го примениме на конкретна (практична) работа.

Посебно внимание треба да им се посвети на факторите кои се дел на секој модел на раководењето, односно на:

- дејностите
- стилот, и
- техниките на раководењето.

Во литературата познати се голем број на модели на раководење кои се застапени и во практиката. Ние овде ќе го обработиме моделот кој е најчесто применуван во практиката, а тоа е моделот на воено раководење (класичен).

4.1 Модел на воено раководење¹⁹

Теоретичарите од областа на менаџментот, лидерството и раководењето (военото) се согласни дека овој модел е најстар, најпознат и најдобро проучен и опишан.

Основите на моделот на воено раководење се:

А) Дејности:

¹⁸ Jovanovic B. *Uvod u teoriju vojnog rukovodenja*, Vojnoizdacki zavod, Beograd, 1984. str.50

¹⁹ Исто. стр.51

- основата на воената дејност е подготовка и водење на вооружена борба, поради што и во мирновременски услови се е подредено на изградбата на борбената готовност а во војна на водењето на борбени дејства
- во време на мир сите дејности се приспособуваат и треба да бидат во функција на извршувањето на задачите во војна;
- сите задачи се издаваат во строга форма - наредба (заповед);
- извршувањето на задачите се поставува како безусловен акт, а луѓето се ангажираат по потреба и со присила заснована на важечките нормативно правни акти (прописи).

Б) Стилот на раководењето;

- претпоставениот има водечка улога, а потчинетите се ангажираат со добивање на задачи преку наредба и команда.
- потчинетиот е должен да слуша (“наредбата на претпоставениот е закон за потчинетиот”);
- раководењето е авторитативно, и
- потчинетите му веруваат на раководителот, а на тоа ги обврзуваат правилата.

В) Техники на раководењето:

- мноштвото на правила и прописи точно одредуваат како ќе се раководи. Командувањето е основа на раководењето и поради тоа целиот живот и работа на единиците се засновани на актите на командувањето, и
- во обуката се проучуваат правилата и упатствата за да се научи како треба да се раководи и како треба да се извршуваат наредбите на претпоставените.

Г) Одговорноста е линиска - потчинетиот секогаш одговара на претпоставениот.

Современата теориска мисла и практика потврдуваат дека многу постапки од овој модел се надминати, но овој модел сеуште се применува во многу армии во светот.

Глава 2.Општо за менаџментот

1 Основи на менаџментот

Менаџментот како процес со кој се обезбедува ефикасно остварување на поставените цели, претставува една од најважните човекови активности. Тој во основа овозможува да се обезбеди координиран пристап во работењето. Менаџментот овозможува преземање на акција со која на секој поединец ќе му се овозможи во процесот на работење да го даде својот максимален придонес.

Менаџментот е странски термин кој го заменува порано употребуваниот термин кај нас - управување. Менаџментот е универзална активност. Меѓутоа различно определената содржина, принципи и функции придонесуваат за разидување кај определени автори при неговото дефинирање. Земајќи го во предвид карактерот на овој труд, од мноштвото дефиниции за менаџментот овде ќе изнесеме само некои за да може да се сфати суштината и значењето на менаџментот, како основа за негова примена во работењето во одбраната.

Т. Тодоров и Д. Димков²⁰ нагласуваат дека во менаџмент теоријата постојат следниве стојалишта:

Мошне е популарно мислењето според кое “менаџментот е процес, серија на чекори или насочување на акциите во правец на остварување на дефинираната цел - менаџментот е збир на акции кои водат кон некоја општа цел”.

Се среќава и мислењето според кое “менаџментот има организациона улога, поставување на обврски, одговорности и односи во организацијата”.

“Менаџментот содржи давање на работите да бидат извршувани од други”.

“Менаџментот се дефинира и од стратегиски аспект како начин за определување на долгорочната прилагодливост на организацијата на опкружувањето”.

“Менаџментот, според некои мислења е дефиниран како интердисциплинарна системска наука која го подига сопственото научно ниво, која ги анализира проблемите, одлучување и примена на решенијата во организацијата”.

“Менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите”.

“Менаџментот е процес на извршување на посебни функции”.

Б. Шуклев²¹ изнесува повеќе дефиниции за менаџментот и тој го дефинира на следниот начин.

²⁰ Тодоров Т, Димков Д. “Меѓународен менаџмент” - Боро - Графика, Скопје, 2000г. стр.17

²¹ Бобек Шуклев: “Менаџмент”, Економски факултет, второ издание, Скопје, 1998г.стр1-5.

“Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на извршувањето на поставените цели со помош на човекот и другите ресурси“.

“Менаџментот е практична примена на знаењата и искуствата што ги имаат менаџерите“.

“Менаџментот е збир на знаења и управување“.

“За многу вработени под поимот менаџмент се подразбира група на луѓе (работници - извршители или други менаџери) кои првенствено се одговорни за донесување на одлуки во организацијата“

Заедничките елементи на менаџментот според Т. Тодоров и Д. Димков се: “менаџментот се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работите со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели”.

Слична дефиниција изнесува и Грифин²², кој вели дека “менаџментот е збир на активности (вклучувајќи го планирањето и донесувањето на одлуки, организирањето, водењето и контролата), на управување со средствата (човечки, финансиски, физички и информатички), со цел да се остварат поставените цели на ефикасен и ефективен начин”.

Планирањето вклучува одбирање на цели и задачи и акција со кои одбраните цели и задачи би се оствариле. Тоа бара донесување на одлуки, односно определување на идните насоки за акција кои треба да се преземат. Најповолната акција ќе се избере од повеќето алтернативни решенија.

Организирањето значи воспоставување на организациона структура, односно поврзување и групирање на работите за успешно остварување на поставените цели и задачи.

Водењето значи и мотивирање, односно влијание на луѓето да ги остваруваат поуспешно своите задачи.

Контролирањето претставува мерење, коригирање на работењето, како на поединците така и на организацијата во целост, за да се дојде побрзо до остварување на зацртаните цели и задачи.

Терминот менаџмент има повеќе значења кои можат да бидат применети на различни начини. Прво, терминот е употребен да дефинира широко подрачје на активност. Второ, тој е употребен да ги опише нивоата на авторитет во рамките на организацијата. Трето, терминот означува функционален приод кој опфаќа планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола. Четврто,

²² Стаменковски А; “Менаџмент со одбраната“, ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр 22

менаџментот опфаќа вработени, финансии, материјали и цели, купување и продавање, методи и постапки, средства и опрема.

Нема супституција за менаџментот, тој обезбедува користење на човечкиот напор. Менаџментот се однесува на поставување и остварување на целите.

Природата на менаџментот може да се објасни на следниот начин²³:

“Зошто - бидејќи менаџментот е одговорен за успехот или неуспехот на работењето;

Кога - постои група со формулирани цели;

Што - анализата на функциите покажува што работи менаџментот;

Кој - менаџерите ги извршуваат целите;

Како - научен метод и принципи.

Луѓето работат заедно во систем за да остварат сакани цели на тој систем“.

Менаџментот појдовно може да се дефинира како, основна функција на секоја организација, како организациски феномен. Тоа е универзален процес на координација и насочување на сите организациони ресурси заради остварување на дефинираните цели. Менаџментот означува формална форма на однесување на организациониот систем и е одговорен за вкупната успешност на организацијата. Менаџментот е збир од знаења, па и вештина, со кои се обезбедува алокација и рационално користење на сите ресурси во еден процес. “Менаџментот има улога да го обезбеди раководењето на организацијата и истата да ја одржува во здравиот, најдобриот дел од животниот циклус“²⁴.

Менаџерот е личност која се обидува да ги оствари поставените цели со насочување на човечките активности во различните области на човековото живеење. Тој ги користи средствата на најефикасен начин.

Цел на менаџерот е да формулира и да го поддржи интерното окружување во кое луѓето работат ефикасно и ефективно кон остварување на целите.

“Менаџментот подразбира работа со луѓе, менаџерот е дефиниран како личност која прави работите да се случуваат со напорот на други луѓе“²⁵. Менаџерите се класифицираат според нивоата на менаџментот и работата што тие ја вршат. Работата на сите менаџери е иста, тие планираат, одлучуваат, контролираат, организираат, координираат и мотивираат. Менаџерите применуваат наука која е корисна, а потоа се потпираат на умешноста, тој треба да знае и да ги

²³ Тодоров Т, Димков Д. “Меѓународен менаџмент“ - Боро - Графика, Скопје, 2000г. стр.20

²⁴ Исто стр. 48

²⁵ Исто стр. 24

разбере на само концепциите и принципите на менаџментот (како наука), туку и како нив да ги употреби (менаџментот како уметност).²⁶

Менаџерот може да дефинира, да анализира и да ги мери феномените и може да користи определени техники кои го оспособуваат да експериментира и да добие докази. Системскиот приод на менаџерите им помага да разберат и работат поефективно во стварноста на комплексните системи.

Во извршувањето на својата работа менаџерот треба прво, да ги идентификува главните карактеристики на ситуацијата со која се соочува тој. Клучна способност на менаџерот е способноста да господари со ситуацијата, тој треба да ги процени факторите, да селектира соодветен тек на акција, да го прилагоди системот, да планира и да контролира и да ги подготви другите клучни односи кои ќе имаат одраз во дадената ситуација. Ситуационата методологија вклучува четири постапки кои менаџерот треба да ги познава и применува.²⁷

- 1) менаџерот мора да ги знае или да биде близок со различни концепции и техники на менаџментот применливи во дадена ситуација;
- 2) тој треба да биде полн со знаење, кога тој селектира било каков концепт или техника за примена;
- 3) менаџерот треба да ја знае ситуацијата на која тој ги прилагодува техниките и да ги познава основните фактори;
- 4) менаџерот не само што треба да ги знае техниките и во која ситуација да ги применува, тој исто така треба да е способен, техниките да ги прилагоди на потребите и барањата на ситуацијата.

Менаџерот на повисоко ниво треба:

- 1) да идентификува, избира и извршува таква стратегија во која верува дека ќе биде победничка за неговата организација.
- 2) да биде способен за ефективно искористување на интерните способности и ресурси на организацијата;
- 3) да биде способен да ги ангажира адекватно интерните способности и ресурси во светлина на крајно променливата конкуренција и опкружување.

Менаџерите се координатори и директори во организацијата. Тие ја сочинуваат хиерархиската структура во организацијата, имаат право да командуваат и да ги насочуваат другите во нивните подрачја на одговорност. Тие обично директно не извршуваат било каква физичка активност, присутни се во

²⁶ Исто стр. 31

²⁷ Исто стр. 40 - 44.

организацијата за да го насочуваат и координираат напорот на останатите членовите. Тие се активен елемент кој обезбедува раководење и поттикнување работата да се изврши.

Менаџерот е личност која ги насочува активностите на други луѓе и презема одговорност за остварување на одредена цел со помош на другите луѓе. Менаџерите се најскап ресурс во најголем број бизниси и потребни се години да се изгради успешен менаџмент тим, но тој може да биде уништен за кратко време од лоша влада.

Колку менаџерите се добри и како управуваат зависи од целите кои се остваруваат. Менаџерот е независен од сопственоста, рангот и моќта. Менаџментот е професија, функција. Без институција нема менаџмент, но и без менаџмент нема институција. “Менаџментот е специфичен орган на модерната институција”.²⁸

Активностите на менаџерот можат да се групираат во две групи и тоа: *физички и ментални* активности. Физичките активности на менаџерот можат да се наречат и активности на комуницирање. Менталните активности на менаџерот се однесуваат на донесување на одлуки. Крајна цел на овие менаџерски активности е да се креира опкружување во кое другите поединци ќе партиципираат во остварувањето на целите. Менаџерите мора да создадат работна атмосфера со цел да ги охрабрат луѓето да се ангажираат во остварувањето на целите.²⁹

Менаџерите треба да ги извршуваат следните функциите според нивниот ранг: *пребјоварање, надгледување и планирање*.

Се претпоставува дека менаџерот треба да има три вида на способности за да може успешно да ја извршува својата работа и тоа: *техничка, човечка и концепциска*.³⁰

Менаџерот мора да биде отворен, да мисли над нормалниот процес на мислењето, да истражува надвор од секојдневниот колосек за поефикасен метод, идеал, политика или техника, да биде секогаш отворен за сугестија за подобар начин на извршување на било која задача.

Според Тодоров Т и Димков Д некомплетната листа на посакувани квалитети кои треба да ги поседува менаџерот е следната³¹:

1. Менаџерот треба да биде слободен да мисли.
2. Менаџерот треба да биде способен да се изрази јасно.
3. Менаџерот треба да поседува технички способности.

²⁸ Исто стр. 63

²⁹ Исто стр. 64

³⁰ Повеќе за овие способности на менаџерот види исто на стр.68-70.

³¹ Исто стр. 80

-
4. Менаџерот треба да поседува способност да мисли широко.
 5. Менаџерот треба да биде продавач.
 6. Менаџерот треба да поседува морален интегритет.
 7. Менаџерот треба да биде емотивно стабилен.
 8. Менаџерот треба да поседува способност за човечките односи и да проникнува во мотивацијата и однесувањето на човекот.
 9. Менаџерот треба да поседува организациска способност.
 10. Менаџерот треба да биде динамичен.

Квалификациите на менаџерот се комбинација на лични карактеристики и способности.

1.1 Нивоа на менаџмент и менаџерски улоги

Нивоа на менаџмент. Мислењата за нивоата на менаџментот во литературата се дивергентни. Постојат мислења според кои менаџментот постои на две нивоа, *административен и оперативен* менаџмент. Оперативниот менаџмент вклучува менаџмент на средно и на пониско ниво. Административниот менаџмент одговара на повисоко ниво на менаџмент.

Посебна класификација на нивоата на менаџментот е на **вертикално** ниво, кое го сочинуваат: *врвен, среден и менаџмент на пониско ниво*, а во **хоризонтално** ниво се вклучени *функционалните менаџери, генералниот и проектниот менаџер*. Сепак доминира поделбата според вертикално ниво, а на кое ниво му се дава поголемо значење зависи од организацијата.

Врвниот менаџмент е група одговорна за подготвување на деловната политика, за насочување и за успехот на сите активности во организацијата. Тоа е оној менаџмент кој се грижи за политиката на целата организација, ги одржува екстерните односи на организацијата со другите организации и ги насочува активностите на организацијата. Активностите на врвниот менаџмент се насочени кон остварување успех или постигнување резултати на подолг рок, како кон создавање клима и градење на добри меѓусебни односи во средината во која работат. Врвниот менаџмент најчесто се занимава со стратегиските работи и планови на организацијата.

Средниот менаџмент се грижи за спроведување на утврдената политика и за успешното работење на пониските организациони нивоа. На ова ниво на менаџментот се развиваат индивидуалните иницијативи и размислувања за реализација на политиката и директивите на врвниот менаџмент, се врши

ревизија на поставената политика, се предлага нова и се поставуваат задчите за остварување на дадените цели.

Менаџментот на пониско ниво се грижи за конкретното извршување на политиките и за остварување на целите на организационите единици преку процедури одобрени од страна на средниот и врвниот менаџмент. На ова ниво се следи извршувањето на планските задачи и се градат односи човек - човек.

“Кај врвниот менаџмент планирањето е со поизразит интензитет, додека “слегувајќи” по пирамидално - хиерархиската структура неговата застапеност се намалува. Другите функции, директното раководење и контролата се застапени со послаб интензитет кај врвниот менаџмент. Кај средното ниво на менаџмент сите функции се подеднакво застапени, освен директната контрола, а додека кај првото (пониско) ниво на менаџмент најзастапени се функциите на директно раководење и контрола”.³²

“Карактерот на работата на менаџерите на кое било ниво се разликува од карактерот на работата на менаџерите од другите нивоа. На врвно ниво на менаџмент се донесуваат нерутински одлуки, додека кај првото ниво преовладуваат рутинските одлуки”.³³

Менаџерски улоги. Според Хенри Минтзберг врвните, а според Тодор Кралев и другите менаџери ги “играат” следните три вида на улоги.³⁴

- а. интерперсонални,
- б. информативни и
- ц. улоги на донесувачи на одлуки.

Во **интерперсоналните** улоги, менаџерот најчесто може да се јави во улога на номинален водач (“глава” на организацијата), улога на лидер и улога на поврзувач (контакти). Како “глава” на организацијата, менаџерот се наоѓа во улога на извршувач на протоколарни задолженија, да извршува бројни должности поради неговиот статус. Улогата на “лидер”, е најшироко препознатлива улога, таа ги опишува односите на менаџерот со потчинетите, тој треба да ги мотивира, обучува и охрабрува вработените. Третата од интерперсоналните улоги е улогата на поврзувач (контакти) помеѓу вработените во организацијата со другите екстерни организации. Улогата на контакти се однесува на менаџерските односи со луѓе надвор од неговата организација. Со оваа улога се создава значајна мрежа на односи од хоризонтален карактер.

³² Стаменковски А; “Менаџмент со одбраната”, ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр 22

³³ Николоски Б. “Основи на военото раководење”, АЛФА 94, Скопје, 1999г. стр.27

³⁴ Исто стр. 28

Играјќи ги **информативните** улоги, менаџерите најчесто треба да се во улога на: набљудувач, пренесувач на информации и портпарол. Како во улога на набљудувач, менаџерот треба да ги набљудува настаните околу себе и да определува начин на кој би ги примал информациите, бидејќи тој постојано бара и добива информации од интерес за неговата организација. Како пренесувач на информации, менаџерот треба да врши дисперзија на своите сознанија до членовите на раководната организација, тој ги пренесува надворешните информации во неговата организација и интерните информации од едни на други. Како портпарол тој треба да им се обраќа на вработените во организацијата и на другите менаџерски нивоа и да им дава објаснување за одредени прашања, настани и сл.

Во улога на **донесувачи на одлуки**, менаџерите се јавуваат како: претприемачи, раководители при нарушувања (разрешување на конфликти), алокатори на ресурси и преговарачи. Менаџерот мора да ја поседува улогата на претприемач, да дава идеи и да презема активности за реализација на идеите за развој, унапредување, усовршување, тој е иницијатор и дизајнер на многу контролирани промени во неговата организација. Во улогата на раководител при нарушувања (разрешување на конфликти), менаџерот треба да се истакне со донесување на одлуки во невообичаени ситуации, кога организацијата се судрува со некои пречки како што се: штрајк, криза, разрешување на конфликти меѓу подредените или меѓу одделенијата. Како алокатор на ресурси, менаџерот треба да донесува одлуки кои ресурси, кога и како ќе бидат ангажирани или трошени. Улогата на преговарач го обврзува менаџерот да преговара во сите услови и за сите прашања. Тоа означува дека менаџерот е одговорен за претставување на организацијата во главните преговарачки активности, затоа што тој располага со најмногу информации и најдобро ја познава својата организација.

1 2 Видови на менаџмент

Основни видови на менаџментот се:

Системскиот менаџмент се однесува на организациите кои се уредени и делуваат како системи составени од повеќе подсистеми. Секој дел од целината или секој подсистем е разгледуван индивидуално како посебен елемент, а неговиот однос или придонес кон следното ниво во хиерархиската структура е програмиран и мерен, но секогаш тој е насочен кон целината. Системскиот менаџмент во суштина е насочен кон остварување на поставените цели, оптимизација на вкупниот систем, јакнење на одговорноста на менаџерите и давање на задачи на луѓето со кои тие треба да се идентификуваат со резултатите.

Во системскиот менаџмент, како влезни големини се земаат: луѓето, суровините, средствата, методите за работа, финансиите, пазарите и информациите. Процесот на трансформација го сочинуваат функциите на менаџментот: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола. Излезни големини се создадената подобра состојба во околината и благосостојбата на човекот. Повратната спрега или информациите, преку функциите на менаџментот овозможува корегирање на влезните големини.

За системскиот менаџмент карактеристично е и тоа што, тој е насочен кон целината или кон организациите, оди кон самостабилизирање и е отворен за влијание од страна на неговата околина, а влијае и врз сопствената средина. Тоа значи почитување на пет технолошки компоненти кои имаат интерактивно дејство, и тоа:

- системско размислување: да се разбере суштината на системот со размислување за целината, а не само со индивидуалните делови;
- лична контрола: вложување на постојани напори да се развие визија, да се концентрира енергијата и да се развијат лични карактеристики за да може да се согледа реалноста;
- интелектуални модели: создавање способност за формирање на слика за светот во кој човекот мора да се соочи со разни активности;
- креирање посебна визија: создавање на способности и моќ за да може да се видат работите;
- заедничко размислување: создавање на способности кај членовите на менаџерскиот тим за водење на дијалог за изнаоѓање на решение кое може да се очекува да биде прифатено од групата.³⁵

Ситуациониот менаџмент укажува на неопходноста дека менаџерите во извршувањето на својата работа треба да ги идентификуваат главните карактеристики на ситуацијата со која се соочуваат. Ова подразбира избирање на соодветен менаџмент концепт, кој, со примена на соодветна техника, ќе овозможи ефикасно остварување на целите. Ситуациониот менаџмент упатува на природот со кој менаџерите треба да подготват одлуки и да изберат концепти кои ќе бидат од корист за решавање на дадената ситуација.

Ситуациониот менаџмент исто така го зема во предвид прилагодувањето на факторите кои влијаат врз работењето. Да се земат предвид факторите на околината значи да се подготви пристап кон нивно прилагодување. Прилагодувањето кон надворешната околина значи дека менаџерите:

³⁵ Стаменковски А; "Менаџмент со одбраната", ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр 27-28

- мораат да ги познаваат концепциите и техниките на менаџментот кои можат да бидат применливи во дадената ситуација;
- треба да имаат знаење за да можат да селектираат каков било концепт и техника за примена на менаџментот;
- треба да ја познаваат и ситуацијата и факторите кон кои ќе ги прилагодуваат техниките;
- не само што треба да ги знаат техниките и во која ситуација да ги применат, туку треба да имаат способности за прилагодување на техниките кон потребите и барањата.

Ситуациониот менаџмент се остварува како процес во кој најнапред се прави дијагноза на ситуацијата и се дефинираат основните проблеми и параметри, се дефинираат целите на менаџментот и се идентификуваат техниките за решавање на проблемот. Потоа се врши истражување на фактите на ситуацијата и се извлекуваат клучните фактори кои влијаат врз одлучувањето, се развиваат алтернативи на акциите кои ќе се преземаат и се избира најдобрата алтернатива.³⁶

Стратегискиот менаџмент е процес на долгорочно остварување на содржините преку пет основни задачи:³⁷

- развивање стратешка визија;
- поставување на цели и задачи;
- формулирање на стратегија за остварување на задачите;
- спроведување и извршување на стратегијата;
- оценување на остварувањето на стратегијата, иницирање на корективни акции и коригирање на стратегијата.

Стратегискиот менаџмент е процес кој се состои од конкурентски натпревар за да се создадат услови за успешно извршување на задачите.

Примената на стратегискиот менаџмент во одбраната овозможува стратегиски да се размислува, а тоа значи при примената на овој пристап секогаш да се имаат во предвид одговорите на следниве прашања:

- Каде сме сега?
- Каде сакаме да одиме?
- Како ќе стигнеме таму?

Тимскиот пристап кон менаџментот се нарекува **партиципативен менаџмент**. Тимот се состои од повеќе менаџери од кои еден е лидер. Сите

³⁶ Исто. стр.29

³⁷ Исто. стр.29

членови на тимот партиципираат во одлучувањето и решавањето на проблемите кои се предмет на нивната работа.

Лидерот ги запознава членовите на тимот со задачите кои треба да ги извршат, со проблемите што треба да се решаваат и со одлуките што треба да се донесат. Повратно, членовите на тимот даваат предлози како да се решаваат проблемите, како да се извршат задачите и де се донесе одлука која ќе овозможи најефикасно работење.

Партиципативниот менаџмент овозможува мотивирање на извршителите на работите, преку групно учество се поставуваат целите, присутна е можноста за успешно вршење на контролната функција врз користењето на точни податоци и информации, а одлучувањето е присутно на сите нивоа на организацијата.

Глава 3. Менаџментот со одбраната на Р Македонија

1.1 Карактеристики на менаџментот со одбраната

Активностите кои ги опфаќа менаџментот со одбраната се однесуваат на планирањето, организирањето, спроведувањето, имплементацијата и контролата на програмираните активности. Основата на менаџментот со одбраната се извлекува од неопходната визија за тоа како треба да изгледа одбраната на подолг рок и како да функционира за ги оствари целите на националната одбрана³⁸. За реализација на целите на националната одбрана потребно е да се знае дека развојот на силите е процес на создавање на кадар кој ќе биде оспособен професионално да ги опслужува опремата и инфраструктурата, кои обезбедуваат оперативна ефикасност, одржливост и воена подготвеност.

Менаџментот со одбраната опфаќа остварување на следните работни процеси:³⁹

- развој на одбранбената политика и определување на стратешките насоки;
- создавање на силите, вклучувајќи ги подготовките за обучување и опремување на силите;
- ангажирање на силите и водење на операциите;
- подготвување на заеднички активности.

Познато е дека секоја држава (вклучително и Р Македонија), развива своја одбранбена политика и определува стратешки насоки кои опфаќаат низа на активности, како што се:⁴⁰

- изработка на геостратешка и воена проценка;
- развивање и анализа на можни варијанти на одбранбените цели и задачи;
- развивање на развојните одбранбени опции;
- селектирање и избор на оптимална опција.

Менаџментот со одбраната значи преземање на плански, организациски, поттикнувачки или стимулирачки активности за создавање на услови за остварување на одбранбените задачи. Одбранбените задачи се однесуваат на одбраната на територијалниот интегритет на земјата, заштита на националните

³⁸ За тоа кои се целите на националната одбрана на Р Македонија подетално види во Стратешкиот одбранбен преглед-политичка рамка, Скопје, Октомври, 2003 год. или Националната концепција за безбедност и одбрана на Р Македонија, Скопје, 2003 година.

³⁹ Стаменковски А; "Менаџмент со одбраната", ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр.35

⁴⁰ Исто. стр.36

интереси, укажување на помош во случај на несреќи, давање на придонес во градењето на мирот, меѓународната безбедност и стабилност.

Одбранбениот систем и АРМ се од огромен придонес за остварување на интересите и целите на Р Македонија во Европа и во целиот свет. Долгорочно одбраната на Р Македонија треба да биде способна да одговори и да се адаптира на предизвиците и опасностите кои ги носат динамичната промена на околината новото време на живеење. За остварување на овие цели, структурата на силите и способностите на АРМ треба да се базираат на:⁴¹

- одржување на сопствената, регионалната и безбедноста на Европа низ придонес во евроатланските структури, регионалните ангажмани и внатре во НАТО;
- овозможување поддршка на цивилната власт и граѓаните во пресрет на внатрешно-безбедносните закани, ризици и опасности;
- помагање и справување со заканите, ризиците и опасностите, произлезени од проблемите на глобалната безбедност (тероризам, меѓународен криминал, пролиферација и сите видови на недозволена трговија);
- одговарање на помали ризици и опасности за Р Македонија, како и поддршка на нејзините интереси во однос на одржувањето на мирот, меѓународниот ред и стабилност, хуманитарни и слични операции.

Врз основа на ставовите, насоките и анализите содржани во Националната концепција за безбедност и Стратегискиот одбранбен преглед, произлегува дека мисии на одбраната треба да бидат:

а).одбрана на земјата: да се располага со сили за заштита на независноста и територијалниот интегритет во мир, кризи и кризни ситуации, вонредна и воена состојба во Р Македонија, односно да ја гарантираат безбедноста и одбраната на Р Македонија, како и да овозможат воена помош на цивилните власти, институции и општеството воопшто, тогаш кога во согласност со прописите ќе биде побарана;

б).операции за поддршка на мирот и хуманитарна помош: да се располага со лимитирани сили за помош на силите или на поединци во операции на превенција, задржување и решавање на кризи, кризни ситуации и конфликти како поддршка на внатрешниот или регионалниот ред и хуманитарните принципи и да се придонесува во напорите за справување со хуманитарни кризи и катастрофи;

⁴¹ Стратегискиот одбранбен преглед-политичка рамка, Скопје, Октомври, 2003 год.стр.23

в). регионални конфликти и кризи: да се даде придонес во силите во случај на регионален конфликт и нивно разрешување и да се оперира со сили во состав на НАТО, во операции предводени од истиот или од ООН, односно од друг меѓународно договорен безбедносен аранжман и безбедносна структура;

г). заштита на пошироките интереси на Р Македонија: да се овозможи амбиент на силите да спроведуваат активности за промоција на интересите, влијанието и положбата на Р Македонија во односите со другите држави во функција на унапредување на мирот и благосостојбата.

Членството во НАТО е витален интерес и стратегиска цел на Р Македонија, која иднината на својата одбрана и развојот на своите сили треба да ги планира соодветно на своето членство во Алијансата. Притоа треба да се има во предвид дека НАТО станува глобален безбедносен систем кој сега и во иднина презема задачи и надвор од границите на НАТО, кои се во функција на глобалниот мир и стабилност. Тоа значи дека вооружените сили на Р Македонија можат да се најдат во мисии и надвор од границите на НАТО. По заокружувањето на планот за трансформација, новата одбранбена структура и новата организациска и формациска поставеност на АРМ треба да биде целосно интероперабилна со силите на НАТО во доктрината, обуката, структурата, опремата, логистиката и системот за буџетирање и планирање. За остварување на предвиденото, Р Македонија треба да се движи во правилна насока и да биде способна да:⁴²

- распореди и дејствува со единица надвор од територијата на Р Македонија со целосна логистичка поддршка и можност за ротација во одреден временски период;
- преку Координативниот центар за поддршка на земја-домаќин, да овозможи прием и прифат на силите на НАТО на својата територија, и заедно со сопствените сили, да содејствува со силите на НАТО;
- дејствува како безбедносна сила за поддршка на полициските сили во НАТО предводени операции за одржување на мирот или/и стабилизацијата;
- да го напушти концептот на народна армија и да ја развие АРМ во модерна, посветена на задачите, добро обучена и мотивирана професионална сила што ќе обезбеди еднакви можности за сите.

За да може што поефикасно и поефективно да се остварат одбранбените задачи, односно одбраната на територијалниот интегритет и независност на

⁴² Бела книга на одбраната, Скопје, Октомври 2005 год. стр. 23-24

земјата и заштитата на националните интереси, менаџментот со одбраната ќе треба активностите и организационата поставеност на одбраната и нејзините расположливи ресурси да ги насочи така што ќе овозможат остварување на таа цел. Менаџментот со одбраната треба да овозможи зголемување на ефикасноста преку подршката од административните функции и преку максимално ангажирање на расположливите ресурси за зајакнување на оперативните способности на армијата. За одбранбениот менаџмент, централно место е создавањето на одбранбените можности на земјата преку реализација на плановите, обезбедување на соодветни информации, алокација на ресурсите и преземање одговорност за остварување на одбранбените активности.

а) Раководење со одбраната. Кога станува збор за менаџментот и раководењето со одбраната, најнапред треба да се тргне од улогата што ја имаат носителите на власта (Парламент, Претседател, Влада), потоа министерството за одбрана и армијата. Носителите на власта, во основа, ја определуваат одбранбената политика, министерството за одбрана создава услови за остварување на одбранбената политика, а армијата ја остварува функцијата на одвраќање и други функции.

Според Давид Чатер⁴³, има неколку подрачја, за кои најголем број на стручњаци се согласуваат дека воените лица не треба да бидат вклучени, а тоа се:

- одлучувањето за војната и склучувањето договори на највисоко ниво, го остваруваат носителите на власта кои имаат право да се изјаснуваат за војната и да склучуваат договори. Парламентите можат да донесуваат декларации за војна и да одбиваат да прифаќаат договори;
- во речиси сите системи на власт, кога се работи за трошоците (вклучувајќи ги и одбранбените), одлуката за тоа ја донесува парламентот, бидејќи тој ги распоредува парите што ќе се трошат за одбраната и приходите што ќе се остварат за да можат да се покријат трошоците. Воопшто речено, одлуките за трошоците се политички одлуки и пратениците (не политичките челници и војската) имаат право да го определат начинот на трошење на парите.

Секоја одлука, на ниво на извршната власт која има политички димензии, треба да ја донесе министерот за одбрана. Место за одлука на воените стручњаци во таа насока нема.

Министрите за одбрана, цивилните и воените раководители, кои своите работни задачи ги остваруваат во министерството за одбрана, најчесто се лицата носители на менаџментот со одбраната.⁴⁴

⁴³ Стаменковски А; "Менаџмент со одбраната", ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр.38

б) Донесување на одлуки. Донесувањето на одлуки⁴⁵ е клучен елемент на раководењето за секоја организација, тоа е комплексен и интердисциплинарен процес.

Во идентификацијата, анализата и рангирањето на алтернативните решенија, посебно влијание и примена имаат дисциплините од науките за менаџментот, логистиката, економијата и статистиката. Одлучувањето во менаџментот бара синтетизирање на голем број информации, како квантитативни така и квалитативни. Во донесувањето на правилна т.е. вистинска одлука своја улога имаат и другите дисциплини, како етиката и проценувањето.

Главното влијание врз процесот на одлучување има човекот, односно неговите особини, карактерот, склоноста да се прифати или одбегне ризикот, перцепциите, замислата и совеста на тој што одлучува. Процесот на одлучување се

⁴⁴ Во овој поглед Р Македонија да го искористи искуството во поглед на организирањето на менаџментот со одбраната на Канада. Канадската одбрана, за успешно управување со одбраната, на ниво на министерството за одбрана, има воспоставено повеќе менаџмент комитети, кои имаат различни надлежности.

Советот за одбрана се смета како комитет со највисоки надлежности во менаџментот со системот за одбрана, кој го свикнува министерот за одбрана и го користи за да го информира за најзначајните прашања и да му помага во донесувањето на одлуките. Советот за одбрана (кај нас колегиумот на министерот) расправа и го советува министерот во однос на развивањето на опциите на одбранбената политика, стратешките плански опции и за материјалите кои министерството за одбрана ги доставува до владата.

Комитетот за одбранбен менаџмент го водат заменик - министерот за одбрана и началникот на штабот на воената одбрана. Овој комитет ги врши работите кои се однесуваат на стратешките директиви (насоки) во одбраната и треба да му овозможи на заменик - министерот за одбрана и началникот на штабот на воената одбрана да дојдат до одлуки или да ги координираат одлуките и да му даваат совети на министерот. Овој комитет расправа за упатствата и насоките за одбранбеното планирање, за сите аспекти кои се однесуваат на менаџментот со одбраната, како и за полугодишните и годишните резултати во остварувањето на одбраната.

Следното тело за управување со одбраната е одборот за програмски менаџмент. Со овој одбор раководи заменик началникот на воената одбрана, а организиран е да му овозможи на заменик началникот на штабот на воената одбрана, да ги координира работите околу програмите за работа на одбраната и упатството за планирање на одбраната. Ова, во основа се однесува на структурата или опциите на упатството за планирање и за долгорочниот план на капиталните средства, годишните ресурси на средствата и луѓето, стратешките проекти кои не се вклучени во долгорочните планови, следењето на финансиските извештаи, изворите на работите кои произлегуваат од промените на политиката на власта и од одлуките на министерот за одбрана.

Наведените надлежности на овие комитети и нивниот состав, како и начинот на работа, упатуваат на заклучокот дека министерот за одбрана се јавува како врвен носител во менаџментот со одбраната, а нему во извршувањето на овие функции му помагаат сите функционери во министерството, цивилни и воени, расправајќи по прашањата од нивната надлежност и донесувајќи заклучоци, препораки, совети на различни нивоа на организирани тимови со различни надлежности од сферата на работите од одбранбените одговорности.

Покрај овие, има и други комитети, меѓу кои можат да се споменат: советот на вооружените сили, кој е воено советодавно тело, организирано да му помага на началникот на штабот на воената одбрана во однос на командувањето, контролата и администрацијата на армијата, потоа воениот комитет за давање на совети во сферата на одбранбената политика и други.

⁴⁵ За процесот на донесување на одлуки во одбраната и во воената организација види кај: Stojiljkovic M. *Proces donosenja odluke*, Vojnoizdavacki zavod, Beograd, 1975

однесува на поставувањето на целите, селекцијата, развивањето и оценувањето на алтернативите и согледувањето на последиците од одлуките.

Процесот на одлучувањето во суштина е во функционална зависност од расположливите информации, на пример висината на потребните финансиски средства има силно влијание врз донесувањето на одлуките во одбраната. За оваа цел, на тие што одлучуваат им стојат на располагање разни квантитативни техники со помош на кои тие можат да направат избор на одлука која ќе биде најадекватна за остварување на поставените задачи. Иако математички направени, повеќето алтернативи може да се оценат субјективно, а субјективната оценка, во голема мера зависи од мудроста на тие што ќе го советуваат тој што донесува одлуки.

При подготвувањето на одлуките во сферата на одбраната се користат методите на моделирање, поставување на модели, како и други квантитативни методи, како што се теориите на очекување, на игри, на корисност, на очекувани вредности, потоа математичкото програмирање, регресионата анализа и други. Исто така се применуваат и компјутерски или информатички модели, како што се линеарното програмирање, транспортните модели, ПЕРТ методата (техника на развивање и оценување на програма), методата на критичен пат (ЦПМ) и други.

в) Стратегиски одбранбен менаџмент систем. Стратегискиот одбранбен менаџмент систем, во основа се однесува на процесот на долгорочно создавање на нови одбранбени способности, односно развивање на структура на армијата која ќе може на поефикасен и поефектен начин да ги остварува одбранбените задачи⁴⁶. Одбранбените цели и задачи се основата за развивање на новата одбранбена структура и за алокација на ресурсите со помош на кои новата одбранбена структура ќе ги остварува поставените задачи.

За развојот на одбранбениот систем од исклучителна важност е една реална, објективна и долгорочно насочена проценка на заканите, ризиците и опасностите. На подолг рок гледано за да се создадат нови одбранбени способности потребно е долгорочно да се согледаат идните опасности и ризици со кои ќе се соочи евентуално земјата. Р Македонија на подолг рок не е под закана од конвенционална војна. Но, сепак, во Европа постојат нови предизвици и закани за мирот и меѓународната стабилност, предизвикани од распаѓањето на биполарниот свет, рецидивите и последиците од распаѓањето на одделни поранешни социјалистички држави, негативните последици од глобализацијата, националната, верската, големодржавната и територијалната конфронтација. Р

⁴⁶ Стаменковски А; "Менаџмент со одбраната", ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр. 42

Македонија не е имуна на овие закани и опасности, и сега и во иднина ќе биде исправена пред товарот на безбедносните и одбранбени барања.⁴⁷ Кај нас такви документи, кои се однесуваат на долгорочното планирање и определувањето на стратешката визија во одбраната се: Националната концепција за безбедност и одбрана; Стратегискиот одбранбен преглед и други документи.

Концептот за одбрана на Р Македонија, на подолг период, има за цел да ги штити територијалниот интегритет и независноста на земјата, да придонесе кон развојот на мултиетничко општество, да се залага за интеграција во евроатланските структури преку членство во НАТО и ЕУ, да ја одржува внатрешната и регионалната стабилност преку балансирана добрососедска соработка и да ја штити и промовира демократијата, човековите права и владеењето на правото.

Денес националната безбедност не е повеќе само одговорност на војската. Војската се смета само за еден од бројните безбедносни инструменти кој треба да се употреби во поддршка на други владини институции. Во овие видоизменети услови, армијата има примарна мисија да ја штити територијалниот интегритет на земјата, но и да се соочува со асиметрични закани, кои во суштина имаат транснационална природа.

Врз тие основи, создавањето на основните одбранбени способности треба да се остварува на повеќе начини. Тргувајќи од традиционалниот начин, кој опфаќа активности за оспособување на одбраната со соодветно распоредување и опремување на армијата, нејзино обучување и постојано вежбање за поефикасно и поефектно извршување на задачите. Развивање на нова одбранбена доктрина која ќе води кон создавање на армиски одбранбени способности, засновани на знаење, умеење и изградени можности армијата и одбраната во целина да може да се справи со сите опасности. Тоа значи дека армијата може да одврати било каков конфликт, ако дојде до војна, војната да ја води и да оствари победа, да помогне во надминувањето на непријателствата, како и да се создадат услови за мирен развој на земјата.

Стратешкиот одбранбен менаџмент систем тргнува од активностите на подготвување процена за можните опасности, внатрешни и надворешни, и новите т.н. современи опасности, чие пресретнување и отстранување бара ангажирање на одбранбените сили. Зачувувањето на територијалниот

⁴⁷ За проценката на заканите, ризиците и опасностите подетално види во Стратегискиот одбранбен преглед -политичка рамка, стр.20-23

интегритет и независноста е основна задача на одбраната на секоја земја, а тоа ја сочинува основата за развој на силите на одбраната.

Реализацијата на создавањето на новите одбранбени способности треба да се остварува во периодот што доаѓа, а средствата мора да бидат структурирани така да може да се направи рамнотежа, односно идниот развој да се потпира врз досега остварениот. Ова треба да се остварува врз основа на изработен план, која ќе содржи временски разработени програми за трансформација, односно за користење на човечките и материјалните ресурси и капацитети⁴⁸.

Проценките кои се изнесени во Стратегискиот одбранбен преглед и Националната концепција за безбедност за сегашните и идните потреби на одбраната на Р Македонија, вклучува темелна анализа на предизвиците со кои се соочува во однос на финансиските, техничките и човечките ресурси. Трансформацијата на армијата е насочена да таа има соодветна големина, структура и способности, соодветен персонал, опрема и обука, а сето тоа да е финансиски одржливо и на краткорочен и долгорочен план. Во таа насока во план е предвидена и нова структура на министерството за одбрана и на Генералштабот на АРМ, со цел да одговорат навремено и соодветно на заканите, ризиците, опасностите и предизвиците на новото време.

Стратешкиот одбранбен менаџмент систем треба да се остварува со избор на вистински личности што ќе ја водат работата, со определување на јасни задачи, формирање на соодветна структура на силите, дефинирање на потребната големина на силите, воспоставувањето на потребните комуникации, вклучување на соодветни извршители на работите, ангажирање на сите вработени и остварување на соодветни активности за да се истрае во сето тоа.

1.2 Подрачја на примена на менаџментот со одбраната

Менаџментот со одбраната наоѓа широка примена во сите подрачја на оваа област. Со менаџментот како процес се дефинираат силите, начинот и времето на обучување, подготвување и оспособување, се определуваат потребните средства, опрема и инфраструктура. Се определува организационата структура на силите, се утврдуваат приоритетите за опремување и модернизација на армијата, се определуваат најдобрите начини за спроведување на националната одбранбена стратегија, се утврдува политиката и активностите насочени кон заштита на земјата од тероризам и други активности. Со менаџментот се утврду-

⁴⁸ За капацитетите кои и се потребни на АРМ за да одговори на новите барања подетално види во Стратегискиот одбранбен преглед и Белата книга на одбраната стр 28-29.

ваат приоритетите во сферата на постигнувањето на одбранбената способност на армијата, преку јакнење на нејзината борбена готовност, засилување на функционалноста на борбените системи на оружје, мобилизацијата, распоредувањето и ангажирањето на силите.

Процесот на планирање на одбраната е континуиран процес, со кој, во прв ред, армијата ги утврдува и ги проверува поставените цели и утврдените задачи, избрани од повеќе алтернативни решенија и дефинирани во согласност со расположливите ресурси (човечки, материјални и финансиски). Вредноста на сеопфатното планирање на одбраната се определува со потребата од обезбедување соодветна интегрирана одлучувачка структура за одбранбената организација како целина.

Планирањето на силите и средствата на армијата бара т.н. “причинско размислување“, кое опфаќа стратеско планирање и планирање на силите и средствата.

Стратеското планирање е развивањето на националната одбранбена политика, националните воени задачи и националната воена стратегија.

Целта на планирањето на силите и средствата е да се идентификуваат политиката и воената стратегија неопходни за зачувување на стабилноста на земјата, да се идентификуваат неопходните сили со кои ќе се оствари одбранбената стратегија и ќе се овозможи ефективно и ефикасно водење на одбраната во целина заради успешно остварување на целите во услови на ограничени национални ресурси.⁴⁹

а) Развој на силите. На развојот на силите се гледа како на систем или системи што ги користи армијата за да управува со промените врз континуирани основи.

Се тргнува од научниот менаџмент како теорија, се прифаќа системот на управување од власта како основа за управување со армијата и со процесите на промените. Менаџментот со силите се сфаќа како процес на определување на силите, утврдување на нивните барања, односно потреби и определување на алтернативни извори за остварување на функциите и задачите на армијата. Тоа опфаќа организационен и материјален развој на силите (процес на обучување, развој на опремата и претворање на организационите барања во модели на единици).

Интеграцијата на силите се сфаќа како менаџмент процес кој е во состојба да ги вгради и да ги одржи организационите, доктринарните и материјалните промени.

⁴⁹ Стаменковски А; “Менаџмент со одбраната“, ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр.44

Развојот на силите се остварува преку интеграција на два основни процеси. Едниот е процес на определување на потребите на армијата за остварување на националните безбедносни цели, а вториот е процесот на обезбедување на потребните извори (финансиски и човечки). Развојот на силите почнува со барањата за развој на доктрина, обучување, организационо структурирање и опремување, сето тоа во зависност од концептот како да се води борбата, односно начинот како да се изведуваат операциите. Овие барања иницираат развој на задачи: обликување модели на единиците, развивање армиски структури и документирање на овластувањата на единиците.

б) Мобилизација. Концептот на мобилизацијата на армијата е задача која се спроведува како одговор на сите воени опасности и кризи, ако тие се појават. Тоа е акт на подготовки за водење на војна и за дејствување во други непредвидени ситуации. Се остварува преку собирање и организирање на националните ресурси. Мобилизацијата исто така е процес со кој вооружените сили или дел од нив се подготвуваат да останат во состојба на готовност за водење на војна или за одговор на кој било друг вид на природна и друга несреќа, како и да обезбеди премин од мирновременски на воен начин на живеење (воена состојба).

Задача на процесот на мобилизација на армијата е да ги распореди, прегрупира и да ги одржува оперативните единици. Основата на системот за мобилизација е потсистемот за активирање на оперативните единици, нивната човечка сила и неопходните оперативни средства.

За поддршка на системот за мобилизација на армијата се ангажираат, односно се активираат поголем број на потсистеми кои се функционално ориентирани и меѓусебно интегративно поврзани. Тоа се подсистемите за:

- мобилизациски распоред,
- центрите за обука и вежби,
- логистичката структура,
- медицинската помош, и
- транспортната поддршка.

Оперативните сили се состојат од оперативни единици, составени од воена човечка сила, средства и опрема наменети за развој на определените единици и за изведување на нивните операции. Основната цел на армијата е мобилизираните сили во мир да ги групира во кохезивна целина и да спроведува обука и вежби за извршување на воени задачи.

Плановите за мобилизација се подготвуваат во мир. Тие се составен дел од плановите за одбрана, како елемент за планирање и организирање на силите и средствата за извршување на нивните задачи.

в) Материјални ресурси. Управувањето со материјалните ресурси опфаќа активности за применување на програмирањето, буџетирањето, анализата и извршувањето на работите во сферата на материјалното работење на армијата. Функционално целта на примената на менаџментот со ресурсите е насочена кон:⁵⁰

- обезбедување на ресурсите;
- лоцирање на ресурсите согласно со потребите;
- пресметување на ресурсите во зависност од функциите за програмирање и буџетирање и
- анализирање и корекција ако е потребно.

Управувањето со ресурсите опфаќа активности за контрола, давање насоки, стандардизирање на политиката, воведување стандарди и изградба на оперативен систем на финансиски набавки.

Финансиските средства за утврдените задачи и барања за потребите на одбраната се утврдуваат со буџетот, кој претставува финансиски израз на програмираните активности.

г) Водење на персоналот (персонален менаџмент). Персоналниот менаџмент денес претставува мошне значаен фактор за ефикасното и ефективното остварување на одбранбените задачи. Персоналниот менаџмент денес мора успешно да ги решава прашањата на редукцијата, односно намалувањето на бројот на припадниците на армијата, војниците, цивилите, да го заштити квалитетниот кадар, да ја одржува подготвеноста за извршување на задачите во одбраната и да се грижи за секој војник со големо внимание и со чувство на заедништво. Подеднакво внимание, според персоналниот менаџмент им се посветува на воените и цивилните лица кои работат во одбраната. Војниците и цивилите се интегрален дел на системот за одбрана и работејќи заедно, под рамноправни односи тие овозможуваат успешно да се остваруваат одбранбените задачи.

Ваквите гледања на персоналниот менаџмент, водат до развој на два посебни, а меѓусебно поврзани персонални менаџмент системи: воен персонален менаџмент систем и цивилен персонален менаџмент - систем.

Персоналниот менаџмент е функција за определување на барањата за алоцирање на ресурсите, определување на минимална граница на барањата,

⁵⁰ Исто. стр.50. повеќе види на стр.50-58.

алтернативни средства за обезбедување на ресурси и определување на политиката за користење на човековата сила.

Персоналниот менаџмент ги има следниве *функции*.⁵¹

- обезбедување: регрутирање - привлекување, избор, примање и задржување на војници и обезбедување на офицери;
- распоредување;
- развој;
- задржување;
- разместување.

Едно од правилата на персоналниот менаџмент е израмнувањето на силите, што всушност значи управување со промените, градење на силите кои се неопходни во моментот и тие што треба да ги задоволат идните потреби.

д) Планирање, програмирање и буџетирање. Системот на планирање, програмирање и буџетирање е развиен во САД, во времето кога секретар за одбрана бил Роберт Мак-Намара. На почетокот е предложен како систем кој треба да обезбеди системска анализа и споредба на трошоците и резултатите, а потоа да обезбеди и пристап на подготвување на алтернативни решенија за остварување на целите на одбранбената политика. Со него се очекувало меѓу другото и намалување на трошоците.

Предложениот модел бил прифатен од тогашниот претседател на САД, Џонсон кој ја проширил намената на системот на планирање, програмирање и буџетирање на сите владини институции, велејќи дека овој систем ќе обезбеди⁵²:

- а) да се идентификуваат националните интереси со точност и врз континуирани основи;
- б) да се изберат од повеќето цели оние кои се најсоодветни;
- ц) да се бараат алтернативи за остварување на целите многу поефикасно и со помалку трошоци;
- д) информирање на владата, не само за трошоците во следната година туки и за втората и третата и за наредните години;
- е) донесување мрежа за извршување на програмите за да се обезбеди дека вредноста на средствата ќе се почитува при трошењето на секој долар.

Планирањето се однесува на подготвувањето на повеќе значајни потенцијали за избор на курсот на акција со систематско разгледување, односно

⁵¹ Исто. стр.60.

⁵² Исто. стр.63

почитување на алтернативите. *Програмирањето* е дефинирано како поспецифично определување на човечките потенцијали или човечката сила, материјалите и средствата кои се неопходни за остварување на програмата. Програмата претставува комбинација на активности подготвени за извршување на определени цели. *Буџетирањето* е процес на систематско споредување на трошоците и паричните средства во процесот на остварување на планираните задачи.

“Системот на планирање, програмирање и буџетирање е основниот начин за идентификување на одбранбените задачи и потреби и нивно трансформирање во буџет и во човечки ресурси неопходни за остварување на задачите. Преку оценување на алтернативи, системот на планирање, програмирање и буџетирање овозможува највисоките приоритети да бидат обезбедени, односно покриени со средства. Посебно преку контролата на секоја фаза, системот за планирање, програмирање и буџетирање ги обезбедува главните потреби, како што е готовноста, начинот на живот на војската, модернизацијата, административните приоритети и законските иницијативи да се вградат во вкупните ресурси на одбраната”.⁵³

Системот на планирање, програмирање и буџетирање е континуиран процес со кој преку планирањето се врши проценување на ризиците, средување на стратегиите, развој на силите и определување на потребите. Програмирањето значи претворање на стратегиите во програми, буџетирањето - претворање на програмите во пари.

Системот на планирање, програмирање и буџетирање се прикажува како циклус со кружен тек кој се повторува секоја година.

Појдовна основа за системот за планирање, програмирање и буџетирање претставува стратегијата за воена одбрана, односно стратегијата за национална безбедност. Овие документи се основа за изработка на насоките за планирање, врз чија основа се изработува програма, се утврдуваат целите, се подготвува потсетник за реализација на задачите и се донесуваат одлуки.

г) Одбранбено информционен систем. Информациите денес се мошне значајно средство за одбраната. Со нив се зајакнуваат вредностите на сите други средства, поради што со нив мора да се управува многу внимателно и мудро. Кога станува збор за информациите, тие во одбраната се однесуваат на сите нејзини сфери. Работите во врска со информациите се однесуваат на нивното: добивање, развивање, собирање, процесирање, интегрирање, пренесување, дистрибуција, користење, задржување, меморирање, чување, проценување, обезбедување, управување, архивирање и отфрлање. Информационите системи за потребите на

⁵³ Исто. стр.63. За планирање, програмирање и буџетирање подетално види на стр.62-72.

одбраната вклучуваат: утврдување на доктрина, политика, создавање бази на податоци, опрема и софтвер како и соодветен персонал, услуги, објекти и организација. Информациите се бази на податоци. Основата на информациите се податоците, показателите во врска со луѓето, местата, работите или идеите. Овие податоци откако ќе се обработат претставуваат информации и го имаат потребното значење и вредност.

Информациите претставуваат соодветно известување, кое има за цел да се помогне во донесувањето на одлука. Информацијата е обработен податок врз кој се донесува одлука. Средените, споените и поврзаните информации претставуваат информационен систем.

Информациониот систем според Sandhusen⁵⁴ се дефинира како “интегриран систем на податоци, статистички анализи, модели или читливи елементи на компјутерски софтвер, кои се собираат, средуваат, проценуваат, складираат и дистрибуираат како навремени и точни информации за нивно користење, за донесување на одлуки со кои се унапредува планирањето, организацијата, извршувањето и контролата”.

“Информационен систем е организиран збир на средства и постапки, така поставени за да можат да ги обезбедат потребните информации за извршување или остварување на специфични задачи или функции. Модерните информациони системи се мултидисциплинарни и поддржуваат голем број на функции”.⁵⁵

Треба да се истакне дека информациониот систем претставува редовно и планирано прибирање и обработка на податоци, врз основа на кои се донесува одлука, а истражувањето е проблемски насочено кон одредено подрачје-активност.

Информациониот систем, за потребите на одбраната треба да обезбедува информации како извор на три потреби: за идентификување на специфичните надлежности на командите, за специфицирање на процедурите на менаџментот за да може да го спроведува системот на планирање, програмирање и буџетирање, како и извршувањето и да ги идентификува луѓето кои ќе помогнат да се завршат работите на менаџментот.

е) Одбранбено разузнавање. Разузнавањето воопшто, а во тие рамки и одбранбеното разузнавање, претставува процес на прибирање, обработка на соодветни податоци за воените опасности од странски земји и изработка на соодветни информации и документи и нивно доставување до корисниците. Едноставно речено разузнавањето претставува процес на собирање и

⁵⁴ Исто. стр.73

⁵⁵ Исто. стр.74

интерпретирање на информации кои се однесуваат на тајни активности, на планови и намерите на одредени земји насочени или кои можат да бидат насочени кон загрозување на интересите на друга земја. Под поимот “податок во разузнавачка смисла се подразбира известување, односно сознание за соодветно прашање кое е сурово, необработено, добиено директно од изворот, човечки или технички. Информацијата пак претставува она известување, односно сознание кое е резултат на соодветна обработка на податоците извршена на друго место и во друго време”.⁵⁶

Задачите на современото разузнавање не се тоа да биде инструмент на власта, туку да биде во функција на поддршка на државната политика и на остварувањето на заштитата на виталните национални интереси.

Разузнавањето значи: 1) собирање на податоци и информации; 2) анализа и известување на корисниците; 3) создавање на услови за контраразузнавачка заштита од дејствувањето на други разузнавачки служби и органи од странство; и 4) овозможување на процесот на заштита на земјата од каков било напад со преземање на навремени борбени активности.

За потребите на одбранбеното разузнавање од значење е да се знаат нивоата и типовите на разузнавањето. Одбранбеното разузнавање се спроведува на стратегиско, оперативно и тактичко ниво и како основно, тековно, проценувачко и борбено разузнавање.

Собирањето на разузнавачките податоци и информации опфаќа повеќе различни начини на остварување на овие активности од кои, како најважни според американското гледање се истакнуваат:⁵⁷

Добивање на информации од човечки извори (human intelligence HUMINT), најстар тип собирање на податоци и информации од оперативни работници на терен;

Разузнавање на сигнали (Signals intelligence-SGINT), собирање и обработка на податоци од странски средства за комуникации (COMINT), некомуникациски електромагнетни радијации (ELINT) и странски инструментални сигнали (FISINT);

Сликовито разузнавање - фотографирање, инфрацрвени сензори, ласери, радари (Mageri infeligencee-IMINT);

За одбрана на земјата, односно за заштита на нејзиниот територијален интегритет и независност, разузнавањето треба да обезбеди податоци со кои ќе се откријат опасностите за земјата од вооружен напад од надвор, ќе се создадат ус-

⁵⁶ Исто. стр.75

⁵⁷ Исто. стр.77

лови за отфрлање на евентуалниот напад и за водење на вооружена борба и други облици на борбени дејства. Разузнавањето денес се повеќе се насочува кон прибирање на податоци и информации за криминалот и тероризмот. Циклусот на создавање на веродостојно и вистинско надворешно разузнавање е динамичен и никогаш не завршува. Крајот на еден циклус претставува почеток на друг циклус.

Циклусот на разузнавањето се остварува низ неколку фази и тоа:⁵⁸

- планирање и насочување;
- собирање;
- обработка и користење;
- производство и доставување

2. Менаџментот и системот за одбрана на Р Македонија

Една од најважните функции на секоја држава е обезбедувањето на суверенитетот, независноста и територијалниот интегритет, е јакнење на стабилноста и безбедноста на земјата, отстранување на причините за можните закани и водење на вооружена борба и други видови дејства за ослободување на земјата при евентуален напад.

Како ќе се организира одбраната зависи од видовите на загрозување на безбедноста на земјата, а тие можат да бидат од најразлична природа.

Правото на одбрана на секоја земја и е загарантирано и со Повелбата на Обединетите нации, кое е утврдено со членот 51. Со истата повелба забранета е и агресијата и истата е прогласена за злосторство против човештвото, а се дава и дефиниција кои акти на насилство ќе се сметаат за агресија.

Одбраната според ОН има две димензии и тоа: првата е од превентивен карактер, односно да не се дозволи да дојде до војна и да се елиминираат сите причини кои можат да доведат до неа; втората е од акционен карактер, односно преземање и водење на борбени дејства против непријателот онаму каде е загрозен или нарушен мирот. Ова е т.н. воен пристап на одбраната, кој во преден план ја става одбраната од вооружените дејства - воена агресија.

Познато е дека опасностите и загрозувањата на државите и населението не се секогаш со воен предзнак и природа. Постојат и голем број на природни несреќи, технички катастрофи кои предизвикуваат на моменти и поголеми жртви и разурнувања отколку воените, а сето тоа влијае државите да посветат внимание и на цивилните аспекти на одбранбено - заштитно организирање против овој вид

⁵⁸ Исто. стр.81. Повеќе види стр.75-89

на загрозување, кој во глобала не може да се спречи (посебно природните непогоди и несреќи). Се создаваат услови за спроведување на разни невоени активности во функција на вооружените сили и за заштита на граѓаните. Ова ја сочинува и т.н. трета димензија на одбраната која е позната под името Цивилна одбрана. Овие две компоненти воената и цивилната одбрана заедно го претставуваат системот на одбрана на скоро секоја земја. Кон цивилната одбрана треба да се додаде и првата димензија, спречување да не дојде до војна и отстранување на ризиците и опасностите по мирот.

Самиот поим систем е збор од грчко потекло и значи “поредок со плански правила, со делови поврзани во целина”. Системот на одбрана, одбранбено - заштитната функција ја третира како единствена, но прилично сложена функција, која опфаќа голем број на вооружени и други разновидни активности, кои се преземаат со цел да се заштити и одбрани слободата, независноста, суверенитетот и територијалниот интегритет.

Воената и одбранбената организација на секоја држава е предмет на нејзино уставно уредување.

Одредбите за одбраната во уставот се групирани под различни називи, како: одбрана, народна одбрана, национална одбрана, заштита на татковината, вооружени сили, армија и слично.

Во Уставот на Р Македонија и е посветено соодветно место, односно посветена и е една цела глава (седмата), но постојат и одредби кои се расфлани низ целиот Устав, кои најчесто се однесуваат на правата и должностите на граѓаните во сферата на одбраната. На пример, во чл.28 “Одбраната на Република Македонија е право и должност на секој граѓанин. Остварувањето на ова право и должност на граѓаните се уредува со закон”. Во членот 20 се вели дека “...се забранети воени или полувоени здруженија што не им припаѓаат на вооружените сили на Република Македонија”. Во членот 37 се укажува дека со закон може да се ограничат условите за остварување на правото на штрајк во вооружените сили. Во членот 55 се вели дека слободата на пазарот и претприемништвото можат да се ограничат со закон, единствено заради одбрана на Републиката и зачувување на природната и животната средина или на здравјето на луѓето. Во членот 64 се вели дека за време на мандатот, пратениците не подлежат на обврска во вооружените сили, а во чл. 68 се дава надлежност на Собранието да одлучува за војна и мир.

Во членот 79 се утврдува дека претседателот на Републиката е врховен командант на вооружените сили на Македонија. Во членот 86 е утврдено дека

претседателот на Републиката е претседател на Советот за безбедност на Република Македонија.

Советот за безбедност на Република Македонија го сочинуваат Претседателот на Републиката, Претседателот на Собранието, Претседателот на Владата, министрите кои раководат со органите на државната управа во областите на безбедноста, одбраната и надворешните работи и тројца членови кои ги именува претседателот на Републиката.

Советот ги разгледува прашањата сврзани со безбедноста и одбраната на Републиката и дава предлози на Собранието и Владата.

За Владата како носител на извршната власт во членот 89 се вели дека претседателот и министрите не подлежат на обврска во вооружените сили, а во членот 97 дека органите на државната управа во областа на одбраната и полицијата раководат цивилни лица кои непосредно пред изборот на тие функции биле цивили најмалку три години.

Во членот 111 се вели дека судиите на Уставниот суд не подлежат на обврска во вооружените сили.

Одбраната на Р Македонија се разработува во глава 7: “Одбраната на Републиката од воена и вонредна состојба”⁵⁹. Во неа се регулира воената и вонредната состојба, кој прогласува на чии предлог, времетраењето на вонредната и воената состојба, кој кои ингеренции и надлежности ги презема додека трае таа состојба.

Со уставните решенија е создадена основната рамка за изградба на сопствена одбрана на Републиката, одбрана со која ќе се овозможи да се заштити слободата, независноста и територијалниот интегритет на Републиката како суверена и самостојна држава.

Република Македонија својата одбрана ја организира како систем за одбрана на независноста и територијалниот интегритет на земјата. Карактерот на системот на одбрана на Р Македонија е одбранбен и се темели на воената и цивилната одбрана. Значи системот на одбраната е составен од два подсистеми, цивилна и воена одбрана. Субсистемот цивилна одбрана сфатена како збир од политички, економски и други активности на превентивно дејствување, како изразена волја за ширење и одржување на мирот во регионот и подготвување за одбрана, а додека субсистемот воена одбрана, претставува одбрана преку водење на вооружена борба во случај ако земјата се најде во воена состојба. Тој

⁵⁹ Устав на Република Македонија, “Службен весник на Р. Македонија” бр.52/91 и измени на уставот од 2001 година.

претставува облик на организирање на државата заради одбегнување, спречување и одвраќање на било кој вид на загрозување, водење на вооружена борба и други облици на борба и отпор и заштита на населението.

Подсистемот *воена одбрана*⁶⁰ ја сочинуваат вооружените сили, како Армијата на Република Македонија (АРМ). АРМ се состои од видовите: копнена војска, воено воздухопловство и противвоздушна одбрана. Пополнувањето на АРМ се врши преку старешини, војници по договор, војници на отслужување на воениот рок (овј начин на пополнување е во фаза на укинување) и резервен состав. АРМ има постојан и резервен состав. Постојаниот и резервниот состав го сочинуваат воениот состав на Армијата, а АРМ претставува јадро за развој на воениот состав. Видовите се составени од родови и служби.

АРМ е носител на воената одбрана, таа се остварува во случај кога земјата е нападната или и е објавена војна. Воената одбрана е субсистем на системот на одбраната на Р Македонија.

Обезбедувањето на одбрана на државата од сите видови загрозување претставува главна функција на системот на одбраната. Во мирновременски услови на живеење, одбраната се остварува преку спроведување на подготовки за спротивставување на евентуалните загрозувања по независноста и територијалниот интегритет. Во случај на опасност или напад на земјата, доаѓа до употреба на вооружените сили и водење на вооружена борба и други облици на борбени дејства и отпор за одбрана на независноста и територијалниот интегритет се до целосното истерување на непријателот од територијата која е нападната.

Мерките и активностите што ги презема *цивилната одбрана*, како субсистем на системот на одбраната, се однесуваат на зачувувањето на мирот и создавање на услови, кои војната ќе ја направат помалку веројатна и да даде свој допринос во отстранувањето на изворите на загрозување - како превентивна одбрана, потоа ги опфаќа и мерките и активностите кои се однесуваат на заштита и спасување на населението и материјалните добра од последиците од воените и другите дејства преку спроведување на хуманитарни мерки и активности и подготовка на стопанството и останатите општествени дејности за нивно функционирање во воени услови.

Подсистемот цивилна одбрана кај нас е уредена во Законот за заштита и спасување. Во законот уредена е "заштитата и спасувањето на луѓето и

⁶⁰ Закон за одбрана, ⁶⁰ "Службен весник на Р. Македонија" бр.42/01

материјалните добра од природни непогоди, епидемии, епизоотии, епифитотии и други несреќи во мир и во војна и од воени дејства во Р Македонија”.⁶¹

Во законот се уредува проблематиката од областа на Цивилната одбрана и подетално Цивилната заштита (мерките), се дефинираат надлежностите на органите на државната власт и на единиците на локалната самоуправа, обврските на трговските друштва, јавните претпријатија, установите и службите, потоа правата и должностите на граѓаните во остварувањето на заштитата и спасувањето, мерките⁶², силите како и обуката за заштита и спасување. Согласно Законот за заштита и спасување формирана е Дирекција за заштита и спасување⁶³ на чело со директор, како и Центар за оспособување и обука во рамките на Дирекцијата. Според тоа може да се утврди дека законот за заштита и спасување на Р Македонија е поставен да обезбеди:

- 1) заштита и спасување на граѓаните и материјалните добра од сите видови на природни непогоди, епидемии, епизоотии, епифитотии и други несреќи во мир и во војна и од воени дејства;
- 2) вклучување на граѓаните во одбраната;
- 3) функционирање на органите на државната власт и единиците на локалната власт;
- 4) работа на претпријатијата, установите и другите служби во воена и мирновременска состојба.

Составен елемент, на цивилната одбрана е и обучувањето за одбрана, кое опфаќа активности за стекнување неопходни, воено - стручни и други знаења за учество на граѓаните во одбраната на земјата.

Според Националната концепција за безбедност и одбрана од 2003 година, како основни вредности на одбранбената политика се сметаат:

- заштита на личната безбедност и животот на граѓаните;
- гарантирањето на независноста и територијалниот интегритет на државата, политичките слободи, граѓанските и човекови права, вклучувајќи ги и правата на религиозните, етничките, малцинските и други групи;
- гарантирањето материјална благосостојба и просперитет на граѓаните.

Дефинираните интереси на безбедносната политика на Р Македонија треба да придонесат за остварување на следните вредности:

⁶¹ Закон за заштита и спасување, “Службен весник на Р. Македонија” бр.36/2004, чл.1.

⁶² За мерките на цивилната заштита пошироко види во Законот-чл. 61-92.

⁶³ Исто членови 17-29. тука се пропишани надлежностите, структурата и кои работи треба да ги извршува Дирекцијата. Пошироко види го Законот.

-
- економска и политичка интеграција во Европската унија;
 - политичка односно воена интеграција во колективните системи за безбедност (ООН, ОБСЕ, ЕУ);
 - развивање и заштита на демократските институции на политичкиот систем;
 - развивање на економски систем врз принципите на пазарната економија;
 - развивање на сопствен систем на одбрана.

Како посебен интерес на Р Македонија е утврден интересот за членство на нашата земја во НАТО, како еден од клучните столбови на модерната европска безбедносна архитектура.

За да се оствари овој стратегиски интерес на Р Македонија, потребно е да се организира овој сегмент на одбраната според постоечките и важечки принципи и стандарди во земјите членки на НАТО. За таа цел Р Македонија зема активно учество во меѓународните мировни мисии за зачувување на мирот под покровителство на ООН и НАТО, (Авганистан и Ирак), организира и учествува во низа на вежбовни активности во рамките на НАТО и ПзМ. Во однос на законската регулатива усвоени се законите за заштита и спасување и Управување со кризи. Заштитата и спасувањето се одвоени од одбраната (од министерството за одбрана) и префрлени се под надлежност на Дирекцијата за заштита и спасување - Влада. Обезбедувањето на границите го презеде министерството за внатрешни работи - формирана е гранична полиција, преземени или во фаза на спроведување се и низа на други мерки и активности од областа на одбраната.

За остварување на одбраната потребна е целосна организираност на државата со активно ангажирање на граѓаните, претпријатијата и другите субјекти согласно потребите.

Значи со детално разгледување на законската регулатива, на законот за одбрана, на Уставот на Р Македонија со неговите дополнети и останатите закони, може да се утврди дека структурирањето на безбедносно-одбранбениот систем се движи во правилна насока.

2.1 Носители на одбраната и менаџментот на Р Македонија

Носители на одбраната и менаџментот во одбраната на Р Македонија според уставот и законот за одбрана се: граѓаните, органите на државната власт и АРМ.

1) Граѓани

Правата и должностите на граѓаните во остварувањето на одбраната на Р Македонија се определени од глобален аспект со Уставот на Р Македонија, додека подетално кои обврски кон одбраната на Р Македонија ги имаат граѓаните е определено со законот за одбрана. Во него во посебна глава 2 под име *ПРАВА И ДОЛЖНОСТИ НА ГРАЃАНИТЕ ВО ОДБРАНАТА* во членот 2 се вели дека во остварувањето на одбраната на Републиката граѓаните ги имаат следните права и должности:

1. да извршуваат воена обврска;
2. да учествуваат во цивилната заштита⁶⁴
3. да извршуваат работна обврска;
4. да извршуваат материјална обврска.

2) Органи на државната власт

Местото и улогата на органите на државната власт во системот на одбраната се утврдени со Уставот на Р Македонија, а подетално кои надлежности ги имаат во остварувањето на одбраната е утврдено со Законот за одбрана. Во глава 3 од законот за одбрана, прецизно се дефинирани надлежностите на Собранието на Р Македонија, Претседателот на Републиката, Владата и на министерството за одбрана, а додека во глава 4 се определува улогата на Армијата.

За да се определи и да се разграничи кои од овие органи на државната власт извршуваат обврски односно се носители на менаџментот со одбраната на Р Македонија, потребно е нивна детална анализа.

Со законот е определено стратегиското или високото-врвно ниво на менаџмент на овие органи. Секој од нив има поделена надлежност во одделни сегменти од осварувањето и менаџментот со одбраната. Нивната улога во менаџментот со одбраната произлегува од нивните надлежности. Иако во законот за одбрана никаде не се споменува менаџментот со одбраната тој самиот по себе се подразбира. За концизно определување на овој сегмент не треба да се забораваат и другите нормативно - правни документи и акти од областа на

⁶⁴ Според законот за заштита и спасување, “Службен весник на Р. Македонија” бр.36/2004, цивилната заштита се уредува како заштита и спасување,

одбраната, во прв ред се мисли на Стратегијата за одбрана на Р Македонија; Националната безбедносна стратегија, Националната концепција за безбедност и одбрана, Стратегискиот одбранбен преглед и други. Во нив концизно се дефинирани, вредностите, интересите, целите, задачите и насоките на развој на одбраната на Р Македонија. Исто така е дефинирана и одбранбената политика на Р Македонија. Во Националната концепција за безбедност и одбрана на Р Македонија се споменува Кризниот менаџмент и се даваат основите за неговото структурирање. Деталното структурирање и надлежностите од областа на Кризниот менаџмент се уредени со законот за Управување со кризи од 2005 год..

Во членот 16 од законот за одбрана се вели: “Раководењето со одбраната се остварува во согласност со Уставот на Република Македонија и закон. Раководењето со одбраната го остваруваат Собранието на Република Македонија, претседателот на Републиката, Владата и министерот кој раководи со Министерството за одбрана”.⁶⁵

а) Претседател на Републиката

Во чл. 18 од законот за одбрана се вели: “во остварувањето на одбраната, претседателот на Република Македонија и врховен командант на Армијата:

- донесува стратегија за одбрана на Републиката;
- донесува план за одбрана на Републиката;
- ги пропишува мерките на приправност и наредува нивно спроведување;
- пропишува организација и формација на Армијата;
- донесува документи за употреба на Армијата и наредува нејзина употреба;
- дава согласност на документите за развој на Армијата;
- ги определува мерките за зголемување на борбената готовност на Армијата и наредува нивно спроведување;
- наредува мобилизација на Армијата;
- го пропишува командувањето во Армијата;
- донесува прописи што се однесуваат на борбената готовност, вооружената борба и мобилизацијата на Армијата;
- поставува старешини на формациски места генерали и унапредува и разрешува генерали и
- поставува и отповикува воени претставници на Републиката во странство.

⁶⁵ Закон за одбрана на Република Македонија, Службен весник на Р Македонија бр 42/01

Во остварувањето на функциите од областа на одбраната, претседателот на Републиката и врховен командант на Армијата донесува подзаконски акти⁶⁶. Ако се погледнат надлежностите на Претседателот во областа на одбраната ќе се забележи дека неговата улога во менаџментот со одбраната на Р Македонија е на стратегиско-врвно ниво. Тоа се гледа преку неговите надлежности кои се продукт на менаџмент работењето со одбраната и тоа: тој ја донесува стратегија за одбрана на Републиката, во која се дадени вредностите, интересите, целите и задачите и насоките за развој на одбраната, кои се основни елементи на стратегискиот менаџмент. Потоа донесува план за одбрана на Републиката; чија содржина ги опфаќа и мерките за приправност, како и употребата на армијата. Планот е продукт на планирањето, кое од друга страна е функција на менаџментот.

Нареден продукт на менаџментот со одбраната во надлежност на претседателот е пропишувањето (утврдувањето) на организација и формација на Армијата; кое е составен дел од планот за развој на Армијата. Може да се забележи дека Претседателот употребува и елементи од персоналниот менаџмент преку неговото директно влијание во кадровските решенија во Армијата преку поставување на старешини на формациски места генерал како и унапредување и разрешување на генерали, како и преку поставувањето и отповикувањето на воените претставници кои ја претставуваат државата во странство.

Претседателот ја гради политиката на одбраната и ја претставува државата во односите на највисоко ниво во светот.

Во управувањето со кризи, надлежностите и улогата на Претседателот во однос на овој сегмент според Законот за Управување со кризи се забележуваат во Управувачкиот комитет каде во работата на овој комитет учествува и “еден претставник од Кабинетот на претседателот на Р Македонија”⁶⁷, а не се наведува подетално од која област е претставникот. Индиректно влијанието на Претседателот се забележува и во групата за проценка во чија работа учествува и заменикот на началникот на Генералштабот на АРМ и директорот на Агенцијата за разузнавање - чл. 18 од истиот закон.

б) Совет за безбедност на Р Македонија

Во остварувањето на системот на одбраната и менаџментот со одбраната на Р Македонија значајно место му припаѓа и на Советот за безбедност на Републиката. Со Советот за безбедност претседава Претседателот на Републиката.

⁶⁶ Исто

⁶⁷ Закон за Управување со кризи, “Службен весник на Р. Македонија” бр.25/05, чл.13

Него го сочинуваат: Претседателот на Републиката, Претседателот на Собранието, Претседателот на Владата, министрите кои раководат со органите на државната управа во областите на безбедноста, одбраната и надворешните работи и тројца членови кои ги именува Претседателот на Републиката.

Советот ги разгледува прашањата сврзани со безбедноста и одбраната на Републиката и дава предлози на Собранието и Владата. Советот за безбедност на Републиката ги разгледува сите актуелни прашања сврзани со безбедносните состојби во Републиката како и актуелните прашања сврзани со одбраната и заштитата на земјата. По разгледувањето на прашањата сврзани со оваа значајна проблематика, Советот гради мислења, ставови и предлози кои ги дава на Претседателот на Републиката, Собранието и до Владата, кои понатаму треба да ги усвојат, прифатат или да ги имаат предвид при вршењето на нивните функции, особено оние сврзани со одбраната на земјата.

Иако навидум овој орган се појавува во советодавна улога, со оглед на неговиот состав и прашањата по кои расправа и гради ставови, мислења и заклучоци, несомнено е дека се работи за исклучително значаен орган од кој зависи креирањето на политиката за одбраната и безбедноста на земјата, изградбата и функционирањето на системот за одбрана и заштита, како и вкупните односи во оваа сфера.

Според мое мислење, ако се земе предвид неговиот состав, овој орган претставуваат стожерот на врвниот менаџментот со одбраната на Р Македонија. Имајќи предвид дека неговите членови се носители на функции во соодветните ресори каде што се остварува одбраната и заштитата на земјата, а со тоа во тие институции се остварува и менаџментот со одбраната-посебно Министерството за одбрана и Генералштабот на Армијата, сето тоа јасно зборува за моќноста која ја има овој орган во областа на менаџментот со одбраната и безбедноста на државата. Во пракса ова поинаку функционира во Р Македонија.

в) Собрание на Р Македонија

Собранието на Р Македонија својата улога во менаџментот со одбраната на Р Македонија ја обавува во согласност со Уставот, законот за одбрана и другите закони. Според законот за одбрана Собранието ја има контролната функција од менаџментот со одбраната преку вршењето на надзор врз остварувањето на надлежностите на Владата во одбраната. Тоа е задолжено за утврдување и прогласување на постоење на воена и вонредна состојба во Р Македонија, како и нивно престанување, одлучува за висината на средствата за потребите на одбраната и го донесува Буџетот на Р Македонија за воена

состојба, одлучува за стапување во сојузи со други држави, ратификува меѓународни договори од значење за одбраната на Р Македонија, донесува национална концепција за безбедност и одбрана, а свое влијание има и врз планирањето на развојот на одбраната преку донесување на планови за развој на одбраната, за опременоста и за борбената готовност на Армијата. Извештаите за активностите во областа на одбраната ги доставува Владата на барање на Собранието или најмалку на две години. Според надлежностите што ги има Собранието застапен е врвниот менаџмент без можност за употреба на персоналниот менаџмент освен при изборот на министерот за одбрана преку изборот на Владата.

Согласно законот за Управување со кризи Собранието на Р Македонија свое влијание во менаџментот со кризи врши преку учеството во работата на Управувачкиот комитет на еден претставник од комисијата за одбрана и безбедност на Собранието на Р Македонија. Во чл. 8 од законот за заштита и спасување⁶⁸ Собранието на Р Македонија донесува Национална стратегија за заштита и спасување, додека според чл.15 тоа одлучува за висината на средствата за потребите за заштитата и спасувањето.

г) Влада на Р Македонија

Надлежноистите на Владата во областа на остварувањето и менаџментот со одбраната се дефинирани и прецизирани во членот 19 од законот за одбрана. Како еден од носителите на врвниот менаџмент со одбраната, Владата има надлежности во определувањето на финансиите за потребите на одбраната, дава мислења за стратегијата за одбрана, го утврдува предлогот на планот за одбрана, се грижи за опремувањето на Армијата, врши алокација на ресурсите, донесува уредби за обука, планирање на одбраната и друго.

Според законот за заштита и спасување улогата на Владата во остварувањето на менаџментот со одбраната се зголемува преку назначувањето на директор на Дирекцијата за заштита и спасување⁶⁹, потоа преку донесувањето на одлуки за формирање на силите за заштите и спасување, за обезбедување на материјални резерви за потребите на заштитата и спасувањето, одлучува за испраќање на хуманитарна помош, за евакуацијата и за други работи утврдени со закон.

⁶⁸ Закон за заштита и спасување, Службен весник на РМ бр36/04 год.

⁶⁹ За работите кои ги врши Дирекцијата за заштита и спасување во областа за менаџментот со одбраната види подетално во законот за заштита и спасување чл.18-29.

Во областа на управувањето со кризи⁷⁰, Владата добива нови надлежности во менаџментот со одбраната преку назначувањето на директор на Дирекцијата за управување со кризи. “Групата за процена е тело на Владата“...чл.17, а “Управувачкиот комитет се дополнува со други членови на Владата“...чл. 13.

Владата како извршен орган, според нејзините надлежности во одбраната на Р Македонија, ја дава основната рамка на стратескиот менаџмент со одбраната, бидејќи одлучува за клучни прашања поврзани со одбраната како и нејзиното финансирање. Имајќи го во предвид фактот дека и Министерството за одбрана е нејзин составен дел, може да се заклучи дека улогата на истата во процесот на донесување на одлуки од важност за одбраната на земјата е голема, а со тоа врши и значајно влијание во менаџментот со одбраната.

Сепак главен носител на менаџментот со одбраната е министерството за одбрана заедно со Генералштабот на Армијата.

д) Министерство за одбрана

Надлежностите на министерството за одбрана во областа на остварувањето на одбраната и менаџментот со одбраната се големи. Тие се дефинирани и прецизно утврдени во законот во член 20. Ова министерство е главниот носител на врвниот менаџмент со одбраната.

Ако се погледа неговата организационо - структурна поставеност може да се утврди дека самото министерство врши напори да се структурира според барањата на НАТО стандардите. Во неговата структура се забележува застапеност на сите три нивоа на менаџмент, врвно, средно и пониско ниво на менаџмент.

Врвното ниво го претставуваат министерот за одбрана, Генералштабот на Армијата, одделението за оперативно стручна поддршка на министерот, кое има 13 членови (има советодавна улога). Под директна надлежност на министерот за одбрана се и одделението за односи со јавноста, за потрага на криминални дејности, за продукција, за инспекција за одбраната и секторот за координација на разузнавањето и контрола на доверливи документи.

Носители на врвниот менаџмент во Генералштабот на Армијата се јавуваат: Началникот на Генералштабот на АРМ, заменикот на началникот на Генералштабот за планирање на операции и борбена готовност (Г1,Г2,Г3,Г4,Г5, Г6, Г7) и Заменикот на началникот на Генералштабот за цивилно - воени односи.

⁷⁰ Подетално за надлежностите на Владата во управувањето со кризи види во Закон за Управување со кризи, Службен весник на РМ 29/05 година.

Оваа група на врвен менаџмент врши подготвување на одбранбената политика, се грижи за правилно функционирање на целиот систем на одбрана, одржува врски со надворешните претставници на разни домашни и меѓународни организации, НАТО, ЕУ и слично, ги насочува активностите кон остварување на долгорочно поставените цели (полноправно членство во НАТО и ЕУ), градат добри меѓусебни односи во средината во која работат. На ова ниво на менаџмент формулирањето на планови и планирањето е најизразено, затоа што овие лица треба да го претставуваат “мозокот” на одбраната, тие се оние кои ја креираат политиката на одбраната, ги даваат насоките за развојот на одбраната, изработката на разни планови, стратегии, вршат алокација на ресурсите и донесуваат одлуки од интерес за одбраната и се одговорни за извршувањето на поставените активности во одбраната. Тие се лидерите во одбраната, тие се оние кои треба да ги мотивираат, едуцираат и охрабруваат нивните потчинети за правилно и побрзо да ги извршуваат доверените задачи.

Групата на врвен менаџмент во Министерството за одбрана извршува различни менаџерски улоги, во зависност од ситуацијата во која се наоѓаат.

Оваа група на врвни менаџери во одбраната најмногу треба да ја има развиено концепциската способност, која е крајно критичка за успехот на овие менаџери со одбраната. Тие треба да ги проценат можностите во опкружувањето, треба да имаат способност да видат како секое одделение придонесува за остварување на доверените цели и задачи во Министерството за одбрана.

Средното ниво на менаџмент го претставуваат: државниот секретар и државните советници (3) и раководителите на Секторите кои ги има вкупно шест и тоа: Сектор за планирање и меѓународна соработка, за цивилна одбрана и кризен менаџмент, за персонални и правни работи, за финансии и управување со ресурси, за логистика и сектор К-4.

На ниво на Генералштабот на Армијата како носители на средно ниво на менаџмент се јавуваат Командите: на КОВ, на ВВ и ПВО, на специјалните сили, за логистика, за обука, командантите на бригади и касарните.

Командата на КОВ е составена од две бригади и еден оклопен баталјон (сили за брза реакција), сили за поддршка и стратегиските резервни сили. Командата на ВВ и ПВО е составена од воздухопловни ВИНГ и сили за поддршка.

На ова ниво на менаџмент со одбраната во Министерството за одбрана и ГШ, се грижи за спроведување на утврдената политика и директиви од врвното ниво и успешно координирање на односите со менаџментот на пониско ниво.

Овие лица треба да бидат носители на развојот иницијативи и размислувања како да се спроведи утврдената политика од групата на врно ниво, треба да вршат ревизија на политиката, да предлагаат нова и да ги поставуваат целите за остварување на доверените цели и задачи. Сите функции на менаџментот се застапени подеднакво на ова ниво. На ова ниво потребно е да се има развиено човечката и концепциската способност.

Пониско ниво на менаџмент со одбраната во Министерството за одбрана го претставува групата на раководители на одделенија кои ги има вкупно 77 од кои 34 се распоредени по општините, додека во Генералштабот на АРМ него го сочинуваат командантите на баталјони и командирите на чети, водови и одделенија.

Тоа се одделенијата за: Одделение за одбрана, стратегиски документи планови и програми од меѓународна соработка, управување со одбранбени ресурси и планирање на буџетот, за план за одбрана на Р Македонија, за меѓународна соработка со НАТО, ПЗМ, ЕУ, регионална соработка и мисии на Р Македонија при НАТО и ОБСЕ, за соработка со ООН, ОБСЕ, меѓународна билатерална и мултилатерална соработка, за преведување за администрацијата, за спроведување и организирање на регрутна обврска, организирање и спроведување мобилизација на резервниот состав, за менаџмент во цивилната одбрана и кризен менаџмент, оспособување на кадри за одбраната, за подготовка, планирање и операции, за одбрана во 34 општини. Одделенија за: кадровски работи, управување со човечки ресурси, информативни работи, граѓанско правни работи, управно правни работи, сметководство, плати, контрола, платен промет, планирање програмирање и буџетирање, финансиско обезбедување, регулатива и внатрешна контрола, планирање нормативи, набавки и контрола на квалитетот, инфраструктура, развојна стандардизација, кодификација, ремонт и транспорт, информатички технологии.

Групата на пониско ниво на менаџмент се грижи за конкретното извршување на политиката на Министерството за одбрана и за остварување на целите на одделенијата преку процедурите одобрени од страна на средното и врвното ниво на менаџмент. Оваа група на менаџери - раководители го следи извршувањето на планските задачи и гради односи човек - човек. Задолжени се повеќе за директно раководење и контрола со луѓето и овде се донесуваат рутински одлуки.

Помеѓу овие институции и органи на власта кои се носители на врвниот менаџмент со одбраната на Р Македонија по хоризонтална линија постои

административен менаџмент. Тој е помеѓу Претседателот на Републиката, Собранието, Владата, Министерството за одбрана и Генералштабот на Армијата.

На овие позиции кај нас во Министерството за одбрана за жал не се поставуваат кадри кои се компетентни и способни експерти по оваа област, туку напротив преовладува партискиот клуч на поставување на кадри чии ефект најдобро се виде во 2001 год. За време на конфликтот кога тие кадри не знаеа едноставно што да прават, кои мерки и активности да ги преземат и сл. Во НАТО лицата кои ги заземаат овие положби во менаџментот со одбраната се долгогодишни професионалци кои имаат големо искуство од соодветната област, познавање на менаџментот и одбраната. Тоа во Р Македонија треба да претставува приоритет на секоја власт, затоа што несоодветниот менаџмент со ресурсите, посебно со човековите ресурси олицетворени преку персоналниот менаџмент, може да доведе до несогледливи последици по безбедноста и одбраната на Р Македонија. Најдобар показател за ова мислење претставува кризата која ја зафати Р Македонија во 2001 година, за која една од причините беше и несоодветниот персонален менаџмент кој го спроведуваше власта, по партиски клуч, што придонесе за значително ослабување на безбедносниот и одбранбен систем на Р Македонија.

Надлежностите на Министерството за одбрана во поглед на персоналниот менаџмент се значителни и врз безбедносно - одбранбениот систем на земјата. Ако се земе предвид дека министерството произведува во почетен чин старешини-офицери, поставува, унапредува и разрешува воени старешини за кои е предвиден чин од мајор до полковник, врши пополнување на Армијата, води кадровска политика, води сметка за армискиот раководен кадар и другите лица ангажирани во Армијата, тогаш може да се заклучи дека улогата на министерството за одбрана во поглед на креирањето на персоналниот менаџмент е огромна, следствено на тоа и рефлексивната врз ефикасноста на безбедносниот и одбранбен систем е голема и зависи право пропорционално од самата кадровска политика и односно од персоналниот менаџмент.

3. Менаџмент со кризи состојби

Собранието на Р Македонија во месец мај 2005 година го донесе Законот за Управување со кризи. Со овој закон во членот 1 се истакнува потребата од донесувањето на ваков закон и се вели дека “системот за управување со кризи се остварува заради превенција, рано предупредување и справување со кризи кои претставуваат ризик за добрата, здравјето и животот на луѓето и животните, а се настанати од природни непогоди и епидемии или други ризици и опасности кои директно го загрозуваат уставниот поредок и безбедноста на Р Македонија или дел од неа, а за кои не постојат услови за прогласување воена или вонредна состојба”.⁷¹ Во чл. 2 од Законот се наведува кој го остварува управувањето со системот за кризи и тука се наведени “органите на државната управа и органите на државната власт, вооружените сили како АРМ, силите за заштита и спасување и органите на општините и на градот Скопје”.⁷²

Во третата глава од Законот за управување со кризи се наведува структурата, организацијата и функционирањето на органите и телата во системот за управување со кризи.

Заради постојани консултации и донесување на одлуки на највисоко ниво, максимална координација, навремена реакција, ефикасност и соодветно искористување на расположливите способности и ресурси во случај на кризи и кризни ситуации, како и навремена, квалитетна и реална проценка на загрозеноста на безбедноста на Р Македонија од ризици и опасности, во системот за управување со кризисе формираат Управувачки комитет и Група за процена и се основа Дирекција за управување со кризи (Центар за управување со кризи -ЦУК).⁷³

Управувачкиот комитет е тело на Владата⁷⁴ за координација и управување со кризи, а во него членуваат министрите за надворешни работи, одбрана, внатрешни работи, транспорт и врски, здравство, раководителот на Групата за процена и овластен претставник на Претседателот на Републиката. Во зависност од кризната состојба и кризата, по потреба, се вклучуваат и другите раководители на органите на државната власт и управата. Препораките, предлозите и одлуките на управувачкиот комитет се задолжителни за сите органи, организации и институции, во согласност и во рамките на нивните надлежности пропишани со уставот, законите и другите прописи на Р Македонија.⁷⁵

⁷¹ Закон за управување со кризи - Службен весник на РМ 29/2005.

⁷² Исто чл.2

⁷³ Исто чл. 12

⁷⁴ Исто чл. 13

⁷⁵ Национална концепција за безбедност и одбрана на Република Македонија, Скопје, Мај 2003г.

Групата за процена е составена од претставници од истите органи од претходниот став во ранг на државни секретари, вклучувајќи ги и директорот на Агенцијата за разузнавање, заменик началникот на Генералштабот на АРМ одговорен за операции и готовност, директорите и замениците на директорите на ЦУК и дирекцијата за заштита и спасување, како и директорите на јавната и државната безбедност на Р Македонија и раководителот на Службата за безбедност и разузнавање во Министерството за одбрана. Со Групата за процена раководи лице од составот на Групата за процена кое го определува претседателот на Владата.

Во рамките на системот за управување со кризи се основа самостоен орган на државната управа по положба и функција на дирекција, со својство на правно лице. Називот на овај самостоен орган е Центар за управување со кризи со седиште во Скопје. За обезбедување на поголема флексибилност во прибирањето на информациите во рамките на ЦУК формирани се и регионални центри во 36 општини. При ЦУК формиран е и Главен штаб, како оперативно стручно тело кое раководи со активностите за превенција и справување со кризни ситуации. Главниот штаб го сочинуваат претставници од министерствата кои учествуваат во работата на Управувачкиот комитет, а со него раководи Директорот на ЦУК. Во рамките на регионалните центри се формираат регионални штабови со исти состав како и Главниот штаб но на локално ниво - со претставници на соодветните подрачни единици на министерствата.

ЦУК е важен дел од капацитетите на Р Македонија за справување со кризи и како дел од приспособувањето на нашиот безбедноен систем кон НАТО. Основната намена на ЦУК е одржување на постојано ниво на готовност на државата, консултации, континуитет, меѓуресурска и меѓународна соработка, координација, изработка и одржување на обединета и единствена проценка на заканите, ризиците и опасностите по безбедноста на Р Македонија, како и предлагање и донесување на мерки и активности за разрешување на кризни ситуации и кризи.

Заради континуирано и ефикасно извршување на основната намена на структурата на ЦУК воспоставен е и единствен комуникациско - информативен систем со единствен број на повик - јавување во случај на ризици, опасности и други несреќи на целата територија на Р Македонија.

Центарот за управување со кризи, покрај другите обврски, е основен носител на вкупната поддршка (стручна, организациона, административна и друга) на Управувачкиот комитет и Групата за проценка, односно доставува, прибира,

обработува и анализира податоци и информации од значење за безбедноста на Р Македонија, предлага проценка, како и обезбедува и организира континуитет на работата на ЦУК.

Центарот за управување со кризи има постојан персонал и персонал упатен на работа од органите кои се членови на Групата за проценка. Директорот на ЦУК воедно е и постојан член на Групата за проценка и постојан известувач за потребите на Управувачкиот комитет. Заради поголема ефикасност, обезбедување на услови за работа и инфраструктурни капацитети, кон центарот се припоени Републичкиот центар за известување, службата за набљудување и центрите за известување на целата територија на Р Македонија, кои досега беа во надлежност на министерството за одбрана.

Покрај другото, со овој закон се пропишаани: правото и нивото на автономно одлучување и употреба на ресурси на извршната власт, начинот на комуникација и соработка со сите органи на државната власт и органите на локалната самоуправа, трговските друштва и другите субјекти и граѓани за прашањата од интерес за безбедноста на Р Македонија; изградба на норми и процедури за доставување, прибирање, обработка и анализа на добиените податоци, изработка на проценка на загрозеноста на безбедноста на Р Македонија од сите можни ризици и опасности. Регулативата овозможува интероперабилност и соработка со други вакви центри во непосредното опкружување, регионот и Европа, а особено со НАТО и неговите земји членки.

3.1 Поим за криза и кризна состојба

Содржината на терминот криза е повеќезначајна и речиси безгранична. За да ја разбериме суштината и значењето на поимот криза ќе изнесеме неколку гледишта.

”Кризата може да биде разбрана како национална или како меѓународна состојба во која има третирање на примарни вреднувани интереси или целини на партиите што се инволвирани”. Или, пак, зборот ”криза” во прв момент асоцира на природна катастрофа или на катастрофа предизвикана од антропоген фактор, во кој случај јавните менаџери би имале задача да управуваат со кризата многу бргу и во корелација со нивната секојдневна област на одговорност”.⁷⁶

”Криза е појава со која се загрозени основните вредности, трајните и виталните интереси и цели на државата, односно се загрозени уставниот поредок и безбедноста на државата”⁷⁷

⁷⁶ Митреска М, **Кризен менаџмент**, Македонска ризница-Куманово, 2005год.стр.21

⁷⁷ Закон за управување со кризи - Службен весник на РМ 29/2005

Причините за појава на кризи денес се многубројни и можат да се подведат под еден заеднички именител, а тоа е прераспределбата на политичката, на економската и на воената моќ, што доведува до нова констелација на силите и на односите меѓу државите. За да се даде бараниот одговор или соодветниот пристап во однос на кризите потребно е да се разрешат три дилеми.⁷⁸

Прво, во однос на проблемот или неговото дијагностицирање, неопходно е да се дефинира нивото на односот помеѓу мирот и конфликтот, односно од траен мир до војна.

Второ, да се издиференцира стратегијата за справување со кризите, со влезни решенија и средства за дејствување како и со јасна излезна стратегија.

Трето, да се проценат способностите или капацитетот на националната стратегија за справување со проблемот што продуцира криза и да се лоцира нивото на ангажирање на меѓународните организации.

Непостои јасна и доволно сеопфатна дефиниција за кризите која треба да се дистанцира од категориите со кои се дефинира друг вид на итна состојба, која вклучува опасност по безбедноста на државата или граѓаните (воена, вонредна и итна состојба). Друг проблем е да се изнајде оптимално решение за демократска контрола на предвидените механизми за менаџирање со кризите, а решението да го помине тестот на избалансиран однос на употреба на цивилни и безбедносни мерки за менаџирање на кризите.⁷⁹

Дебатите околу тоа дали кризата е предизвик за националната безбедност може да се анализираат во контекст на теоријата за меѓународна криза.⁸⁰ Кризата за националната безбедност е надворешно - политичка криза во која заканата е примарно насочена кон една држава. Во ситуација кога промените во внатрешното или надворешното опкружување на државата од страна на највисоките државни актери се перцепира како:⁸¹

- закана за една или повеќе темелни вредности на државата;
- кусо време за одговор на заканата; и
- зголемена веројатност од започнување на вооружени непријателства и војни.

Во тој случај присутни се сите елементи на надворешно-политичка криза.

⁷⁸ Митреска М, **Кризен менаџмент**, Македонска ризница-Куманово, 2005год.стр.23

⁷⁹ Текст на Георгиева Л под наслов Кризен менаџмент: регионално искуство и дилеми за Македонија Современа македонска одбрана, Министерство за одбрана на Р Македонија, бр.11 стр 61.

⁸⁰ Пошироко за дефинирањето на кризите и кризниот менаџмент види кај Митреска М, **Кризен менаџмент**, Македонска ризница-Куманово, 2005год.стр.21-54.

⁸¹ Георгиева Л.,Творење на мирот, Виладорф, Скопје, 2004, стр.142

Кризата се состои од четири различни и динстиктивни фази и тоа.⁸²

1. состојба на индикација (prodromal) на кризата;
2. состојба на акутна (acute) криза;
3. состојба на хронична (chronic) криза; и
4. состојба на разрешување (resolution) на кризата.

Овие четири фази можат да се случат многу брзо. "Ако кризата е флуидна, нестабилна и динамична ситуација, тогаш и справувањето со неа треба да биде на истиот начин. Всушност, од исклучително значење е да се сфати дека кризата е состојба на постојана промена".⁸³

Кризната состојба во многу земји различно се сфаќа и под кризи се подразбираат проблеми кои се јавуваат во земјата како резултат на природни и човечки фактори. Како природни фактори на кризата се сметаат поплавите, снеговите, земјотресите и другите природни појави, а како човечки, технолошките катастрофи, воените состојби, тероризмот, социјалните тензии и етничките конфликти. Во суштината на своето значење кризата претставува секој непланиран настан, кој има специфични и несакани последици. Природните несреќи, финансиските манипулации, социјалните потреси, загадувањето на животната средина и други несреќи се само неколку примери за потенцијални кризни состојби.

"Кризната состојба може да се разбере како национална или интернационална состојба во која се загрозени виталните интереси и вредности или целите на страните вклучени во кризата, кризата претставува сериозно нарушување на основните структури или се ослабуваат основните вредности и стандарди на општествениот систем".⁸⁴

"Кризната состојба е состојба предизвикана од ризици и опасности кои можат да ги загрозат добрата, здравјето и животот на луѓето и животните и безбедноста на државата, за чија превенција и/или справување е потребна употреба на поголем обем на ресурси."⁸⁵

Гледиштата во НАТО, на активностите што се остваруваат во рамките на Комитетот за планирање на цивилната поддршка на одбраната или на цивилните активности, како активности за решавање на кризни состојби, се смета ангажирањето на силите во случаи на појави на вонредни состојби во мир, предизвикани од разни видови несреќи, цивилната поддршка на мировните активности кои се изведуваат под раководство на ОН и ОБСЕ. Носители на овие

⁸² Митреска М, **Кризен менаџмент**, Македонска ризница-Куманово, 2005год.стр 26

⁸³ Исто стр.26

⁸⁴ Стаменковски А; "Менаџмент со одбраната", ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр.474

⁸⁵ Закон за управување со кризи - Службен весник на РМ 29/2005

активности се земјите членки на НАТО, а во рамките на НАТО се остварува координација на активностите со цел да се обезбеди нивно изведување на начин кој ќе придонесе да се подигне безбедноста на Алијансата на повисоко ниво.

3.2 Одговарање на кризата

Да се одговори на кризата или кризната состојба значи подготвеност на државата, на организациите да преземат активности и да се справат со сите видови на несреќи, како што се: граѓанските немири, урбаниот тероризам, несреќи со опасни материи, несреќи предизвикани од луѓето, природни несреќи, нарушување на безбедноста, тероризмот и војната.

За да се одговори на овие состојби неопходно е да се создадат предходно можности за:

- заштита и обезбедување сигурност на луѓето;
- создавање на можности за избегнување или ограничување на можностите за појава на кризата;
- дејствување во случај на појава на кризата;
- создавање можности за брзо враќање во состојба како пред кризата.

Планот за управување со кризи⁸⁶, поради неговата важност се темели на неколку постапки.

Според првото стојалиште, планот треба да го спроведуваат органите на власта. Додека според второто стојалиште, планот треба да се состои од три фази, и тоа:

- фаза на настанување;
- фаза на промени и реакција;
- фаза на реконструкција.

Третото стојалиште треба да ги опфати сите мерки и активности за елиминирање на сите ризици и опасности, во принцип за сите видови на несреќи. Дека планот за управување со кризи мора да се изработи и спроведе во согласност со правната регулатива на земјата е четвртото стојалиште.

Како значајни фази⁸⁷ за успехот на подготвувањето на планот за решавање на кризи се:

- прва фаза: **прифаќање;**
- втора фаза: **подготвување;**
- трета фаза: **обучување и развој на ресурси; и**

⁸⁶ Пошироко види запланот и планирањето на управување со кризите кај Митреска М, **Кризен менаџмент**, Македонска ризница-Куманово, 2005 год.

⁸⁷ Исто стр 38-39

- четврта фаза: **информирање.**

Управувањето со кризите во време на криза бара низа претпоставки помеѓу кои најзначајни се следните:

- брзо донесување на одлуки за мерките и активностите што треба да се преземат на политичко поле;
- брзо донесување на одлуки за мерките што треба да се преземат на воено поле; и
- брзо донесување на одлуки за мерките што треба да се преземат на планот на вонредните состојби.⁸⁸

Управувањето со кризните состојби, сфатени како активности на власта за заштита и спасување од природни и технички катастрофи и заштита од насилно менување на системското уредување на земјата или за решавање на меѓунационалните и етничките конфликти, тероризмот и недозволената трговија со дрога и оружје, ги покрива работите на спречувањето, подготовката и отстранувањето на последиците од ваквите активности.

Во мноштвото анализи кои се спроведуваат во однос на комплексноста на менаџментот со кризите, елементите кои придонесуваат за успех во управувањето и командувањето со кризите, претставуваат перманентна преокупација.

Како три заеднички елементи што се надополнуваат се наведуваат:

- дијалогот;
- соработката;
- одржувањето на колективните одбранбени капацитети (ова важи за земји те членки на одбранбените колективитети).

Овие елементи поединечно се фокусирани да обезбедат кризите кои би влијаеле на безбедноста да можат да бидат спречени или решени по мирен пат.

Истражувачите на кризниот менаџмент тргнуваат од правилото дека системот за раководење и командување со кризи мора да се состои од четири фази, и тоа:

- превенција или спречување;
- подготовка;
- реакција;
- обнова.⁸⁹

⁸⁸ Исто стр. 40-41.

⁸⁹ Исто стр. 41-42.

Во однос на нивните активности може да се констатира дека овие фази се поврзани во кружна врска, што значи дека треба да делуваат како целина, да се надополнуваат.

Без разлика за каков вид на кризна состојба станува збор, управувањето во кризните состојби се темели на следнве принципи:⁹⁰

- анализа и проценка на можните ризици;
- спречување;
- планирање и подготвување;
- преземање на оперативни активности;
- надминување на цивилно - воената поделеност;
- информирање;
- комуницирање;
- оспособување;
- изведување вежбовни активности.

Кризните состојби кои се предизвикани од политички, економски, социјални или други причини имаат две фази и тоа: ескалација и деескалација на кризата.

Во фазата на ескалација се идентификуваат следните карактеристики;⁹¹

- 1) првата етапа е "мир".
- 2) во втората етапа доаѓа до "заострување на односите меѓу страните".
- 3) третата етапа е "конфронтација".
- 4) четврта етапа е појавата на "конфликт".

Во фазата на деескалација доаѓа до намалување на интензитетот на дејствата и на насилството, како прва етапа и повлекување на силите и воспоставување на нова стабилност, како втора етапа од оваа фаза.

Редоследот на активностите кои се преземаат во рамките на менаџментот со кризи е следниот:

- 1) контрола на состојбата;
- 2) поддршка на откривањето на кризата;
- 3) спречување;
- 4) дезангажирање;
- 5) градење мир.⁹²

⁹⁰ Стаменковски А; "Менаџмент со одбраната", ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр.483

⁹¹ Исто стр.486

⁹² Околу различните аспекти на творењето, чувањето и градењето на мирот и што всушност претставува самиот мир, подетално види во книгата на Георгиева, Л, Творење на мирот, Виладорф, Скопје, 2004 год.

Орган	Активност	Учесници	Задачи (одговорност)
Влада	Донесување одлука	Сите министерства	-споредување со националните одбранбени интереси и со општата политика. -донесување одлука за спроведување на дипломатски и економски иницијативи и спроведување на цивилни и воени подготвителни мерки во согласност со ситуацијата. -преземање на неопходните мерки што ги бара состојбата
Политичко-стратешки комитет	Донесување одлука	Премиер,министр и за надворешни и внатрешни работи, за одбрана	-разгледување на политичко-стратешките предмети кои се во рамките на разгледувањето на ова тело. -разгледување на состојбата и проценка на нејзиното влијание врз националната безбедност. -проценување на елементите кои можат да доведат до оние коишто се во иницијална фаза со настанувањето на кризна состојба.
Премиер	Донесување одлука		-раководење со владата и со политичко стратешкиот комитет -насочување на општата национална одбранбена политика; -во случај на потреба прилагодување на потребните мерки кон надлежноста на министерствата за надворешни, за внатрешни работи и за одбрана.
Политичко воена група	Координација	Претставници на министерствата за надворешни работи, внатрешни и одбрана, претседава потпретседател (претставник на премиерот).	-собирање, анализа и проценка на информациите за политичката и воено-политичката состојба; -анализа и проценка на критичните или влошената состојба која може да има влијание врз националната политика или врз одбраната; -за време на периодот пред појавата на кризата или за време на кризата, контрола и проценување на развојот на состојбата и давање поддршка.
Цивилна одбрана	Координација	Врвната државна власт	-обезбедување цивилна поддршка на вооружените сили; -оспособување на земјата да се соочи со појавата на војна.
Меѓуминистерски комитет(цивилна одбрана, евакуација, бегалци, мобилизација на стопанството, сообраќајот и сл.	Координација	Претставници на различни министерства кои се во врска со специфичните проблеми	-усогласување и дополнување на поддршката на вооружените сили.
Министерство за надворешни работи, министерство за општи работи и министерство за одбрана	Управување	Ако е неопходно	-управување со состојбата во случај на меѓународна кризна состојба преку, раководните, извршните, контролните активности. Ако кризата има влијание врз домашната состојба, носител на работите е министерството за внатрешни работи, а другите министерства учествуваат во рамките на нивните надлежности.
Министерство за внатрешни работи	Управување	Ако е неопходно	-управување со состојбата во случај на појава на кризна состојба во земјата преку раководните извршители и контролните активности. Министерството за одбрана му укажува помош , а министерството за надворешни работи се грижи за меѓународната заедница.

Во услови на кризна состојба, од аспект на политичките или националните цели, како најважен елемент се поставува прашањето на вистинското управување со кризните состојби од страна на органите на државната власт. Бидејќи кризата е комплексна и сложена појава, и за нејзино разрешување се ангажираат поголем број на државни органи, неопходно е да се формира заедничко, меѓуресорско тело кое ќе ги координира активностите за елиминирање на кризните состојби. Управувањето со кризната состојба опфаќа преземање на активности кои значат управување во предкризниот период, управување за време на кризата и управување после кризата.

Управување со кризните состојби.

Управувањето со кризните состојби, според општите принципи на НАТО изнесени во прирачникот за управување со кризни состојби.⁹³

Справувањето со кризите претставува термин кој ги опфаќа сите видови **стратегии** ангажирани да ја ограничат или завршат кризата.⁹⁴

Ингрид потенцира два основни модели на справување со кризите;

- специфичен и посебен модел;
- општ и интегрален модел.

Карактеристики на специфичниот и посебниот модел на стратегијата за справување со кризи се следните:

1. Концепција на закани, настојува да ги прогнозира специфичните и прецизни закани. Притоа, тежиштето се става на објективните аспекти на кризите.
2. Институција на разделување на регулативата за мир и за војна. Процедурите на институциите во најголем дел се однесуваат на можноста што можат во најдобар случај да понудат регулатива за мир и за војна, со што ќе се насочат различните активности.
3. Колективното ниво значи изработка на посебна регулатива за секоја закана.
4. Оперативното ниво подразбира посебна извешбаност, прецизирани постапки и одговорност за посебните закани.
5. Организирање значи постоење на посебни сектори во институциите за секоја закана.
6. Одредување на “аутпути” подразбира плански акции со конкретен формален облик.

Општиот и интегралниот модел на стратегијата за справување со кризи ги има следните карактеристики:

1. Концепција на закани, која настојува да даде навремена прогноза на главните закани и нивното интегрирање.
2. Институциите работат на интегрирање на нормативата за мир и војна.
3. Колективното ниво подразбира интегрирана регулатива за сите закани.

⁹³ Исто стр.493

⁹⁴ Текстот кој што е овде изнесен за Стратегиите за справување со кризите е целосно преземен од Митреска М, **Кризен менаџмент**, Македонска ризница-Куманово, 2005год.стр.48-51.

-
4. Оперативното ниво подразбира интегрирана извежбаност, постапки и одговорност за сите закани.
 5. Организирањето како карактеристики на општиот и интегралниот модел на стратегијата за справување со кризи, подразбира интегрирање на поврзаноста на сите закани.
 6. Последната карактеристика е одредување на “аутпути” што подразбира оспособување за реорганизирање и приспособување на ситуацијата.

Суштината на разликите во однос на наведените модели на стратегијата за справување со кризи е содржана во различните активности или излезни решенија од овие стратегии.

Во тој контекст специфичниот и посебен модел во концепцијата на закани тежиштето на закани го ставаат на прогнозирање на многу “специфични” и “прецизни” закани. Додека пак, вториот модел тежиштето го става на прогнозирање само на главните закани и нивното интегрирање.

Во таа смисла, неопходно е да се направи динстикција во однос на стратегиите за справување со кризите во смисла на одбегнување, превенција, решавање, управување и командување со кризите.

Глава 4. Менаџментот во НАТО

1. Менаџментот во НАТО

Уште во 1993 година, веднаш откако нашата независност доби меѓународно признание, Р Македонија формално ја декларираше својата аспирација за влез во Алијансата на заеднички демократски вредности. За остварување на таа стратегиска цел Р Македонија пристапи кон сеопфатна реформа на безбедносно - одбранбениот систем, со цел истиот да се направи покомпатибилен со безбедносно-одбранбените системи на земјите членки на НАТО.

Поаѓајќи од стојалиштето дека изолираните безбедносни системи, посебно на малите и земјите во развој, се нерационални и неефикасни, Р Македонија се подготвуваше и се подготвува да стане полноправен партиципиент во НАТО.

"Р Македонија го смета НАТО за еден од клучните столбови на модерната евроатланска безбедносна архитектура. НАТО е примарната ефикасна политичка, одбранбена и безбедносна организација која ги чува основните вредности на демократијата."⁹⁵

Целта на овој дел од трудот е да се даде кратка слика за тоа: што претставува НАТО, кои се неговите основни цели и принципи врз кои е организиран, како е поставен и како функционира менаџментот со одбраната во НАТО, како Р Македонија да се прилагоди и да го трансформира одбранбениот и безбедносен систем за да стане полноправен партиципиент во истиот. Напорите на Р Македонија, во последниве шеснаесет години се насочени кон реформирање и прилагодување на целокупниот безбедносен, одбранбен, политички, економски и останатите системи кон исполнување на потребните стандарди и номи кои се неопходни за полноправно членство во НАТО и ЕУ.

Поаѓајќи од Повелбата на ОН, поточно од членовите 51 и посебно членот 52, каде е предвидена можноста од здружување за остварување на заедничка одбрана, земјите припаднички на капитал системот го формираа НАТО како безбедносен колективитет со кој ќе можат заедно да го остваруваат правото на одбрана од надворешен непријател, првенствено од тогашниот воено моќен Советски сојуз. НАТО претставуваше брана против понатамошното ширење на комунизмот кон атлантикот.

⁹⁵ Околу стратегискиот контекст, стратегијата, способностите, ресурсите и одбраната, односно за планираните активности, целите реструктурирањето на одбранбениот систем на Р Македонија види подетално во "Бела книга на одбраната"-Скопје: Министерство за одбрана на Р Македонија, 2005 година.

Основа за формирање на НАТО како воено политички сојуз на земјите на капитал системот претставува Вашингтонскиот договор од 1949 година. На принципите и целите од овој договор треба да се придржуваат сите земји членки на овој сојуз, без исклучок. Според целите и принципите, НАТО е организација која има одбранбен карактер за одбрана и заштита на земјите членки од сите видови загрозувања.

Менаџментот со одбраната во НАТО зазема значајно место, во подготовката на сите планови, стратегии, концепции, доктрини, воени операции, операции под покровителство на ОН за зачувување на меѓународниот мир или операции кои самостојно ги изведува.

Ако се земе во предвид неговата организациона поставеност, уште од неговото формирање, па се до денес, таа не е многу променета, може да се види кои се носителите на менаџментот во НАТО. Организационата поставеност на НАТО се состои од следните основни елементи:⁹⁶

1. Северноатлански совет
2. Комитет за одбранбено планирање
3. Група за нуклеарно планирање
4. Воен комитет
5. Други комитети
6. Генерален секретар
7. Меѓународен воен персонал
8. Здружени команди.

Седиштето на НАТО е во Брисел, тоа е постојано седиште на Северноатланскиот совет и политичко седишта на Алијансата.

Цивилниот состав на НАТО го сочинуваат:

1. Северноатланскиот совет
2. Комитетот за одбранбено планирање
3. Групата за нуклеарно планирање и
4. Комитетите на НАТО
5. Генералниот секретар и меѓународниот персонал.

Ако се погледне подетално организационата поставеност на НАТО ќе се види дека таа воглавно е поделена на цивилен и воен дел, кои заедно и координирано ги донесуваат одлуките по сите прашања од интерес за Алијансата.

⁹⁶ НАТО - прирачник, канцеларија за информирање и известување на НАТО, Брисел 2000 година.

Северноатланскиот совет се грижи за политичките аспекти на НАТО политиката на одбраната и има значаен политички авторитет и овластување да донесува одлуки. Во него секоја земја членка има свои претставници. Тука се обавуваат консултациите меѓу земјите членки за сите прашања и е едно од најзначајните тела за донесување на одлуки. Донесувањето на одлуките е врз принципот на консензус, а не со надгласување.

Комитетот за одбранбено планирање е составен од постојани претставници, а два пати годишно се состануваат министрите на ниво на министри за одбрана на земјите членки. Во овој комитет не учествува Франција. Овластувањата, функциите и авторитетот практично на овој комитет се исти со оние на Северноатланскиот совет.

Групата за нуклеарно планирање, овде главни актери се министрите за одбрана кои се среќаваат два пати годишно (без Франција), тоа е форум во кој се одржуваат консултации за сите работи кое се поврзани со улогата на нуклеарното оружје на НАТО во политиката на одвраќање.

Комитетите претставуваат подредени тела и најголем број од нив се одговорни на Комитетот за одбранбено планирање и на Групата за нуклеарно планирање. Тие се составени од цивилен и воен персонал и за својата работа поднесуваат извештаи до надредените органи на Сојузот.

Генералниот секретар на НАТО е висок државник, номиниран од земјите членки. Тој е претседател на Северноатланскиот совет, Комитетот за одбранбено планирање, Групата за нуклеарно планирање и почесен претседастел на другите високи комитети. Тој ја претставува организацијата во надворешните односи со другите земји и остварува комуникација и контакти меѓу владите на земјите членки. Тој е овластен да управува со меѓународниот персонал. Него го опслужува Службата на генералниот секретар.

Воениот состав на НАТО го сочинуваат националните високи претставници, Воениот комитет, меѓународниот воен персонал и здружените команди.

Воениот комитет на НАТО е највисокиот воен авторитет, кој е одговорен пред Северноатланскиот совет, Комитетот за одбранбено планирање и Групата за нуклеарно планирање. Составен е од началниците на штабовите на секоја земја членка на НАТО (без Франција, која учествува со воена мисија), а Исланд е претставуван од цивил. Овој комитет се грижи за обезбедување на максимално ниво на консултации и соработка меѓу земјите членки за воените работи кои произлегуваат од Договорот.

Воениот комитет е задолжен од Северноатланскиот совет да се грижи за мирновременските задачи, за препорачување на мерки, неопходни за заедничката одбрана на подрачјето на НАТО. Пред овој комитет одговараат здружените команди, а и многу агенции кои работат под негова надлежност.

Меѓународниот воен персонал го поддржува во работата Воениот комитет, составен е од воен персонал од националните воени сили и поддржан од цивилни лица. Овие лица имаат еднаков статус како и меѓународниот персонал.

Меѓународниот воен персонал своите функции ги обавува во повеќе оддели и тоа:

- 1) Одделот за разузнавање кој е одговорен за проценување на силата и распоредот на воените сили кои можат да претставуваат ризик за безбедноста на НАТО.
- 2) Одделот за планирање и политика служи како главен носител на целокупната политика и на работите на планирањето од посебен интерес за Воениот комитет.
- 3) Одделот за оперативни работи му обезбедува кадровска поддршка на Воениот комитет по прашањата сврзани со тековните активности.
- 4) Одделот за логистика и средства е надлежен за логистика, инфраструктура, финансии и за работите на човечката сила. Овој оддел ги координира сите воени планови и управува со работите во овие подрачја.
- 5) Одделот за комуникациски и информациски систем обезбедува кадровска поддршка на Воениот комитет во сферата на комуникациите и информацискиот систем, вклучително и компјутерската и комуникациската безбедност, управувањето со воените фреквенции и друго.
- 6) Одделот за вооружување и стандардизација е задолжен за работите сврзани со развојот и проценките на политиката на НАТО и постапките за вооружување.

1.1 Здружени команди

Стратешкото подрачје покриено со Северноатланскиот договор е поделено меѓу две главни команди⁹⁷ на НАТО (Европа и Атлантик) и една регионална група за планирање за Канада и САД.

Главните команди се одговорни за развојот на одбранбените планови во нивните подрачја на одговорност, за определување на потребните сили и за пре-групирање на силите како и за изведување вежби под нивна команда и контрола.

Секоја здружена команда има свој главен командант: на Здружената команда за Европа (на чело со Главниот командант за Европа), која има надлежност да се грижи за безбедност од Норвешка па се до Турција, вклучувајќи го целиот Медитеран и крајбрежната линија на Атлантикот, и Здружената команда за Атлантикот (на чело со Главниот командант за Атлантикот), која има надлежност за одржување на безбедноста на целокупното атланско крајбрежје и дава поддршка и заштита на морската комуникациска линија на Алијансата.

Регионалната група за планирање - Канада, САД го покрива северноамериканското подрачје, развива и препорачува планови за одбрана на овој регион.

Партнерството за мир претставува непосредна и практична програма за зголемување на довербата и соработката меѓу НАТО и земјите учеснички во јакнењето на мирот и безбедноста, им се нудат можности на земјите членки да ги прошират своите односи со НАТО во согласност со нивните интереси и способности.

⁹⁷ Повеќе за НАТО и неговата организациона поставеност, стратегиските определби, целите и задачите, како и за ПЗМ, види во НАТО - прирачник, канцеларија за информирање и известување на НАТО, Брисел 2001 година

Глава 5. Теоретски основи на лидерството

1 Поимно определување и дефинирање на лидерство

Лидерството е еден од најистражуваните елементи, но и најмалку разбрано во организациските процеси во институциите. За лидерството многу се зборува а малку се знае. Во современиот прагматизам општо прифатено било мислењето дека во светот постојат лидери и следбеници, при што како лидери се јавуваат само мал број на луѓе кои што можат да ги приближат и инспирираат останатите за поголеми остварувања од вообичаените. Сепак ваквите тврдења се неприфатливи и се отвора потребата од проучување и изучување на поимот лидерство и што всушност тоа представува. Дали секој еден човек може да биде лидер или тоа е привилегија само на тесен круг на луѓе од владеачката елита?

Постојат повеќе дефиниции за тоа што е лидер и лидерство, но една општо прифатлива синтетизирана дефиниција се уште не постои. Како позначајни може да се издвојат следниве:⁹⁸

Лидер (Leader) значи водач предводник, а *лидерство* (Leading) - водење, т.е. раководење. Во потесна смисла зборот лидер се поврзува со водачите на политичките партии.

Лидерот има способност (моќ и влијание) да ги поведе своите подредени кои сега стануваат негови следбеници. Лидерот има визија за тоа како би можело да изгледа иднината и определува начини за остварување на визијата.

Одлучувачка способност на лидерот е да ги мотивира и инспирира своите подредени на напрегања и на зголемени напори, за извршување на задачите.

Лидерот е добар комуникатор - човек кој "знае" со луѓето. Кој знае да слуша и комуницира, да разбере и да биде разбран.

Дејл Карнеги, во делото "Лидерството во Вас", за значењето на комуникацијата вели:

"Луѓето судат за нас на четири начини: 1. Што правиме, 2. Како изгледаме, 3. Што зборуваме и 4. Како зборуваме".⁹⁹

Генерал Рон Фогелман¹⁰⁰ вели дека ЛИДЕР е човекот кој ги прави задачите остварливи.

Картер Мак-Намара лидерството го дефинира како давање на насоки и вршење на влијание врз другите да ги следат тие насоки.

⁹⁸ Додески З, Лидерство во армијата, 2-ри Август С, Штип, скопје 2001г.

⁹⁹ Исто стр. 7

¹⁰⁰ Коен д-р Уилям, **Новото изкуство на лидера**, как да ръководим с достоинство и чест, "Класика и Стил", ООД СОФИЯ, 2001

Лидерството е влијание врз луѓето со одредување на цели, давање на насоки и мотивирање додека работат за да ги остварат доверените задачи и да ја унапредат организацијата. Лидерството е искуство да ги натераш луѓето да работат максимално добро за извршување на секоја задача, цел или проект.¹⁰¹

Лидерството е начинот по кој се исполнуваат (извршуваат) определени задачи кога се искористуваат други луѓе.¹⁰²

Патон го определил (дефинирал) лидерството како искуство да ги натераш потчинетите да го направат невозможното. Прашање е дали таа дефиниција е применлива и надвор од војската.

Лидерот е човек кој може да ги приспособи принципите кон барањата на соодветната ситуација. Во реалноста целта не е да се заборават или избегнат принципите, туку да им се дозволи да се трансформираат според потребите на моментот, или кажано на друг начин, лидерството е синтеза на теоријата и практиката, на подготовките и спонтаноста, на повторувањето и импровизацијата. Не треба да се меша лидерството со популарноста. Лидерството е динамичен процес на работа во група, каде што поединецот во определен период, во определен организациски контекст, влијае на другите членови на групата своеволно да се обврзат за остварување на целите или задачите на групата.¹⁰³

Целта им дава на луѓето смисла за работа. Насоките означуваат давање на правци, определување на приоритети и назначување на одговорноста за извршувањето на задачите. Мотивацијата значи давање шанса на поединците да направат се што е во рамките на нивните можности за да можат да ја остварат задачата. Остварувањето на задачите означува преземање на акции за во што покус рок да се реализираат доверените задачи. Унапредувањето на организацијата значи преземање на акции со кои ќе се обезбеди подобра организираност на работењето и поефикасно извршување на задачите во наредниот период.

Лидерството како динамичен процес вклучува користење на влијанието без принуда, тоа е под влијание на променливите барања на задачите, самата група и поединечните членови кои треба да искажат флексибилно и различно однесување.

Од сите дефиниции може да се извлече заклучок дека лидерството е процес во кој определени поединци водајќи неколку или група луѓе, ги насочуваат и ги мотивираат, односно влијат да извршуваат определени задачи.

¹⁰¹ Исто стр. 12

¹⁰² Исто стр.5

¹⁰³ Тасевски Љ, Лидерство во раководењето со Армијата на Република Македонија, магистерски труд, Институт за мировни и одбранбени студии, Скопје, 2004, стр. 37.

1.2 Дефинирање на водство

Слично како и за лидерството во литературата можат да се сретнат многу дефиниции за водството. Ќе посочиме некои дефиниции со кои се определува водството¹⁰⁴:

Водството претставува *однесување или поведење* кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели;

Водството е *активност* со која се влијае врз луѓето за да тие со задоволство се стремат да ги постигнат целите на групата;

Водството е *интерперсонално влијание* кое се спроведува и насочува во одредена ситуација преку процесот на комуникација, за да се постигнат определени цели;

Водството е *влијание врз луѓето* за да го следат достигнувањето на заедничките цели.

Посеопфатна и јасна може да се смета првата дефиниција, меѓутоа, со подетален преглед на литературата може да се констатира дека најголем број на теоретичари во сферата на менаџментот се сложуваат со тоа дека водството е процес на влијание врз активностите на индивидуата или групата, во нивните напори да ја достигнат целта во дадена ситуација. Оваа дефиниција не се однесува само на некој посебен или определен тип на организација, туку може да се смета за универзална за било која ситуација или организација. Односно кога некој се обидува да влијае врз поведението на некоја друга индивидуа или група, се појавува водството.

Од предходниот став следи дека кога се споменува водач и водство мора да се има во предвид дека тие можат да егзистираат само ако постои следбеник и следбеништво. "Секоја индивидуа која ќе обезбеди да влијае врз однесувањето на некој друг, таа е потенцијален водач, а личноста врз која се влијае е потенцијален следбеник, без оглед на тоа во какви меѓусебни односи се тие".¹⁰⁵

Третирано на овој начин, водството може да се сфати како следбеништво или интеракциски односи на водачот и неговите следбеници во дадената ситуација, која може да биде поврзана со некоја институција. Овој пристап укажува на еден многу значаен момент, а тоа е дека водството е *процес*, а не *позиција*.

Основна цел на водството е да развива чувство на припадност кон организацијата и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите мора да го направат.

¹⁰⁴ Николоски Б. "Основи на военото раководење", АЛФА 94, Скопје, 1999г. стр.25

¹⁰⁵ Исто стр.26

а) Карактеристики на водството. Во пошироката литература, како основни карактеристики на водството најчесто се наведуваат следниве:

Насочување - постои само кога водачите постојано тежнеат кон пронаоѓање на патиштата и начините за спроведување на својот концепт на водство, генерираат јасно чувство за движење кон целата организација и ја насочуваат, идентификувајќи нови цели и структури.

Инспирирација - постои само тогаш кога водачите имаат идеи и артикулираат поими или мисли кои силно го мотивираат персоналот и креираат насочена енергија.

Градење на тимови - постои само кога водачите ја инспирираат тимската работа, тимовите ги гледаат како многу природни и ефективни форми на управување, а своето време го поминуваат во храбрење и подучување на членовите на тимовите.

Пример - постои тогаш кога водството е пример не само за тоа што водачите прават за да влијаат врз другите членови во водената организација туку и како тоа тие го прават.

Прифаќање - постои само ако водачот не е обележан само со звањето што го носи, туку кога ќе добие потврда во срцата и умовите на следбениците и кога ќе стане вистински водач.

Покрај ова, повеќето научници се сложуваат дека водството во себе ги вклучува *администрирањето и управувањето*. Водството се поврзува со демократијата, правичноста, партиципативното раководење и одлучување итн. Водството во сите организации може да се разгледува на сите организациски нивоа. Ако го разгледаме военото водство тоа може да се однесува на група - тим, па се до целата воена организација.

Ако водството е влијание од страна на водачите и нивните следбеници во реализирањето на промените, постигнувањето на заедничките цели и мислења, тогаш врз него силно влијаат персоналните и организационите фактори, факторите на опкружувањето, како и резултатите од функционирањето на организацијата - реализацијата на нејзините задачи.

Според голем број на теоретичари од оваа област водството мора да се потпира врз конкретна и практична активност и треба да започнува и завршува со луѓето и нивните аспирации, чувства и мотивација.

Од предходно кажаното, како и од анализата на другите согледувања како две основни и клучни карактеристики на водството можат да се издвојат:¹⁰⁶

¹⁰⁶ Исто стр.30

- создавањето на визија за иднината и
- инспирирање (инспирирање) на луѓето, така визија да ја направат стварноста.

Визијата може да се смета за прва и критична димензија на ефективното водство, бидејќи без визија скоро да нема никакво значење постоењето на било која организација.

Втората клучна димензија на водството е инспирирањето или давањето енергија на припадниците на организацијата да работат на најдобар можен начин за да ја достигнат визијата. Со инспирирањето, водството обезбедува надеж, дава значење на припадниците на организацијата, при што тие почнуваат да веруваат дека нивните сопствени цели во иднина можат да се реализираат, ако се реализираат целите на организацијата.

Основниот предизвик на водството е да уверува различни индивидуи и групи, да се приклучат кон заедничките цели, а потоа да ги мотивира да работат заедно и како тим да одат кон остварување на тие цели.

Според многу согледувања концептот на успешно водство за основа ја има стратегијата на развој на следбеништвото, односно создавањето на следбеници. Целта на водството е да се развива голема подреденост кон заедничките вредности, цели и идеи кои стануваат извор на овластување, за сето она што другите мора да го направат. Водството е процес, групна динамика која презема акција за спроведување на целите на водачот или заедничките цели. Водството не е исто што и командување, поткупување и слично, туку взаемно влијание и соработка.

Ако следбениците не се спремни да бидат водени, водачите не можат да ги водат. Групите создаваат норми кои ја создаваат културата во секоја организација, најчесто именувана како испишан кодекс на однесување на нејзините припадници во сите услови.

б). Функции на лидерот и лидерството. Врз основа на анализа на домашната и странската литература може да се идентификуваат следните битни функции на водството и тоа:¹⁰⁷

- развивање цели, политики и насоки за функционирање на (рако)водента организација;
- организирање на функционирањето и дизајнирањето на програмата за исполнување на целите на организацијата;
- следење на напредокот, решавање на проблемите и одржување на ред во функционирањето на водената организација;

¹⁰⁷ Исто стр.34

-
- креирање клима за лично и професионално растење и развој на припадниците на водената организација;
 - претставување на водената организација пред надлежните институции и надворешниот свет.

Доколку се изврши и делумна анализа на наведените функции на водството, може да се заклучи дека тоа е *активен и динамичен процес*, што значи дека нема пасивен водач. Водачот треба постојано да си создава предизвик, да создава предизвикувачки систем и да ги поттикнува другите да ги извршуваат сите функционални задачи. Кога водачите се соочуваат со овие предизвици, тогаш тие мора да бидат способни да водат, да го надминат отпорот кон нивното водство и природниот отпор кон промените.

Ако водачите во одбраната односно во воената организација сакаат да ја добијат битката со водството и да ги пресретнат сите предизвици кои ги носи оваа позиција, тие мора да ја разберат филозофијата на водството, која во основа значи: внимателно подготвување и користење на структуриран пристап, кој ги вклучува принципите, особините и вештините на водството. Овде треба да се истакне дека водството може да се гледа истовремено *како уметност и како наука* што може постојано да се учи и осовременува.

Ако водството бара постојано учење, тогаш тоа може да се набљудува и како активен процес кој бара дух на пионерство и подготвеност да се преземат ризици и да се биде иновативен. Добрите водачи го почитуваат претходно реченото, се учат на поранешните грешки и повеќе сакаат да профитираат со остварување на визијата и со доаѓањето по вистинскиот пат до целта.

За полесно разбирање на водството како процес, треба да се имаат предвид основните елементи (содржини) на водството, а тие се однесуваат на: принципите, особините и вештините.¹⁰⁸

Принципиите (законите) на водството се основните доктрини или претпоставки што го карактеризираат водството. *Особините* се изразени квалитети на еден водач, тие ги формираат карактеристиките што еден водач треба да ги демонстрира. *Вештините* претставуваат потешката страна на водството како наука и секогаш се таму каде што се појавува водството или управувањето.

Успешно научените принципи и стекнатите особини се тие кои на водачот му овозможуваат да ја добие позицијата на водството, при што следбениците сакаат да имаат принципиелни водачи. Значењето, разбирањето и имплементирањето на принципите и особините на водството е вистински модел за успешен во-

¹⁰⁸ Исто стр.37

дач. Учењето на вештините е другата половина на моделот. Имплементирањето на вештините на водството е она што го одржува водачот на таа позиција.¹⁰⁹

1.3 Односот на лидерството и менаџментот

Лидерството се однесува на работата на менаџерот во однос на луѓето во организацијата. "Тоа е процес во насочување на групните активности и влијае врз другите за остварување на општите цели".¹¹⁰

Менаџментот е извршување на работата со помош на вложување на напор од други луѓе, за преку ефективно и ефикасно искористување на ресурсите да се остваруваат целите на организацијата. Менаџментот е поширок поим од лидерството, затоа што подразбира и користење на ресурсите, а не само влијание врз луѓето.¹¹¹

Во литературата за менаџментот одделни автори потенцираат дека лидерството претставува функција на менаџментот, заедно со функциите на планирање, организирање и контролирање. Лидерството притоа се јавува како процес на поттикнување ентузијазам кај луѓето, за да ги подржат целите на организацијата и напорно да работат во остварувањето на важни планови. Во оваа смисла лидерството подразбира градење чувство на обврзност, охрабрување за напорното работење и влијание врз другите да го вложат својот труд во интерес на организацијата. Лидерството често се објаснува како способност на менаџментот да креира такво окружување што поттикнува обврзување на вработените да учествуваат во извршувањето на стратегијата на организацијата. Тоа вклучува комплетни трансакции меѓу лидерите и следбениците.

Лидерот е личност која спроведува влијание без принуда спрема вработените во извршувањето на неговите задачи. Тој поттикнува промени и за да биде ефективен треба да биде способен своите идеи да ги пренесе на другите луѓе. Со оглед на фактот дека лидерот ги води другите без принуда, тој треба пред се да се познава самиот себе. Во преносна смисла кажано, лидерот е архитект кој ја оформува културата на организацијата, конкретно во одбраната.

Менаџерот, пак, е секој оној кој, на било кое ниво во организацијата, го насочува напорот на другите луѓе кон остварување на целите, а кој е истовремено одговорен за нивната работа. Лидерот и менаџерот имаат фундаментално различни погледи во работењето на организацијата. Овие

¹⁰⁹ Тасевски Љ, Лидерство во раководењето со Армијата на Република Македонија, магистерски труд, Институт за мировни и одбранбени студии, Скопје, 2004, стр.44

¹¹⁰ Исто стр.47

¹¹¹ Исто. стр.47

разлики може да се согледаат од аспект на нивната ориентација кон целите, работата, човечките односи и самите себе.¹¹²

Многу менаџери вложуваат голема енергија во тоа како "да го управуваат бизнисот". Многу поефективно е да се насочи вниманието кон наоѓање на луѓе кои ќе го вршат "управувањето", додека менаџерот постојано ќе ги оценува резултатите и соодветно ќе го разместува персоналот. Тоа е обид да се насочи менаџментот таму каде ќе може тој да донесе најголема корист за соодветното време.

"Лидерството понекогаш е прашање на балансирање на времето и расположливите ресурси. Можностите лесно може да се претворат во очекување на "идеални" услови".¹¹³

Ефикасниот лидер е склон да го привлечи вниманието кон своите предлози и иницијативи. Тој умее точно да ги препознае луѓето кои треба да бидат потпомогнати во соодветните етапи на организационата програма за промени.

Раководството или лидерството е наполно различно од менаџирањето. Накратко кажано тоа се состои во:

Ефикасниот лидер ја користи положбата при која е неопходна промената. Тој ги "врши правилните работи" и дејствува, и го искористува личното влијание. Тој е силен со идеите" а често пати и со "инспирацијата" (вдахновението).

Ефикасниот менаџер ги предизвикува промените. Тој ги "врши правилно работите" и не се потпира во целост на позицијата. Неговиот силен инструмент е импулсот и многу е убаво кога тој може и да инспирира (да вдахнува).

Сите организации имаат потреба како од менаџери така и од лидери. Без добри менаџери организацијата ризикува да потпадне во хаос, но без ефикасни лидери организацијата станува летаргична и престанува да се развива. Многу често за раководните лица се вели дека се лидери само заради тоа што заземаат определена позиција, иако тие луѓе менаџираат кога треба да раководат, резултатите во најдобар случај се посредни.

Во повеќето организации вистинските лидери имаат важна задача да едуцираат свои следбеници. Само, ако се дејствува така организацијата може да заживее дури и да се развие. Можно е да се едуцираат раководители со помош на образовни курсеви, најдобрите организации знаат дека порастот и откривањето на талентите може да биде успешен само со посредство на обиди и докажување.

¹¹² Исто. стр.50

¹¹³ АКСЕЛПРОД А. ПАТЪН за лидерството, стратегически уроци за корпоративна војна, "Класика и Стил", ООД, СОФИЈА, 2002. стр.68

а) Лидерството во одлика на менаџментот

Лидерите се разликуваат од менаџерите по начинот на кој ја развиваат една идеја како што е истакнато подолу.¹¹⁴

Различност во однос на идејата.

<i>Менаџер</i>	<i>Лидер</i>
Ги прави работите правилно	Ги прави правилните работи
Бара ред	Склон е кон промени
Избегнува ризици	Презема ризици
Се потпира повеќе на разумот	Се потпира како на
отколку на интуицијата (чувството)	интуицијата (чувството)
	така и на разумот

Различност во однос на инспирацијата (вдахновението)

<i>Менаџер</i>	<i>Лидер</i>
Врши контрола	Се залага за доверба
Изградува екипа и ја организира	Ги ангажира луѓето и ги поведува
	во нов предизвик
Дава стимулација	Инспирира (вдахнува)
Се придржува кон “службениот”	Се повикува на општата
поход	кауза
Ги контролира структурата,	Се придржува кон основните
тактиките и системите	вредности, поделената корист
	и на позитивната филозофија

Разлики по однос на импулсот

<i>Менаџер</i>	<i>Лидер</i>
Ефикасно ја определува целта	Се соочува со ефикасноста
Прашува “како и кога?”	Прашува “ишшо и зошшо?”
Администрира	Предлага новитети
Ги подобрува работите	Ги обновува правилата и
на потесен план	политиката на организацијата
	или ги променува
Употребува власт од позиција.	Го искористува личното влијание.

¹¹⁴ Ландсбџрг М. **Основи на лидерството**, идеја, вдахновение, импулс, “Класика и Стил”, ООД СОФИЈА, 2002.стр.201

Неопходно е *йомала доза* на лидерство кога:¹¹⁵

- организацијата е помал оддел и веќе работи по добро воспоставена практика;
- не е заплашена од суштествени надворешни опасности.

Повеќе лидерство е неопходно кога организацијата е:

- голема компанија;
- има можности за развиток или
- соочена е со суштествени опасности.

Ефикасниот раководител може да има различни улоги во организацијата. Сеедно тој ги држи картите, секоја од улогите му одговара и секоја е готов да ја игра во идно време. Социјалните улоги најчесто се:¹¹⁶

- **Лидер** - кога треба да започнува нови мисии и да создава идеи, инспирација (вдахновение) и импулс во другите.
- **Претседател** - да го определува дневниот ред на дискусиите; да раководи смело со состаноците; да осигура широка согласност по предложените теми, ако постои можност; и да го искористи својот решавачки глас, ако е неопходно.
- **Оратор** - да ја претставува организацијата пред надворешните фирми или партнерите во фирмата.
- **Едукатор** - да определи кога другите не го постигнале полниот потенцијал, да им помогне да си ги развијат замислите или волјата.
- **Засилувач** - низ менаџирање да го проценува напредокот да ги определи корегирачките дејства или да ги предприема.
- **Учесник** - при случај да допринесува за проектите кои се водат од другите т.е.опслужување на најважните клиенти и партнери.

Ефикасниот лидер поголемиот дел од времето го поминува за првата од тие улоги. Освен тоа тој е награден од другите луѓе кога игра некоја од поневообичаените улоги, на тој начин ја избегнува недвосмисленоста на другите односно на своите намери, личните деловни планови или за тоа каква одговорност му влева на одделните колеги. Лидерот знае дека потенцијално може да биде вовлечен во подробностите на секој проблем пред кој се исправува организацијата.

¹¹⁵ Исто. стр.133

¹¹⁶ Исто. стр.140

2. Нивоа на лидерство

Лидерството како процес влијае на другите за да ги остваруваат задачите преку поставување на цели, давање на насоки и преку мотивирање, вклучува четири клучни фактори:¹¹⁷ лидер, тие што следат, околина или ситуација и процес на комуникација меѓу лидерот и тие што следат. Задачите, природата на околностите во кои лидерот работи и подготвеноста на тие што следат, ги определуваат методите и средствата кои лидерот ќе ги употреби заедно со своето влијание за да ги исполни задачите. Нивоата на лидерство се:

а) Директно ниво. Директното ниво на лидерство е лидерство лице в лице, или прва линија на лидерство. Ова лидерство се среќава во организациите во кои лидерите се во контакт со подредените цело време и тие ги гледаат. Тоа се тимови, посади, одделенија и водови, чети, батерии, ескадрили, баталјони. Влијанието на лидерот на ова ниво на лидерство опфаќа влијание врз десетина до влијание на стотина лица.

Односите овде се развиваат, човек - човек, но постои и влијание врз организацијата преку нивните подредени.

На ова ниво лидерите се на првата линија и доволно се видени и гледаат како се одвиваат работите, можат и знаат кои насоки да ги дадат за решавање на проблемот.

б) Организационо ниво. Лидерите на ова ниво на лидерство имаат влијание од неколку стотини до неколку илјади лица. Влијанието е на неколку нивоа на подредени кои работат како лидери на директно ниво. Персоналот или штабот им помага на овие лидери на ова ниво да можат да ги водат луѓето и да бидат менаџери на расположливите ресурси на организацијата. Овде се утврдува политиката и организационата клима за да ги поддржуваат своите подредени лидери.

Постои разлика во способностите кои треба да ги поседуваат лидерите на организационо од оние лидери на директно ниво, не само по опсегот туку и по видот. Доменот на способностите е сличен, но комплексноста на работата, бројот на луѓето со кои се работи, несигурноста и несаканите последици се понезастапени на ова ниво. Овие лидери своето влијание го извршуваат низ подготовка на политиката и интегрирање на системот, а не лице во лице со подредените.

Лидерството на организационо ниво опфаќа ангажирање и влијание на барањата од надворешната околина и интерната организација.

¹¹⁷. Стаменковски А; "Менаџмент со одбраната", ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр.291

Организационото ниво на лидерство опфаќа воени лидери на ниво на бригада до ниво на корпус и цивилни лидери, кои раководат со групи на работи сврзани со средствата на ниво на база, како и цивили помошници на потсекретарот.

в) Стратешко ниво. Стратешкото ниво на лидерство ги опфаќа воените и цивилни лидери на главните команди. Лидерството на ова ниво согласно условите кај нас го остваруваат: Претседателот на Републиката (заедно со Советот за безбедност како советодавно тело), Собранието, Владата преку Министерството за одбрана и генералштабот на АРМ. На ова ниво на лидерство се донесуваат и извршуваат одлуки кои се од значење за државата. Лидерите на ова ниво се одговорни за големите организации и нивното влијание е од неколку илјади до стотици илјади лица. Тие ја воспоставуваат структурата на силите, ги алоцираат ресурсите, ја соопштуваат стратегиската визија и ги подготвуваат своите команди и армиите како целина за извршување на нивните идни улоги. Работата на овие лидери е во неизвесна околина со голем комплекс на проблеми, кои влијаат и се под влијание на настани и организации надвор од армијата. Ова ниво на лидерство вклучува луѓе кои поседуваат способности и активности од предходните две нивоа, организационо и директно, но потребни се и други способности кои се стекнуваат и учат на индиректен начин. Лидерите на стратешко ниво се интересираат за околностите во кои функционира армијата, нивните одлуки се образложуваат, ги образложуваат барањата за буџетот, за новите системи на вооружување, за набавките, за меѓусебната соработка на различните видови на сили кои ги водат, за потребата од цивилни програми. Одлуките на лидерите на стратешко ниво влијаат на многу луѓе, ангажираат многу средства и имаат повисок степен на последици во простор и време одколку одлуките на пониските нивоа на лидерство. Овие лидери имаат многу малку време и можности да ги посетауваат пониските нивоа, меѓутоа кога тие го прават тоа важно е нивното чувство. Овие лидери треба да развијаат силни способности за одбирање и развивање на добри подредени извршители.¹¹⁸

¹¹⁸ Исто. стр.293

3 Суштина на лидерството

3.1 Идеја (создавање чувство на значајност)

Кога една идеја треба да ја води екипата, на луѓето треба да им се всади чувство на значајност во животот. Идејата не е просто банална фраза, приготвена од раководството при групните расправи “за создавање на идеи”, извлечена случајно од енциклопедијата. Таа е составена од повеќе елементи кои шематски се претставени на следниот начин:

Елементи на една идеја

**1 “Динамична историја - не просто
моментална слика**

Поврзана со историјата и потребите на организацијата.

Заснована на пазарни факти, анализи и предвидувања.

Предлага подобра иднина.

**2 Импресивно исполнета - не како
енциклопедиска исправка**

Заснована е врз определените промени.

Ги изнесува приоритетите и важноста на претприемачките чекори

Обврзана е со реалните цели.

**3 Исполнета е со чувство на
значајност**

Осигурува чувство на значајност во животот на луѓето, ги стимулира да ги разоткријат своите потенцијали

Повикува кон повисоки вредности

4 Лесно се запомнува

Предлага новост во реорганизацијата или осигурува појасна перспектива

Го воопштува сето во една фраза.”¹¹⁹

¹¹⁹ Ландсбърг М. **Основи на лидерството**, идеја, вдъхновение, импулс, “Класика и Стил”, ООД СОФИЯ, 2002 стр.39

Во почетната етапа лидерот треба да има претпоставки за чекорите кои неговата екипа би требало да ги преземе. Тие чекори можат да бидат опфатени во изработката на првичниот модел на една голема идеја, а можат и да претставуваат неповолен список од точки за дејствување. Може да ги разработи сам или со помош на работната група.

Покрај тоа, тој треба да спроведе и обиколка и треба да разговара со многу луѓе од горните и долните слоеви на организацијата. На тој начин тој:

- ги промовира идеите за тоа што треба да се направи;
- ја проучува реакцијата на луѓето;
- ги определува оние, кои потенцијално го поддржуваат и другите со кои се спријателува;
- ги формира точките од планот во една убедлива и реална претстава.

Лидерот треба да ги искористи сите можности за да го “посее” никнувачкиот прототип на идејата, како и истовремено да го искористува и доприносот на другите.

Раководителот штом ја изработил и ја “продал” идејата, во скоро време тој ќе треба убедливо да ја претстави прегледната програма пред организацијата. Ефикасниот лидер испробува дали идејата ги одразува доволно јасно неопходните замисли на организацијата.

Како дополна раководителот треба да испроба дали идејата може да биде катализатор на една конструктивна верижна реакција, опфаќајќи ја целата организација, да провери дали таа ќе го разбранува народот кон дејство и дали ќе го стимулира потребното одобрение и поддршка. Раководителот се прашува.¹²⁰

1. Дали луѓето знаат што да прават? Дали тие:

- Ги разбираат општите цели?
- “Автоматски” си ја поставуваат својата улога при спроведувањето на промените?

2. Дали луѓето би сакале да учествуваат? Дали тие:

- Гледаат некаква корист лично за себе?
- Дали ја разбираат личната цена во една подалечна перспектива?
- Гледаат ли дополнителна смисла во работата?

3. Дали се способни да ја “продадат” идејата на други - без да ја изменат?

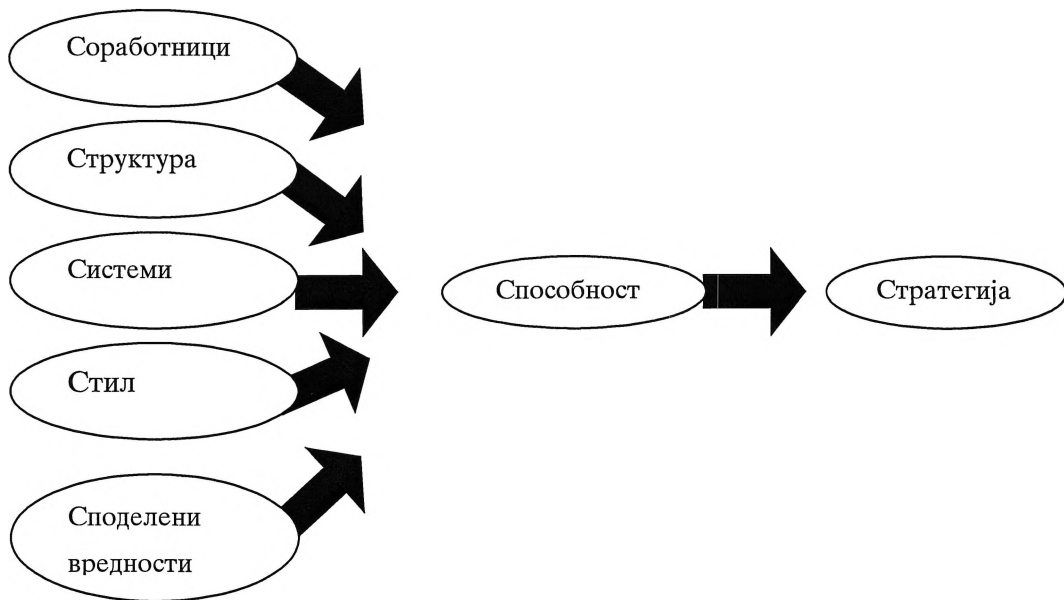
Дали тие:

- Ќе ги распознаат позитивните намери зад неопходните промени?

¹²⁰ Исто. стр.54

- Ќе ги разберат пораките како прости и исполнително реални?

Има седум важни елементи во работата, со помош на кои, заедно со општите замисли (планови) на организацијата, се обезбедува клучната врска меѓу стратегијата и другите аспекти на организациониот процес:



Шема на т.н. седум "С"¹²¹

¹²¹ Исто. стр.55

3.2 Инспирација (вдахновение - изградба и значење на довербата)

Зошто би требало луѓето да се трудат да го слушаат лидерот - дури и да го следат? Зошто треба да му оддадат почит на еден раководител, кој во краткорочниот план предлага само “крв, мака, солзи и пот“?

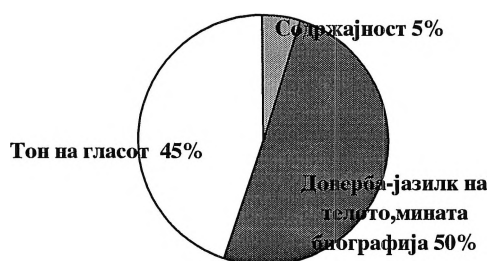
Одговорот е: луѓето ги следат лидерите зашто им веруваат. Луѓето повеќе внимание му обраќаат на тоа дали може да му се доверат на претходно реченото - кажаното, отколку на тоа што го кажува тој.

Лидерот е ефикасен само кога предизвикува доверба во членовите на својата екипа и тоа е основата на нивната инспирација, тоа е доверба од два типа - доверба во неговите намери и доверба во способностите.¹²²

Намерите - да биде отворен и да им покаже што точно ги интересира - тоа е најмоќниот начин еден лидер да создаде доверба за своите намери. Ако тој е “затворена книга” и луѓето не можат да го “прочитаат”, тогаш, колку и да му се паметни идеите луѓето нема со готовност да го следат. Луѓето не можат да бидат водени од глас без тело; отвореноста, чесноста и страстно изразеното убедување имаат подобри шанси. Кога лидерот е отворен, луѓето се склони да се поотворени со него - и да го покажуваат вистинскиот интерес, што тој би го пројавил кон нештата кои го интересираат.

Способности - Кога го изразува добро заснованиот оптимизам, реалната увереност и дрското убедување во предложениот пат, лидерот им помага на луѓето за да поверуваат во неговите способности. За да може да им вдахнува на другите, лидерот треба да тежнее кон малку харизматичност.

Довербата е најмалку половина од причината за да поверуваш во нечији зборови: содржајност 5%, тон на гласот 45%, доверба, јазик на телото, минатата биографија 50%.¹²³



¹²² Исто. стр.64

¹²³ Исто. стр.65

“Отворете ги ушите“ обично моли раководителот, кога ги претставува идеите за неопходните промени, но кога стигнал до моментот на вистината; до целосното претставување на програмата за промени, тој треба да настојува: да им ги “отвори срцата“, односно да ги ангажира масите.

Кога лидерот води помала екипа се доаѓа до момент кога тој треба навистина да ја придобие согласноста и поддршката на клучните играчи и да се убеди дека ги добил на своја страна најистакнатите луѓе.

Понекогаш тоа е лесно - кога клучните личности се едновременно исполнети со желба и способност да ги исполнуваат своите задолженија според предложените промени. Во тој случај лидерот ги вклучува личностите на полно и им делегира идни дејства. Ефикасниот лидер прво го определува проблемот и дејствува во зависност од тоа.¹²⁴

- Ако луѓето се подготвени и сакаат да соработуваат - но не се способни да го сторат тоа - раководителот треба да им обезбеди обука или друга поткрепа.
- Кога луѓето се способни да покажат значителна поткрепа на лидерот - но не сакаат, раководителот се соочува со многу тешка задача да ги убеди.
- Ако луѓето, кои заземаат клучни позиции, ниту сакаат ниту се способни да го поддржат лидерот, тој треба да ги премести или отстрани, додека процени дали заслужува да се губи времето за да ги обучува и убедува истовремено.

Ако личностите или групите се неангажирани “ефикасниот лидер ги определува причините“ за тоа и решава какво конкретно дејство да се преземе.

Анализирање и дејствување¹²⁵

1. Високо размислување, силна волја Вклучување и делегирање (и поткрепа при решавање на проблемите, ако тоа е неопходно).	3. Високо размислување, слаба волја Убедување. (види подолу)
2. Слабо размислување, силна волја Обука или, подготовка.	4. Слабо размислување, слаба волја Преместување (или подготовка и убедување ако времето тоа го дозволува).

¹²⁴ Исто. стр.76

¹²⁵ Исто. стр.77

Анализата на претходната табела наједноставно може да се објасни со волјата на ангажираните маси:

Волја.

- можности за убедување;
- коментирање - ориентирање на луѓето во правилна насока;
- модел - се дава личен пример;
- привлекување - се опишуваат појасно целите или взаемните интереси;
- убедување - низ логични доводи или привлечни претстави;
- преговори- со умешност, смелост и трговски обид;
- барање само ако се има неопходна власт и ако барањето е разумно;
- заплашување (не се препорачува).

Повторување и поттикнување. Лидерот неизмерно има потреба од повторување и поттикнување на работите во кои е собрано основното и најценетото од идејата. Вистинско мајсторство е да се одржи секој пат таа тема свежа. Луѓето забораваат повеќе од тоа кое го тврдат големите лидери¹²⁶.

Како што секоја екипа или организација има свои специфични предизвици, така и ефикасниот раководител се бори да биде примен со задоволство од “умовите” на организацијата. Поради тоа тој треба да го прави следното:

- да ги искористува сите можни форуми, а не само специјално определените заседанија, да ги запишува внимателно прашањата на луѓето, кога осознава колкава е цената на можноста да се изрази пораката, на еден нов и карактеристичен начин.
- да наоѓа патишта, да ја запази пораката свежа и со соодветна енергија за дејство.
- можеби најважното е дека се обидува да ги објаснува новите навики, стил и вредности, преку кои организацијата треба да ја придобие.

Многу опасно за идејата е да престане да се шири. Особено во мртвото време меѓу започнувањето на промените и издавањето на првите сознајни резултати - тогаш е многу примамливо да се каже “јас ќе зборувам за тие работи, кога ќе постигнам напредок”. Но ако лидерот не прави ништо за да ги запази живи најважните пораки од сознанието на луѓето, ризикува поранешните напори да ја загубат вредноста и достоинството.

¹²⁶ Исто. стр.78

3.3 Импулс (преземање и одржување на иницијативата)

Попомогање на иницијативата. Дури и кога раководителот дава инспирација (вдахнува) во организацијата со благородна и примамлива идеја, тој често го набљудува забележителниот феномен - *ништо не се случило и не се изменило*. “Секој сака промени, но никој не сака да направи нешто различно”.¹²⁷

За да и даде на екипата или организацијата импулс во правилната насока, раководителот започнува да ги охрабрува луѓето да преземаат соодветни иницијативи, а ефикасниот лидер прво треба да провери дали за секоја една одговорност има потреба од проценка. Раководителот на голема организација може неопходно да ја реструктурира шемата на взаемни врски или да изгради нови работни групи. Обратно на тоа лидерот на една помала екипа може почесто да има потреба да го определи нивото на способност и одговорност на одделни личности. Кога ќе го направи тоа лидерот може да искористи други инструменти.

Апетитот кон “преземање на иницијатива”¹²⁸ ја определува културата на организацијата - и суштествено се оформува од неа самата. Поради неговата важност лидерот често се навраќа кон проблемот, како што го направил тоа во повеќе чекори во насока на изградба на импулсот. Чекорите со кои лидерот ја потпомага и одржува иницијативата би биле следните:

1. *Примена на соодветни методи на групна одговорност во организацијата (или индивидуалните одговорности во екипата).* Јасно посочување на важните цели, ресурси и одговорности. Помагање на групите да разберат како да се справат заедно со задачите. Проверување дали секоја работна група е добро раководена и има јасна задача.
2. *Определување на јасни и прости правила за дејствување.* Да се развие навика за средби кои ќе завршуваат со список на дејства, одговорности и рокови.
3. *Проникнување.* Изградба на многу функционални екипи со учество на познати специјалисти. Тие екипи покажуваат склоност кон развој на сопствената култура, ориентирана кон иницијативноста и можат да служат како патоказни знаци за останатите оддели.
4. *Награда за преземениот ризик.* Да се покаже например дека преземањето на ризик е нешто закономерно
5. *Да се наградува најредокој, постојан и неприемачки иницијатива и да се критикува нејзино описување.*

¹²⁷ Исто. стр.86

¹²⁸ Исто. стр.86

Раководителот и неговите соработници создале инспиративна идеја и ги презеле првите чекори за оформување на импулс, но сеуште импулсот не е доволен. Што не оди како што треба, што лидерот треба да направи во врска со тоа?

Во тој момент импулсот на организацијата е правопрпорционален на импулсот на лидерот и неговиот раководен тим. Ефикасните раководители не ги регистрираат спокојно промените, трошат повеќе од времето со луѓето во лични разговори. За да се галванизираат напорите на другите и да се изгради првобитниот напредок лидерот треба:¹²⁹

- да издвојува брзи, првобитни победи и брзи успеси.
- да го утврди напредокот и да го “вгради” во еден нов начин на дејствување.
- да започне иницијативи кои ќе ги поткрепат главните задачи.
- да ги утврди пропустите и останатите дополненија кои не се забележани, и да ги поправи.

При изградбата на импулсот, пречките¹³⁰, кои се јавуваат на патот на организацијата обично се: а) лошо започнат напредок, б) неприфатливи дејства на некои менаџери и членови на персоналот. Ефикасниот лидер ги набљудува појавените проблеми и зема лично учество за да се справи со нив брзо и резултатно. Дали патот во организацијата е подготвен за преземање на иницијативата (импулсот), лидерот може да го определи преку следните показатели:

- **Лошо стартувањето процеси** го претставуваат системот, процедурите или начинот на работа тесно поврзани со стариот *сѝил* на работа, кој не одговара на новиот. Во теоријата проблемите за неправилното стартување можат да бидат избличени и дури одвратени. (види подолу)
- **Дејства кои немаат резултат** од некои луѓе, вклучително и избегнување на обврските, пасивно спротивставување и понекогаш дури и политички саботажи. Тие пречки се многу потешки за надминување и не се сосема така лесни за навремено откривање (установување).

Кога лидерот ќе разбере зошто противниците ја избегнуваат промената, кога нив им е позната моќта на информацијата со која располага лидерот, тогаш тој може да подготви соодветна стратегија за да ги победи бунтовниците.

Спротивставувањето може да е продукт од непријателство или лоши намери, а исто така може да има и други корени - со некој од нив лидерот може

¹²⁹ Исто. стр.94

¹³⁰ Исто. стр.103

полесно да се справи. Тоа вклучува: а) несогласност со надворешните фактори, кои ги бараат промените и б) неразбирање на користа и цената на промената за индивидуата по однос на престижот и напредокот.

Како може лидерот во одбраната најлесно да ги определи лошо започнатите процеси:

Во почетокот или во *крајки рокови*:

- седмични или месечни оперативни докази, подготвени од извршителите, менаџерите и персоналот, кои не се соочуваат со ново воспоставените “индикатори на извршувањето”;
- новите многу важни патишта за движењето на информациите или материјалите не се искористуваат во потполност и правилно;
- новите временски системи за набљудување на работата не се “проучени добро” или не се искористуваат правилно;

Постепено или на *долгорочен план*:

- системите за оценка на извршувањето за личностите или одделите кои се потпираат сеуште на старите критериуми;
- новите формули за взаемно дејствување не се изградени добро, на нив стојат неподобни луѓе, кои не успеваат да се справат со работата или произведуваат непродуктивни навики уште во почетокот;
- решенијата за назначување и зголемување (повишување) се примаат со противречност со вредностите на новиот напредок;

Некои раководители вложуваат повеќе напори кон создавање на идејата, други се соочуваат со инспирацијата (вдахновението), а трети со импулсот. Но има напори кои едновременно ги засегаат и трите горе посочени цели. Тие напори се состојат во: а) изградба и поддржување на брзи дејства и соодветно намалување на успехите, б) лична демонстрација на вредностите вградени или содржани во идејата и в) канализирање на вниманието на организацијата во развитокот на задачата определена од раководителот.

Постојана опасност е иницијативите на раководителот да бидат погрешно исполнети, ако соодветните луѓе не се на местото за да обезбедат соодветен напредок. Има и такви лица кои во одот на промената често се повикуваат на девизата “ќе го сработам...али подоцна” кога станува збор за извонредната работа по новите иницијативи или кога е неопходно да се пренасочат важните ресурси.¹³¹

Тоа од своја страна бара, рана и отворена дискусија, отворено објаснување и јасни решенија на раководната група. Тоа треба да вклучува и усогласување на

¹³¹ Исто. стр.109

приоритетите, роковите и одговорноста за дејство. И покрај тоа многу раководни екипи ги прават следниве грешки: не успеваат да ги оценат важните факти; голем дел од важните докази (факти) ги примаат на шега и остануваат убедени дека не се точни; или пак не сакаат да и се доверат на интуицијата и хипотезите (“ќе почекам да соберам повеќе факти”).

Да се биде соодветен модел за својата позиција тоа е вториот начин по кој ефикасните лидери ги заздравуваат процесите на творечките идеи, инспирација (вдахновение) и импулс.

Низ директно набљудување и по каналот на “службено оговарање” луѓето си ја оформуваат претставата за лидерот. Соработниците го проверуваат раководителот за основните црти на лидерството - такви како смелост, запазување на спокојството при напрегање и др. Но луѓето се безмилосни во оценките и ја забележуваат секоја подробност. “Организацијата го проверува раководителот дали живее вистински со определените вредности и теми кои тој сами ги пропишал во организацијата”.¹³² Начинот по кој лидерот живее со “вредностите” има огромен ефект во организационата култура. Ефикасниот раководител е склон да го привлечи вниманието кон, своите предлози и иницијативи. Тој умее точно да ги препознае луѓето кои треба да бидат потпомогнати во соодветните етапи на организационата програма за промени. Во почетокот на приложувањето на таа програма ефикасниот лидер ги определува личностите во екипите, кои што можат да му помогнат да го насочи дејствувањето во соодветната посакувана насока. После соочувањето со луѓето, способни да ја преобразат идејата на програмата во дејствување. На крај има потреба од вниманието на повеќето или на сите во организацијата.

На лидерите им стојат на располагање четири моќни средства за привлекување на вниманието:¹³³

- 1) јасно оформената идеја придружена со успешни дејства, мајсторски зацртани дејствија, симболизирајќи ги начините, по кои организацијата работи.
- 2) активно управување со “оговарачката група”
- 3) во една организација комуникацијата меѓу луѓето ретко поминува по официјално предложената шема. Ефикасниот лидер обраќа сериозно внимание на комуникацијата и се стреми да ја потрхрани со информации.
- 4) избор на “клучните индикатори на извршувањето” Менаџерите и оперативната екипа постојано треба да ги набљудуваат тековниот развој на организацијата. Ефикасниот раководител проверува дали “определените набљудувачи” се во тек со промените кои тој се обидува да ги наложи во организацијата.

¹³² Исто. стр.117

¹³³ Исто. стр.124

4 Фактори кои влијаат на лидерството

Многу теоретичари сметаат дека за потполно согледување и успешно водење на една организација посебно во одбраната т.е. воената организација потребно е дефинирање на основните фактори. Во рамките на теоријата и праксата во одбраната - посебно во армијата, како најзначајни *фактори* се сметаат: *целиите, авторитетот, одговорноста, довербата, дисциплината, моралот, прописите и времето*.

Цели. Воено - теоретската мисла целите ги дефинира, како вредности кои треба да се создадат, остварат, стекнат и да се сочуваат. Основата на концепцијата за функционирањето на одбраната и на воената организација воопшто, и во наши услови, е во дефинирањето на целите заради кои одбраната, а во согласност со тоа и воената организација, постои. "Без јасно дефинирани цели не може да се очекува успешно функционирање на воената организација".¹³⁴

Целите се делат на *општи, посебни и конкретни*. *Општите* цели во одбраната се постојани и не подлежат на ревизија и измени. Затоа што одбраната на земјата е иста во мир и во војна.

Посебните и конкретните цели се остваруваат со поделба на задачите. Организацијата се приспособува кон поставените цели, а нивното остварување започнува со расчленување на подрачјата, односно конкретните содржини на дејностите кои се именуваат како задачи. Задачите обично се делат на етапи кои просторно и временски се ограничени. Тие понатаму се сведуваат на конкретни, кои се делат на поблиски и наредни. "Резултатот е квалитативно и квантитативно изразена вредност-резултат на некоја работа во одредено време врз основа на дефинираната цел и планираната задача".¹³⁵

Значењето на целите е повеќекратно и се огледа посебно во нивната сила за мотивирање. Лидерот целите треба да ги дефинира во согласност со реалните можности кои се понудени во опкружувањето. Тие треба да бидат јасни и да не се конфликтни, затоа што мотивацијата е поголема кога истите се појасни. Целите се водич кон акција на подредените во целиот процес на управување, создаваат насока за нивно остварување и со нив се определува идната состојба или идниот сакан резултат. Целите се стандард за контрола на ефикасноста во работењето.¹³⁶

¹³⁴ Николовски Б., **Воено раководење, организација на штабови и штабни операции**, АЛФА 94, Скопје, 2003. стр.54

¹³⁵ Исто. стр.55

¹³⁶ Тасевски Љ, **Лидерство во раководењето со Армијата на Република Македонија**, магистерски труд, Институт за мировни и одбранбени студии, Скопје, 2004, стр.81

“Целта на лидерството е да се создаваат луѓе кои ќе ја познаваат добро работата и на кои ќе може да се смета дека можат да го завршат она што ќе го посака лидерот”.¹³⁷

Авторитетот има големо значење како фактор на раководењето и лидерството. Лидерот кој има поголем авторитет ќе има повеќе успех во раководењето со одбраната за разлика од лидерот кој има помал авторитет.

Авторитетот се дефинира “како углед и на угледот заснована вредност, односно достоинство и на него засновано влијание на силата”.¹³⁸ Авторитетот е средство преку кое се влијае на однесувањето на другите луѓе. Постои формален и личен авторитет, а заедно го сочинуваат вистинскиот авторитет.

Под *формален* авторитет на лидерот подразбираме институционализирана општествена моќ, која со соодветни законски норми го потчинува оној спрема кој е насочен. Тоа подразбира таква интеракција на два општествени чинители во кој еден ја изразува својата волја, а другиот, по сила на законот се покорува на таа волја и ја извршува. Авторитетот, значи наметнување на туѓата волја на нашата волја, од друга страна тој преставува подведување.

Искуствата во раководењето покажуваат дека за да се оствари успешно раководење со организацијата не е доволен само формалниот авторитет, туку потребно е раководителот - индивидуата да поседува и неформален (личен) авторитет. Личниот авторитет го гради самата личност во односите со другите личности, преку исправна работа и коректен однос, полно залагање, хуманост.

Составен дел на стварниот авторитет е и храброста која најмногу се покажува, во одбраната во случај на војна, а во другите организации во непредвидени ситуации при кои е загрозен животот на колективот (несреќи, катастрофи и сл.).

Структурата на секоја организација има пирамидален облик, а тоа овозможува полесна примена на авторитетот. Вертикалната димензија создава разлики во рангот и положбата, па на органите на повисоко ниво им е полесно да го покажат авторитетот. Авторитетот најчесто се поистоветува со власта. Авторитетот најдобро може да се доживее и виде во одбраната односно во нејзиниот подсистем вооружените сили, каде дистрибуцијата на власта се засновува на хиерархијата на чиновите и секој поседува онолку авторитет колку што му е чинот, односно должноста.

Постои и лажен авторитет кој се засновува на: наредување и контрола како механички процес, угнетување преку вршење на терор, однос од дистанца

¹³⁷ АКСЕЛПРОД А. ПАТЪ Н за лидерството, стратегически уроци за корпоративна во на, “Класика и Стил”, ООД, СОФИЈА, 2002.стр.163

¹³⁸ Jovanovic B. *Uvod u teoriju vojnog rukovodenja*, Vojnoizdacki zavod, Beograd, 1984.str.37

без учество во животот на групата, вообразеност на раководителот, фамилијарност и сл. Постојат различни теории за авторитетот во литературата.¹³⁹

Одговорноста е чувство на обврска, чувство на должност што секоја личност ја има за извршување на работата. Терминот одговорност обично се однесува на обврска која се претпоставува кога една личност прифаќа работна задача. Или попрецизно кажано тоа е обврска на личноста на која и се дадени функциите или должностите, кои треба да ги извршува правилно, најдобро што може во согласност со насоките на лидерот на кого му е одговорна. "Одговорноста е обврска која е создадена со вработувањето - приклучувањето во воената организација, а особено со прифаќањето на раководна (лидерска подвлекол И Ѓорески) должност".¹⁴⁰

Доверба Одбраната, односно воената организација ги пропишува - нормира должностите на сите свои припадници, односно им го одредува делокругот на работа. Поставувањето на луѓето во раководената организација, на функционалните должности со наредба или друг акт, или нивно распоредување врз основа на договор, претпоставува доверба во нивната компетентност - способност за дадената должност, но истовремено и прифаќање на одговорноста и довербата дадени со тој акт. "Имено за оној што поставува - распределува, доделува должност или делегира авторитет, тоа е доверба, а за оној кој тоа го прифаќа и должност и доверба. Од доделената, односно прифатената доверба произлегува и личното и општественото чувство за одговорноста, а без неа нема одговорност".¹⁴¹

Дисциплината е термин кој означува: стег, ред, поредок. Дисциплината претставува свесно извршување на задачите и наредбите на претпоставените т.е. придржување на пропишаниот ред, обичајните норми, организациските и законските прописи. Тоа во суштина е однесување на поединците во раководената организација соодветно со добиената задача и постоечките норми.

Таа влијае на односите меѓу луѓето, така и воопшто на организацијата. Одделни автори на дисциплината гледаат како на однос на претпоставен - потчинет, што не е сосема исправно. Таа треба да се сфати и гледа сепак

¹³⁹ За теориите на авторитет види пошироко кај Тасевски Љ, Лидерство во раководењето со Армијата на Република Македонија, магистерски труд, Институт за одбранбени и мировни студии, Скопје, 2004, стр.82-84.

¹⁴⁰ Николовски Б., **Воено раководење, организација на штабови и штабни операции**, АЛФА 94, Скопје, 2003. стр57

¹⁴¹ Исто. стр.58

покомполексно. Во сите воени организации, добрата дисциплина е основ за успехот и функционирањето на истата во сите услови.

Морал е збор кој означува збир на обичаи, душевно расположение, дух, храброст, на пример војнички морал (етика). Остварувањето на поставените цели зависи од луѓето, нивната совест, цврстата волја и организираноста. Моралот е таа кохезивна сила која ги поврзува тие елементи во една целина. Моралот е еден од најзначајните елементи во раководењето - лидерството, бидејќи го опфаќа системот на норми, правила и практично морално постапување и однесување, рационално проценување и емотивно доживување на вредностите на своите и туѓите постапки како позитивни или негативни, добри или лоши, како и правила на заедничкиот живот со кој се определува како луѓето треба да се однесуваат еден спрема друг и спрема заедницата. Моралот се изразува во конкретниот и активен однос на човекот спрема општеството, спрема потесната заедница и во односот на заедницата спрема него, во односот на поединецот кон другите луѓе и кон самиот себе. Општествената функција на моралот е во тоа што тој се изразува како регулатор на односот помеѓу луѓето со тоа што вредносно ги проценува нивните постапки како добри и лоши.

Во современата литература од ова подрачје “етиката (моралот) во основа се набљудува како принцип или стандарди на однесување и расудување при донесувањето на одлуки”¹⁴². Набљудувана како наука етиката претставува размислување за одделни човечки намери и односите на средствата спрема намерите. Етиката во одбраната треба да се набљудува како умешност на контролирање на средствата кои служат за одделни човечки намери, бидејќи најголемиот дел од средствата кои таа ги користи во основа се со голема деструктивна моќ. Во современите организации етиката во најширока смисла на зборот означува создавање на основни услови за прифаќање на било која активност.

Статичкиот приод, етиката ја дефинира како **збир на принципи кои претставуваат кодекс на однесување кој објаснува што е добро и право, или лошо и погрешно, истакнувајќи ги општите морални должности и обврски**. Од аспект на лидерството и лидерите во одбраната и воопшто, етиката треба да претставува и да упатува **на стандарди на однесување и морално расудување, дали одлуките или однесувањето се добри или лоши**. Таа означува систем на вредности со која располага секоја индивидуа, тоа е таа кохезивна сила која ги поврзува сите тие елементи во една целина. Треба да се прави разлика меѓу етиката и етичноста во деловното однесување, каде се применуваат основните принципи во човековите

¹⁴² Исто. стр.67

работно функционални односи. Тие се однесуваат на односите помеѓу целите и техниките за остварување на одделни човекови намери. Работната етика подразбира кодекс на прифатена практика на добро работно - деловно однесување.

Прописи Во литературата од областа на военото раководење се среќава тврдењето дека со раководењето прописите се трансформираат во постапки. Имено, секоја организација сака да ја пропише технологијата - постапките и содржините на активностите со кои ја остваруваат својата функција, а сите нејзини членови треба да знаат како треба да се работи, кои ограничувања и критериуми постојат и како да се однесуваат во секоја ситуација. Овој генерален заклучок уште повеќе може да се однесува на одбраната и на воената организација заради нејзините специфичности.

Прописите од областа на одбраната и од военото раководење, во постојната литература обично се групирани како:¹⁴³

- законски и подзаконски прописи;
- прописи на воената организација;
- техничко-технолошки прописи.

"Функционирањето на нашата воена организација (одбраната) се потпира врз Уставот на Р Македонија, Законот за одбрана, Законот за служба во АРМ и други законски и подзаконски акти на Р Македонија од областа на одбраната, правилата и упатствата".

Времето за раководење е многу значаен фактор, бидејќи со него се мери оперативноста - брзината и способноста на поединците, органите или командите - управите и другите структури на воената организација. "Поспособни и пооперативни се оние, кои за пократко време ги донесуваат одлуките и ги пренесуваат на потчинетите органи и единици".¹⁴⁴ Со развојот и воведувањето на новата техника и технологија времето добива се поголемо значење. Потребата за скратување на времето во донесувањето на квалитетна одлука, на раководењето му создава поголеми потешкотии. За таа цел, еден од начините за решавање на овие проблеми е во автоматизацијата и користењето на современите методологии во военото раководење.

¹⁴³ Исто. стр.59

¹⁴⁴ Исто. стр.59

Глава 6. Карактеристики, квалитети и техники на лидерите и лидерството

1 Карактеристики на лидерот

а) Карактер на лидерот. Карактерот има големо значење и придонес во работата на лидерот. Карактерот помага да се знае што е вистинско или како вистински треба да се работи сето време, колку и да чини тоа. Тој е изграден како интеракција на вредности и карактеристики. Армиските лидери мора да бидат оние критички настроени поединци, прво кон нивниот карактер, а потоа и на оние кои што ги водат¹⁴⁵ и ќе влијаат на развојот на нивниот карактер.

б) Вредности на лидерот. Лидерските ставови за вредноста на луѓето ги опишуваат лидерските вредности. Луѓето се обликувани од она што го виделе, што научиле и како и на кого наученото му го пренеле. Вредностите се повеќе отколку систем на правила, тие не се само кодекс на однесување, туку тие кажуваат што лидерот треба да биде секој ден и во секоја акција што ќе ја преземе, вредностите го оформуваат идентитетот на лидерот, на организацијата.

Самиот термин *ЛИДЕРСТВО* има своја симболика, а тоа ги означува вредностите што треба лидерот да ги поседува а тоа се:¹⁴⁶

Лојалноси (loyalty); *должноси-обврзности* (duty); *почитување* (respect); *бескористна служба* (selfless Service); *чесности* (Honor); *интегритет* (integrity); *лична храброст* (personal Courage).

Лојалноста се искажува како доблест и обврзност да се почитуваат Уставот, законите и власта, како и да се биде верен на институцијата и нејзините луѓе и на организацијата. Таа е меч со две сечила. Лојалноста (верноста) не може да се бара и очекува само од другите туку таа треба и да им се дава. Лојалноста кон луѓето е систем која се добива и се дава само кога се заслужува - кога добро се подготвуваат другите, кога кон нив се однесува фер, искрено и чесно и кога се живее според концептот за кој се зборува. Лидерите кои се верни на нивните потчинети никогаш нема да дозволат нивните потчинети да бидат злоупотребени.

Должност - обврзност. Основна лидерска должност е исполнување на обврските, тоа започнува со она што се бара од лидерот и од другите, согласно прописите, регулативите и наредбите, но таа вклучува и многу повеќе од тоа. Основата на должноста е дејствување во отсуство на наредби или директиви од други, заснована на внатрешното чувство за тоа што е морално и што е професионално оправдано. Професионалците ја работат својата работа според

¹⁴⁵ Николоски Б. "Основи на военото раководење", АЛФА 94, Скопје, 1999г. стр.96

¹⁴⁶ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE, KNOW, DO, Juni, 1999, Chapter 2, 2-3

своите способности најдобро што можат, а не според одредени минимални стандарди. Армиските лидери преземаат иницијатива и градат слика за тоа што треба да се работи, пред да почнат да зборуваат. Тие ја преземаат целосната одговорност за нивните постапки и постапките на нивните потчинети. Покрај тоа тие ги следат нивните повисоки обврски и должности кон армијата и народот.

Почит - основната девиза на секој лидер треба да биде: да се однесува со луѓето како што тој би сакал да се однесуваат со него. Почитувањето во армијата значи признавање и прифаќање на личниот дигнитет и вредноста на сите луѓе без оглед на нивните полови, расни, верски и други разлики и уверувања. Дисциплината не се воспоставува со грубост, суровост или со тиранско однесување. "Оној што чувствува должна почит кон другите, не може да потфрли во инспирирањето на истите да го почитуваат, додека оној кој што чувствува и дури манифестира непочитување кон другите особено кон неговите потчинети неможе а да не предизвика омраза кон него".¹⁴⁷

Во армијата почит значи признавање и ценење на наследеното достоинство и вредност на сите луѓе. Луѓето се најголемото богатство на лидерот. Лидерите ја ценат индивидуалната вредност со тоа што се однесуваат кон сите луѓе со достоинство и почит. Секогаш треба да се покаже почит кон потчинетите, да се гледаат работите од нивна перспектива и да се оцени она што е битно за нив.

Несебичноста во службата. Потребите на армијата и нацијата се секогаш на прво место, над личните интереси, но тоа не значи дека треба да се запостави фамилијата или самиот себеси. Беспопштедната служба не значи дека не треба да се има јако его, високо почитување или дури здрава амбиција. Добриот и беспопштеден лидер заслугите секогаш им ги припишува на оние кои вистински ги заслужиле, а не на самиот себе. "Несебичната служба е основна компонента на тимската работа. Членовите на тимот - организацијата се жртвуваат самите себеси за успех на тимот - организацијата".¹⁴⁸

Чест. Честа обезбедува "морален компас" за карактерот во армијата. "Честа ги држи армиските вредности заедно, а истовремено самата таа претставува вредност. Заедно, армиските вредности ги опишуваат основните начела, неопходни да се изградат карактерни лидери". Чест значи демонстрирање и сфаќање што е добро и градење на таа репутација во заедницата, како што се

¹⁴⁷ Исто Chapter 2, 2-5

¹⁴⁸ Исто Chapter 2, 2-6

воените церемонии кои ги признаваат индивидуалните постигнувања и постигнувањата на единицата и ја истакнуваат важноста на честа во армијата.¹⁴⁹

Интегритет за лидерите значи секогаш да го прават она што е правилно, легално и морално. Луѓето од интегритетот делуваат според принципите, а не само според она што го налагаат условите во моментот. Лидерите ги создаваат принципите и работат според нив. Одбраната бара лидери со интегритет кои поседуваат високи морални стандарди и кои се чесни во делата и зборовите. Да се биде чесен значи да се биде правичен и искрен за цело време без оглед на притисоците. Да се има интегритет значи да се биде целосно морален и искрен кон самиот себеси. "Армискиот лидер секогаш е под надзор и ако сака да ги натера другите да живеат според армиските вредности, прво тој самиот мора да го стори тоа".¹⁵⁰ Однесувањето со интегритет значи да се разграничува што е добро, а што е лошо, секогаш да се работи според тоа што се знае дека е вистинско и да се кажува отворено дека се работи она вистинското според своето, сопственото сфаќање за тоа што е вистинско.

Лична храброст. Лидерот во одбраната мора да се соочи со стравот, опасноста, како и со други лоши и опасни работи кои се составен дел од неговата работа. Личната храброст не е отсуство на страв, туку можност да се победи стравот т.е храброста не е ништо друго освен веќе еднаш претрпен страв. Има две форми на храброст: *физичка и морална*, добрите лидери ги поседуваат и двете.

Физичката храброст значи надвладување на стравот од физички повреди. Моралната храброст е желба да се остане цврст на своите принципи и вредности кога тие се загрозени. Лидерите кои што преземаат одговорност за своите одлуки и дела и кога ќе погрешат покажуваат морална храброст. Тоа значи лидерите да останат на тоа во што веруваат дека е вистинското, без оглед на последиците.

2. Квалитети на лидерот

Карактеристиките се основните квалитети на човекот. Луѓето се раѓаат со одредени карактеристики, на пример боја на коса, кожа и очи. Меѓутоа, другите карактеристики, вклучувајќи ги и оние на лидерите се учат во текот на животот и можат да се променат. Квалитетите (карактеристиките) на лидерите може да се категоризираат како: ментални, физички и емоционални.

¹⁴⁹ Исто Chapter 2, 2-7

¹⁵⁰ Исто Chapter 2, 2-9

Менталните квалитети на еден армиски лидер вклучуваат: војла, самодисциплина, иницијатива, смисла за пресудување, самодоверба, интелигенција и свест за култура.

Војла. Многу лидери истакнале дека волјата на војниците е побитна од нивните оружја. Таа е оној внатрешен мотив, механизам кој ги тера луѓето и лидерите да одат напред кога се изнемоштени, гладни, исплашени, измрзнати и кога откажувањето претставува најприфатлива варијанта. Сепак волјата без способност е бескорисна. Задача на лидерот е низ тренингот да развие победнички дух, градејќи ја волјата кај своите подредени. Волјата е особина која мора да ја поседуваат сите членови на организацијата. Лесно е да се зборува за волја кога работите одат добро, но најдобар тест е кога работите ќе тргнат на лошо.¹⁵¹

Самодисциплина. Самодисциплинираните лидери и луѓе се господари на својата импулсивност. Оваа мајсторија доаѓа од лидерските навики за правење на соодветните работи. Таа им дозволува на лидерите да ги преземаат соодветните - вистински чекори без разлика на последиците за нив и за животите на нивните подредени. Лидерот мора да мисли јасно и да работи со резон, да делува одговорно. Самодисциплината е клуч за ваквото однесување. Самодисциплината значи да се направи она што треба да се направи без оглед на тоа како се чувствува тој што треба тоа да го направи.

Иницијатива. Иницијативата е способност да се биде двигател, да се дејствува кога нема јасни инструкции, да се делува кога ситуацијата се менува или планот се распаѓа. Лидерот кој има иницијатива ќе одлучи и ќе раздвижи независни акции кога ќе се појави неочекувана прилика која води кон остварување на првобитниот план. Иницијативата води кон изнаоѓање на подобар метод и делување без чекање на инструкции. Битно е подредените да ја разберат идејата и намерата на лидерот, во ситуација кога првобитниот план е пореметен, дисциплинирано и самоиницијативно да можат самите да ги завршат доверените задачи.

Судење (смисла за пресудување). Тоа значи да се има способност брзо да се согледа ситуацијата, да се определи што е важно и да се одлучи што треба да се направи во состојба кога лидерот располага со варијабилни факти и дискутабилни податоци. Доброто просудување подразбира, правилно проценување на ситуацијата, определување на приоритетите и донесување на вистинската и најдобра одлука во конкретната ситуација. Расудувањето и самоиницијативата одат рака под рака заедно. "Армискиот лидер мора да е свесен за сопствениот капацитет при одлучувањето во дадени ситуации, особено кога се одлучува под

¹⁵¹ Исто Chapter 2, 2-11

временски притисок. Но, како и да е секогаш мора да е одговорен за своите постапки”.¹⁵²

Самодоверба. Самодовербата е верување дека се постапува и работи правилно и кога се немаат сите соодветни и потребни информации. Се делува конкретно во било која ситуација дури и под стрес. Таа произлегува од компетентноста, од способноста да се учи и од посветеноста на работата. Лидерите кои ги знаат своите можности и веруваат во самите себеси се самоуверени, тие не се фалат, туку за тоа зборуваат нивните дела.

Интелигенција. Вистинската добра одлука е дело на интелигенцијата која е резултат на комбинацијата на професионалните вештини кои се научени за време на школувањето, на искуството стекнато со работата и способноста да се размислува и да се разгледува проблемот врз основа на расположливите податоци. Интелигентните лидери мислат, учат и го спроведуваат она што го знаат. Таа не се учи од книга и е повеќе од знаење. Знаењето е само дел од интелигенцијата, сите можат да развијат некои способности.

Свесна за култура - културно прифаќање. Лидерот мора да биде свесен за следното:

- мора да го сфаќа различното потекло на своите луѓе;
- мора да биде свесен за сопствената култура и за културата на земјата во која треба да извршува одредена мисија;
- секогаш мора да води сметка за обичаите и традициите на луѓето од другиот етникум или нација.

Со други зборови лидерот мора да биде свесен за културните разлики и сфаќања на животот кои ги поседуваат луѓето, чии лидер е тој, односно да го почитува човекот без оглед на која култура припаѓа тој, кои се неговите навики, обичаи, традиција, која е неговата националност.

Физичките вредности се однесуваат на здравствената состојба, физичката кондиција и военото професионално однесување.

Здравствената состојба е битна вредност на секој лидер, на секој човек, од неа нема ништо повредно. Луѓето не ја сфаќаат правата вредност на оваа карактеристика се додека не почнат да ја губат, тогаш се открива правата цена на здравјето.

Физичката кондиција на лидерот му е потребна за да може да го издржи напорот кој е потребен за извршување на неговите обврски во соодветната организација, вклучувајќи ја и одбраната и армијата. Во армијата секој лидер и војник

¹⁵² Исто Chapter 2, 2-13

мора да поседуваат соодветна физичко-кондициона подготвеност за издржување на напорот кои го бараат соодветните ситуации, а вистинската вредност на оваа карактеристика доаѓа до израз во воена ситуација, на бојното поле.

Военойџо и професионално однесување на лидерот бара од него да се однесува онака како што му прилега на еден лидер, кој треба да биде пример за останатите членови на организацијата која ја раководи, од кого ќе се огледуваат другите. Лидерот треба да знае како да ја носи униформата и истата да ја носи со гордост сето време, да ги почитува стандардите за висина и дебелина. Лидерот во одбраната треба да се однесува и да се облекува во согласност со барањата на ситуацијата и работата односно задачите кои ги извршува.

Емоционалните квалитети на лидерот како што се: самоконтрола, баланс, стабилност имаат свое влијание врз расположението на другите. Неговите подредени се со желби, ставови, проблеми и соништа. Кога лидерот сето ова ќе го сфати и согледа во него се јавува силна емоционална енергија како силно средство за водење.

Самоконтролата, балансот и стабилноста можат да му помогнат на лидерот во донесувањето на вистинските етички решенија. Тој не смее да подлегне на сопствената импулсивност, мора да остане присебен и да внимава на своето однесување. За работите кои не може да ги изврши треба да го информира својот претпоставен. Одржувањето на *самоконтрола* инспирира мир и доверба кај потчинетите, ги мотивира и тие да возвратат. Никој не сака да работи со хистеричен лидер кој може да изгуби контрола во критични ситуации. Лидерот треба да покаже соодветен однос помеѓу емоциите и страста, со цел регулирање на емоциите.

Балансот значи користење на сопственото искуство за да им се обезбеди на потчинетите подобар поглед на настаните. Тоа може да се направи со опуштање или со интензивирање на напорот во зависност од ситуацијата, да се знае кога да се испрати порака кога работите се итни и како да се направи тоа без да се доведе организацијата во хаос. Треба да се знае како луѓето да се охрабрат во тешки моменти и да се придобијат да продолжат да ги извршуваат доверените задачи.

Стабилноста. Ефективните лидери се стабилни и смирени кога и гледаат на опасноста во очи. Овие карактеристики ги смируваат нивните подредени кои секогаш се огледуваат на примерот на својот лидер. Лидерите треба секогаш да ги покажуваат оние емоции кои потчинетите сакаат да ги покажат. Никогаш да не се доведува во искушение да се прави она што е добро само за себе. "Лидерите мора да бидат смирени и рационални"¹⁵³

¹⁵³ Исто Chapter 2, 2-16

1) Компетентност на лидерот. Армиските вредности и карактеристиките на лидерот се основни носители на создавањето на карактерот на војниците и цивилните лица кои работат во одбраната. Карактерот служи како основа за знаењето и компетентноста и за тоа што треба да се работи. Професионалноста во работата е стремеж на секој лидер, а во согласност со тоа е и унапредувањето на организацијата. Лидерите постојано треба да се стремат да се надградуваат и унапредуваат, да бидат подобри во тоа што го работат.

Самодисциплината на лидерот треба да биде насочена кон што повеќе учење за нивната професија и кон постојано настојување тимот да биде подобар. Неопходно е унапредување на знаењето на лидерот, но и на подредените. Резултат на тешкото и вистинско учење е знаењето. Сите лидерски квалитети се во блиски релации и тешко може да се употреби една без да ги употреби другите.

Секој компетентен лидер треба да ги знае:¹⁵⁴

- *интерперсоналните вештини* - како да работи со луѓето; во овие вештини спаѓаат: комуникацијата, активното слушање, невербално комуницирање, набљудување и советување.
- *концептуалните вештини* - да управува со идеи, брзо да пресудува, да размислува креативно, да резонира, да биде критичен и да има етика; во овие способности спаѓаат: критичко просудување (заклучување), креативно мислење, етичко просудување и рефлексивно мислење.
- *технички вештини* - да поседува искуство кое е неопходно за да ги оствари своите задачи и функции на кои е поставен;
- *социјални вештини* - да може да ги решава проблемите за ангажирање на единиците во борба;

2) Работење на лидерот. Лидерите работат, веруваат, обезбедуваат правец и мотив. Лидерите во одбраната работат за да влијаат врз луѓето да ги извршат задачите и да ја унапредат организацијата. Лидерот преку развивање на вистинските вредности, особини и вештини се подготвува за водење.

Работењето на лидерот го опфаќа: влијанието, извршувањето (работењето) и унапредувањето (подобрувањето).

Акциите за остварување на *влијанието* на лидерот врз другите се карактеризираат како:

- *комуникација* - составена од пренесување на добри усни, пишани и вештини на слушање на поединци и тимови.

¹⁵⁴ Стаменковски А; "Менаџмент со одбраната", ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр.301

- *донесување на одлуки* - составено е од разграничување на акциите кои се сака да бидат следени како најадекватни за успешно извршување на доверените задачи. Ова содржи одредено гласно судење, логично размислување и дистигнување и одржување на добри ресурси за поддршка.
- *мотивација* - го одржува водењето на другите низ личното усовршување.

Работењето (извршувањето) е она што се прави за да се изврши итната - моменталната задача, да се завршат работите на време согласно стандардите и ги опфаќа следните категории.¹⁵⁵

- *планирање и подготвка* - вклучува развој на детални планови, кои се потребни за извршување на одлуките и плановите, организирање на поддршка на единиците за изведување на вежби или операции.
- *извршувањето* го вклучува одржувањето на состаноците, водење грижа за луѓето и успешно управување со средствата.
- *проценувањето* - го вклучува оценувањето на ефикасноста и ефективноста на секој систем или план во насока на остварување на целите и задачите.

Унапредувањето (подобрувањето) на организацијата се остварува низ следните категории на ангажирање:

- *развој* - составена од соодветни напори и време да се развие индивидуална лидерска субординација, вклучувајќи го и менторството.
- *градење* - е трошење на време и ресурси да се подобри работата на тимот, групата и целата организација.
- *учење* - кое е составено од барања за самоизградување, самоунапредување и развој на организацијата со развивање на визија, прилагодување и водење кон промени.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Тасевски Љ, Лидерство во раководењето со Армијата на Република Македонија, магистерски труд, Институт за мировни и одбранбени студии, Скопје, 2004, стр.121

¹⁵⁶ Стаменковски А; "Менаџмент со одбраната", ТНИД - Ѓурѓа, Скопје, 2004г. стр.302

3 Техники на лидерството

3.1 Мотивација

Зошто луѓето се мотивирани да прават разни работи за лидерот или организацијата? Не постои еден единствен фактор кој ќе ги мотивира сите луѓе во секое време. Покрај тоа во секој еден момент различните луѓе се мотивираат од различни работи. Најголемата грешка која ја прават лидерите во однос на мотивацијата е дека во поголемиот дел од времето тие дури и не знаат како да ги мотивираат луѓето. Најлошо е да се мисли дека потчинетите се мотивирани од една, а всушност тие да се мотивирани од друга, сосема различна работа.

За мотивацијата кај луѓето спроведени се голем број на истражувања во различните сфери на живеење.

Вилијам Коен наведува тринаесет фактори кои имаат различен степен на влијание врз мотивирањето на луѓето во различни ситуации. Според него тие фактори се следните, подредени според важноста:¹⁵⁷

1. работа со луѓе кои знаат да почитуваат.
2. интересна работа.
3. признание за добро завршната работа.
4. шанса за развој на способностите.
5. работа со луѓе кои ги слушаат идеите
6. можноста за самостојно мислење, а не исполнување на инструкции.
7. крајниот резултат од работата.
8. работење за ефективни менаџери.
9. лесна работа.
10. информираноста.
11. сигурноста во работата.
12. висока плата.
13. добро осигурување.

Повеќето лидери сметаат дека платата, сигурноста и доброто осигурување се најбитни фактори за мотивацијата. Според овој редослед на важноста на факторите кои влијаат на мотивацијата на луѓето, овие фактори не се толку важни. Тие се важни, но другите фактори се поважни.

Почитувањето кон луѓето ја добива битката во срцата на луѓето. Секој човек сака кон него да се однесуваат со почит. Многу лидери тврдат дека однесувањето кон потчинетите треба да е со повеќе почит.

¹⁵⁷ Коен д-р Уилям, **Новото изкуство на лидера**, как да ръководим с достоинство и чест, "Класика и Стил", ООД СОФИЈА, 2001 стр.221

“Во реалниот живот најважниот совет кон лидерите е да не се однесуваат кон пионите како кон пиони и кон принцовите како кон принцови, а кон сите останати луѓе како кон луѓе”¹⁵⁸

Лидерот треба да изнајде начини како да им ја направи работата интересна на луѓето, а со тоа ќе се зголеми продуктивноста во организацијата. Ако лидерот се замисли може да најде (да пронајде) многу начини како да ја зголеми мотивацијата на луѓето и да им ја направи работата интересна, за пример може да послужи начинот како тоа го направил еден Англиски фелдмаршал. Фелдмаршал Монтгомери пред битката за Ел Аламејн во Втората светска војна им се обратил на војниците со следните зборови: “Битката која ќе започне сега е една од најрешителните (одлучувачките) битки во историјата. Таа ќе го промени текот на војната”.¹⁵⁹

Работата што еден човек ќе ја извршува не треба да биде монотона и рутинска, затоа што интересот кон работата ќе се намали. Таа треба да се направи интересна.

Секој човек сака да добие признание за добро свршената работа. Тоа на него ќе влијае мотивирачки за подобро да ги изврши доверените задачи. Човекот има желба, сака и копнее по признание за она што го направил, постигнал за доброто на организацијата. Луѓето кои се наоѓаат на повисоки позиции во организацијата ги посакуваат признанијата, затоа што тие делуваат мотивирачки за понатамошната нивна работа. Каков ќе биде ефектот кога признание за својата работа ќе добие обичниот работник, можеме да си замислиме. Обврска на лидерот е да изнајде начин како да ги пофали работниците и да им оддаде признание за нивната работа.

Од лидерот се бара да дејствува како учител. Тој треба да создаде услови луѓето да ги развиваат своите способности во организацијата, преку спроведување на различни специјални курсеви во организацијата или на друг начин.

Слушањето може да биде многу поважно за лидерството отколку што се претпоставува. “Лидерот треба да има способност да слуша, тоа е дури и критичен фактор на лидерството. Прашајте што е важно за вашите луѓе и слушајте што ќе ви кажат тие.”¹⁶⁰ Луѓето се расадник на идеи во една организација, ако лидерот ги соослуша, организацијата може да има само корист од тоа.

Луѓето треба сами да мислат. Лидерот треба да им каже што да направат и треба да ги остави сами да решат како тоа ќе го направат. Тој може да им помага,

¹⁵⁸ Исто. стр.224

¹⁵⁹ Исто. стр.224

¹⁶⁰ Исто. стр.226

ако му побараат помош, затоа што секој има свој ум, искуство и можности, секој од нив има своја вредност. Лидерот не може да мисли како секој во организацијата. Познато е дека продуктот од неколку одделни мозоци кои работат заедно е поголем, отколку резултатот од многу работници поодделно. Мислењето во организацијата треба да се гради заеднички, а не поодделно. Потчинетите треба да се остават сами да мислат како да го решат одредениот проблем. Лидерот може да биде добар во многу ситуации и покрај лошите работни услови и ниската плата.

Платата и сигурноста се важни, но не се од првостепена важност. Постојат организации кои немаат плати, осигурување и сигурност во работата, и покрај тоа луѓето кои работат таму даваат се од себе. Како што се доброволните болничари, скаутските организации, волонтери при археолошки ископувања и во многу други организации.

Според теоријата на Абрахам Маслов, која ја нарекол "хиерархија на потребите", сите мотивации се поврзани меѓу себе.¹⁶¹

Според Маслов луѓето се мотивираат од различните човечки потреби, кои се на различни нивоа. Кога едно ниво е задоволено, луѓето повеќе не се мотивираат од нив и започнуваат да бараат начини како да го задоволат следното ниво на потреби.

Првото ниво се состои од физиолошки потреби, како јадење или дишење. Кога човекот ќе ги задоволи овие потреби, тој преминува на следното повисоко ниво. Следно ниво е потребата од сигурност и безбедност, тука се вклучени платата и сигурноста во работата. На следното ниво се социјалните потреби и потребите на припадност. Потоа доаѓа нивото на почитување и признание. Додека највисокото ниво според Маслов е самоактуелизацијата, т.е. човекот да се приклучува кон сето за што е способен.

Теоријата на Маслов ни покажува дека луѓето кога ќе достигнат определено ниво, тие веќе не се мотивираат од пониските нивоа. Ако еден службеник има плата и сигурност во работата, до степен кој го задоволуваат, тие фактори повеќе нема да го мотивираат.

Се разбира доколку се појави опасност да се загубат тие фактори можат повторно да станат мотивирачки.

¹⁶¹ Исто. стр.235

3.2 Привлекување на приврзаници (следбеници)

Никој не следи никого без да биде мотивиран да го прави тоа. Ако се разгледа секоја ситуација во која луѓето следат определен лидер ќе се разберат причините за тоа. Свое значење може да има и среќата или необичните ситуации, но најчесто тоа се случува во содејство со определени дејства на лидерот. Постојат повеќе методи за да се натераат другите да го следат лидерот, но ние ќе обработиме четири методи.

Најсилниот мотивирачки фактор на човечкото поведение е да ги натераш луѓето да се чувствуваат важни

Секој сака да се чувствува важен - од најмалите деца па се до бабите и дедовците. Според оценките тоа е едно од најсилните човечки потреби, а често пати тоа е и вистинската причина за раздразнетост на децата, па и на возрасните.

Овој мотивирачки фактор може да има исклучително силен ефект. Да го натераш некој човек да се чувствува важен е посилен мотивирачки фактор од парите, зголемувањето на платата, добрите работни услови и сето останато. Луѓето не ги прават потребните работи за да ги натераат другите да се чувствуваат важни. Докажувањето на способностите меѓу двајца луѓе, кои преминуваат и се насочуваат во несакана насока, во насока на игра, на нагрдување се среќаваат насекаде дури и во воената организација каде се нарекуваат “глупав спор”¹⁶².

Ако лидерот поседува повеќе власт од другиот човек тој таа власт сигурно ќе ја искористи. Потчинет ќе се потчини и нема да се спротивстави. Прашањето е која е цената што треба да се плати за тоа?

Научниците овај стил на измамничко лидерство го нарекуваат “менаџерска надмоќност”¹⁶³. Во оваа ситуација лидерите не раководат туку тие се конфронтираат и доминираат со помошта на “менаџерската надмоќност”.

Кога лидерот раководи по овој начин тој може да постигне успех, но може и да “изгори”. Човекот заради кој се прави тоа, не може да го оцени. лидерот не може да смета, дека тој човек ќе ги следи целите или неговите намери, ако не е постојано до него. Постојат и ситуации кога лидерот треба да покаже на некого дека не е задоволен од нешто кое не е направено како што треба. “Ако лидерот сака да раководи со луѓето и да влијае врз нив, тогаш тој треба да не ја омаловажува нивната гордост и да не допушти можност луѓето да ја загубат својата гор-

¹⁶² Исто. стр.54

¹⁶³ Исто. стр.54

дост и самоувереност”¹⁶⁴. Внимателните и искусни лидери знаат дека од исклучителна важност е да ги натераат луѓето да се чувствуваат самоуверени и горди.

Претставување на идеи Лидерите не се чувари, тие треба да знаат што сакаат да постигнат. Нема значење дали е тоа лидер на голема воена единица, фудбалски тим или мала неформална група. Ако лидеот нема претстава каде треба да оди, тој не може да стигне таму.

“Ако се нема јасна претстава каде треба да се оди, лидерот никој нема да го следи, наместо тоа групата ќе му ја преземе некој кој што знае каде сака да оди, да се движи, целта на лидерот треба да биде јасна”¹⁶⁵.

Луѓето се привлечени од идеите и идните цели на лидерот, затоа што разбираат дека со него тие и нивната организација ќе постигнат нешто подобро. Еден лидер може постојано да влијае врз организацијата низ поставување на стратегиски идеи и долгорочни цели.

Идејата е најважниот фактор на развојот. Ако лидерот има претстава каде сака да оди организацијата, половина работа е завршена. Другата половина е да се увери дека останатите исто ја знаат неговата цел. Преку изнесување на идеите лидерот треба да постигне консензус меѓу луѓето со кои раководи. Суштината на харизмата се состои во ангажираноста кон идејата или целта. Луѓето не ги следат спонтано лидерите кои не се задоволни од нивното однесување кон нив.

Повеќето лидери знаат дека за лидерството е важно да се посвети внимание на семејните прашања како на стратегиските бизнис прашања и да им се даде приоритет на благосостојбата на семејствата на работниците. “Најважната и основна одговорност на секој офицер е да се грижи прво за луѓето а потоа за себе ...тоа е основен принцип!...лидерот треба да биде ”строг, но праведен”. Ако лидерот сака другите да го следат треба да се однесува кон нив праведно”.¹⁶⁶

Преземање на одговорност за дејствијата и признавање на грешките Лидерот треба да ја преземе одговорноста за исполнувањето на одредената цел. Целта може да биде поставена од организацијата, во која се наоѓа тој или да биде поставена од луѓето кои ги раководи или цел која што самиот ја поставил. Кој точно ќе ја постави целта не е толку важно.

Големината на групата не е важна, кога лидерот ќе го превземе лидерството во групата единствено тој е одговорен за постигнувањето на целта.

¹⁶⁴ Исто. стр.55

¹⁶⁵ Исто. стр.59

¹⁶⁶ Исто. стр.64

“Лидерот може да го преотстапи правото за извршување на определени задачи на луѓето, но не може да им ја отстапи одговорноста. Нема значење дали потчинетите добро се справуваат со работата или не, или дали добро ги извршуваат инструкциите на лидерот за работата”¹⁶⁷.

Правилна постапка е лидерот да ја преземе одговорноста и да си ги признае грешките. Покрај тоа што е правилно, тоа е и единствениот начин по кој треба да постапува лидерот, ако сака да биде лидер. Ако се постапува на тој начин следбениците ќе му веруваат и ќе го следат насекаде. Дај им го на луѓето она што го сакаат, а потоа ќе можеш да раководиш со нивната душа како сакаш. Признавањето на грешките е знак на сила, зрелост и чесност.

За време на војна грешките се смртоносни и неизбежни. За време на војна лидерите, а и луѓето прават некои работи кои до тогаш не ги правеле, прават нешто по прв пат. Лидерот е единствено одговорен за она што го прават неговите потчинети.

Во оваа ситуација може да се јават две несакани последици¹⁶⁸, кои лесно можат да бидат избегнати. Проблемот се состои во тоа што во многу невоени организации лидерите не ја преземаат одговорноста за дејствата на потчинетите под никакви услови.

Првиот проблем е тоа што луѓето со кои раководи лидерот нема да сакаат тој да биде нивни лидер. Договорот е лидерство за сметка на одговорност, кога лидерот не ја презема одговорноста за групата со која раководи тој го нарушува тој договор.

Вториот несакан резултат може да дојде од претпоставениот. Тој сака де е сигурен дека може да смета на лидерот. Ако лидерот не е одговорен за организацијата тогаш кој е?

Лидерите треба да бидат обучени да преземаат лична одговорност за постигнувањето на општите цели и успехот на организацијата. Луѓето ќе го следат лидерот кога тој ќе ги натера нив, а не себе си, да се чувствуваат горди.

Лидерот треба да ги претстави идеите. Никој нема да го следи лидерот само затоа што решил дека сака да раководи. Тој треба да има јасна представа, каде сака да ја носи групата и сето тоа да им го каже на луѓето, да ги убеди дека неговата цел е добра. Лидерот треба да се однесува кон другите онака како што се однесува кон самиот себе. Ако лидерот сака навистина да биде лидер, тој треба

¹⁶⁷ Исто. стр.65

¹⁶⁸ Исто. стр.69

да ја превземе одговорноста за постапките на своите луѓе, односно на луѓето со кои тој раководи.

Дойдлив начини за привлекување на следбеници

Првиот начин за привлекување на следбеници е лидерот јавно да ги пофалува работниците, а насамо да ги критикува.

Да гледа добро и да биде виден од сите, конкурирањето како и мотивација се две техники без кои не може да се раководи добро. Овие техники на лидерот ќе му помогнат во настојувањето другите да го следат, како и во развојот на неговата харизматичност.

Секоја личност не сака да му се кажува дека нешто згрешил. Секој обично мисли дека постапува правилно, дури и кога греши. Кога ќе се направи нешто погрешно, луѓето стануваат уште почувствителни. Дури и да нема други луѓе наоколу, човекот кој критикува треба да биде внимателен, во спротивно критиката може да доведе до силна негативна реакција.

Лидерот има понекогаш потреба да му каже на некој дека згрешил. Пред да се направи тоа треба добро да се смисли. Критикувањето треба да се направи на специјален начин. Најчесто пофалбите на некого најдобро е да се даваат јавно пред сите а критиката да се дава насамо со примена на “техниката на двоен сендвич”¹⁶⁹. Суштината на оваа техника е кога човекот се критикува прво му се кажува некоја добра работа (комплимент), потоа му се кажува со умерен тон негативноста, а на крај повторно му се кажува некоја позитивност (комплимент). Критиката лидерот треба да ја комбинира со некоја пофалба.

Да се гледа и да се биде виден. Лидерот не може да раководи од зад бирото. Потребно е лидерот да контактира со своите потчинети. Тоа до израз доаѓа посебно во армијата кога командантот лидер ги посетува единиците и разговара со некој од нив, тоа влијае на нивниот морал, верба, чесност. Тоа ќе биде од корист за сите. Како што кажува ген. Ајзенхауер тоа води до “взаемна доверба и чувство на партнерство, кое е основата на солидарноста”.¹⁷⁰

Кога лидерот ќе види со свои очи како стојат работите со оние со кои раководи, тој ќе биде виден, а со тоа значително ја зголемува ефикасноста на работата и комуникацијата по хиерархиска линија. Лидерот треба добро да ги познава луѓето со кои раководи, затоа што тие сепак се само луѓе како што е тој, треба да ги познава како личности.

¹⁶⁹ Исто. стр.77

¹⁷⁰ Исто. стр.80

Кога лидерот гледа и е виден тој може:¹⁷¹

- да разбере како стојат работите во организацијата;
- да им помогне на тие кои имаат потреба од помош;
- да ја искористи помошта од тие кои можат да му помогнат;
- да ги открие вистинските проблеми;
- да ги разбере можностите за кои не знаел;
- да ги пофали тие кои го заслужуваат тоа;
- да ги поправи или дисциплинира тие кои имаат потреба од тоа;
- да го изрази своето мислење најбрзо што може;
- да ги изнесе идеите за организацијата;
- да се увери дека сите ги разбираат неговите цели и намери.

Претворање на работата во натпревар и игра Добриот лидер треба работата едноставно да ја претвори во натпревар и игра меѓу работниците со кои раководи. Натпреварувачкиот дух во работата придонесува за поголема ефективност меѓу луѓето. Тоа е поради фактот што луѓето повеќе се залагаат и работат ако се натпреваруваат со некого и кога знаат дека треба да излезат победници, дури ако и тој со кого се натпреваруваат е нивни пријател.

Дејствата кои секој лидер треба да ги применува се следните:¹⁷²

- лидерот мора да фали јавно и да критикува насамо.
- лидерот мора да најде време да ја надгледува работата и да биде виден.
- лидерот мора да ги натера луѓето да го искористат натпреварот за да ја добијат играта, луѓето во суштина сакаат да се докажуваат, да се натпреваруваат со другите, а со тоа се зголемува нивната ангажираност во работата и нивната ефективност.

¹⁷¹ Исто. стр.85

¹⁷² Исто. стр.89

3.3 Развој на харизмата

"Мојата сила се должи на мојата слава, а славијата на моите победи. Силата ќе ми исчезне, ако не се потпирам на се поголема слава и повеќе победи. На победата и го должам тоа кое што сум; единствено победата е мојата потпора". Наполеон¹⁷³

Зорот "харизма" доаѓа од грчкиот јазик и означува божествен дар. Харизмата е нешто што се добива со раѓањето, нешто што природата му го подарила на човекот.

Наполеон вели дека луѓето го восприемаат како харизматичен лидер поради неговиот успех. Луѓето ги восприемаат успешните лидери како харизматични. Тоа означува дека, ако се сака да се биде харизматичен лидер, првин треба да се стане успешен лидер. Но лидерот може да биде харизматичен пред да стане успешен лидер.

Харизматичен лидер. Успехот на еден човек да стане лидер во голем степен може да се должи на неговото восприемање како харизматичен. Со други зборови, тој не треба да биде првин успешен лидер, но ако е успешен неговата харизматичност ќе се прифаќа многу полесно. Човекот може да стане успешен лидер до некаде затоа што е харизматичен. Харизмата треба да се развива.

"Харизмата не е нешто кое му е предвреме дадено на човекот. Таа не е наследен или вроден квалитет. Харизмата е нешто кое се развива со тек на времето, секој еден човек има можност да ја развие сопствената харизма".¹⁷⁴

Седумте чекори за развој на харизмата се:

- ❖ да се покаже желба.
- ❖ да се изгледа добро.
- ❖ да се имаат големи мечти.
- ❖ да се следат целите.
- ❖ да се работи дома.
- ❖ да се создаде мистерија.
- ❖ да се исползува непрекинат поход.

Покажување на желба. Лидерот за да биде прифатен како харизматичен, не е доволно само да сака да постигне определена работа. Треба да им покаже желба за тоа на оние со кои се раководи. Има многу начини да се изрази желбата, човек може да биде упорен во следењето на една цел, да даде се од себе, да се жртвува, да го преземе ризикот и да ги вложи сите свои лични можности.

¹⁷³ Исто. стр 269

¹⁷⁴ Исто. стр.271

Лидерот, ако не е вистински исполнет со желбата тој неа не може да ја покаже. Желбата не е нешто кое што може да се фалсификува.

“Суштината на харизмата е во тоа да се покаже желбата за постигнување на определената цел или идеја. Ако лидерот сака да биде прифатен како харизматична личност, потребно е да ја покаже желбата”.¹⁷⁵

Добар изглед. Облеката е важна за постигнувањето на успехот во работата. Во зависност за каков тип на лидер се работи, потребен е и различен тип на облека за максимална ефективност. Сигурно лидерот нема да биде прифатен како харизматичен, ако се обиде да ги раководи луѓето несоодветно облечен. Начинот на кој се облекува лидерот, треба внимателно да биде избран и поврзан со определениот имиџ на лидер кој се претставува.

Генералите многу често ги менуваат униформите во согласност со имиџот кој што сакаат да дојде до израз. Многу воени лидери останале верни на униформата, но изработена од посебни материјали, некои команданти имале палки и сл.

Во цивилниот бизнис свет не мора да се носи униформа, но потребно е да се посвети внимание на облеката и имиџот кој го претставува определениот тип на лидерство, ако лидерот сака да биде харизматичен. Без разлика која професија ја застапува лидерот, “да се биде облечен како генерал означува да се биде облечен како професионалец во професијата, без разлика каква е таа”.

Големи мечти. Неможе да се постигне повеќе, отколку што се очекува да се постигне. Истото се однесува и за постигнувањето на целите на групата. Никој не сака трудољубиво да работи и да се жртвува за мали цели. “Ако на луѓето им се покажат тешки цели, големи задачи и навистина вредни мисии, тогаш луѓето ќе жртвуваат се за да помогнат да се постигне сето тоа”.¹⁷⁶

Лидерите треба да определат некоја нова голема цел. Затоа што кога човек сака навистина да направи големи работи, ништо не е невозможно. Луѓето ќе помогнат да се постигне целта која е невозможна. Тие ќе дадат се од себе, како што тврди Черчил, ако целта е доволно голема. Ако лидерот има големи мечти (цели) и им дава голема надеж на луѓето со кои раководи, неговата харизма нема никогаш да биде ставена под сомнеж.

Следење на целиите. Да има човек големи надежи и цели е многу важно, но тоа не е доволно. Лидерот е тој кој треба да почне да ги остварува тешките цели кои ги поставил. Луѓето нема да прават ништо се додека не видат дека лидерот почнал да ги остварува. Кога лидерот ќе почне со остварувањето на една голема

¹⁷⁵ Исто. стр.275

¹⁷⁶ Исто. стр.275

цел, тоа ќе има голем ефект врз луѓето, оние кои го следат ќе бидат задоволни. Харизмата на лидерот ќе биде поголема во очите на сите.

Да се оствари една цел е потешко отколку да се постави, но не е и најтешко. Тоа означува дека е потребен план, потоа потребно е да се постават неколку помали цели. Секоја голема цел има неколку помали цели кои треба да се остварат пред големата цел. Секоја помала цел од своја страна содржи неколку задачи.

За да се постигне големата цел, потребно е лидерот да ги знае помалите цели и задачи и да е сигурен дека и потчинетите истото го знаат и никогаш не треба да се запре, се додека не се дојде до крајот.

Работење дома. Секој лидер треба да се усовршува не само на работното место, туку насекаде каде се наоѓа. Тој треба да учи, да вежба, да тренира односно да се усовршува. Тајната на усовршувањето е во практиката. Лидерот мора да знае предвреме колку чекори се потребни за да се оствари поставената цел. Разликата меѓу послабите и подобрите резултати во работата е во "домашната работа". Истото важи и за харизматичното лидерство. Луѓето кои го набљудуваат како работи лидерот, ги гледаат само напорите кои ги прави во моментот. Тие не можат да ги видат долгите часови на работа дома, низ кои лидерот се подготвил. Поради тоа, ако лидерот прави нешто тешко без многу напор, тој ќе биде прифатен како харизматичен. Завршувањето навреме на "домашната работа" на лидерот ќе му донесе доживотна репутација на харизматичен лидер.

Создавање на мистерији. Кога некој знае како нешто да направи, кое луѓето не можат да го разберат, тие ќе го следат тој човек, затоа што изгледа дека тој поседува некаков посебен квалитет кое предизвикува кај нив воодушевување и ентузијазам. Интересен е фактот, ако некој ја знае тајната како да направи нешто, тој човек може да задржи нешто корисно во харизмата дури и по смртта.

Основниот начин да стекне мистичност лидерот е на никого да не му каже, како може да направи одредена работа. Нека се чудат луѓето како за кратко време може да се постигне толку многу.

Лидерот треба постојано да ги информира потчинетите и да им дава повеќе информации. На луѓето треба да им се објасни зошто треба да го направат ова или она. Исто така лидерот треба да им објасни зошто тој направил некоја работа. На тој начин тој ги тренира луѓето кои работат за него. Но никогаш не треба да им објаснува нешто, ако не ги тренира, обучува или им дава инструкции. На прашањата за успехот ако се одговара со насмевка, лидерот околу себе ќе создаде мистичност.

Искористување на индиректен поход. Идејата е да се натераат луѓето да направат нешто затоа што тие го сакаат тоа, а не дека тоа го сака лидерот.

Индиректниот поход во стратегијата бил развиен пред повеќе од 2500 години од кинескиот генерал Сун Цу. Важноста и значењето на ова дело прв го разбрал Лидл Харт кој во својата книга "Стратегија" пишува: "Во таквите случаи директното налагање на нови идеи предизвикува одлучно спротивставување, кое ги зголемува тешкотиите во поглед на извршувањето на промените. Индиректниот поход е основен во областа на политиката. Во трговијата и претприемството, сознанието дека една зделка е сигурна, е многу посилно, отколку секоја покана да се купува". Индиректното претставување на идеите пред конкуренцијата има голема предност. Никој не сака да му се кажува што да прави. Затоа потребно е да се преземе индиректен поход секогаш кога тоа е можно.

За да се преземе непрекинат поход, потребно е да се најде начин да се натераат луѓето да работат, без тоа да им се каже директно. Лидерите бараат начини кои не ја засегнуваат гордоста или самоувереноста на потчинетите. Еден начин како да се направи тоа е да се претстават фактите за ситуацијата и потчинетите сами да дојдат до очигледен заклучок.

Индиректниот поход се потпира на предлозите. Кога се користат предлози треба лидерот да го има на ум следното;¹⁷⁷

- треба да го привлече вниманието на човекот врз кого се обидува да влијае. Не треба да има конфликтни идеи и противречности. Ако не го добие вниманието, може да не успее да го искористи индиректниот поход.
- колу е поголем личниот престиж, кој се должи на позицијата, семејството, парите, достигнувањата толку поголема ќе биде силата што ќе ја има лидерот.
- колку е поблиску, од социјален аспект до човекот, врз кој што се дејствува, толку посилно ќе биде однесувањето. Социјалната блискост обично не е доволна за искористување на индиректен поход. Таа просто означува дека индиректниот поход во некои ситуации може да биде полесен.
- повторувањето на предложеното може да ја зголеми силата. Веднаш штом се натера некој да направи нешто низ индиректен поход, ќе биде потешко да се натера да запре.
- задоволителните предлози се поефективни. Може да се искористи индиректниот поход да се натераат луѓето да направат нешто или да престанат да прават нешто. Полесно е да се искористи индиректниот поход, за да се натераат да направат нешто.

¹⁷⁷ Исто. стр.290

3.4 Решавање на лидерски проблеми,

Лидерот презама решенија и се справува со проблемите, тоа не може да се избегне, тие две работи одат рака под рака. Способноста за справување со проблемите или придонесот за нивното разрешување е основна карактерна црта на многу ефективни лидери. Освен тоа, проблемите често пати се тешки. Понекогаш многу работи зависат од решението на лидерот. Преземањето на решение може да биде во услови на голем ризик и несигурност. Тоа го прави преземањето на решенија само по себе тешка задача.

Преземање на решенија Уште при наменувањето, новите службеници треба да знаат дека постојат несигурни и неизвесни фактори во една ситуација. Луѓето од нив бараат да ја соберат и обмислат целата информација поврзана со дадено прашање, но тоа проучување не може да го замени преземањето на решенијата. Воените лидери понекогаш треба да се справат со многу важни решенија. Преземањето на решенија под влијание на ситуацијата не е нешто необично за војниците од која и да е армија.

На патот кон целта лидерот несомнено ќе се сретне со некакви препреки. Се што може да заобиколи понекогаш ќе заобиколи. При процесот на остварување на вредна цел, нормално е да има очекувани проблеми. Лидерот, мора да биде подготвен да ги решава тие проблеми кога ќе се појават.

Постојат два вида на проблеми. Едните се оние проблеми кои не треба лично да ги решава лидерот, а другите се оние кои само тој може да ги решава.

Многу од проблемите со кои се соочува лидерот, треба да ги остави да ги решаваат другите луѓе во организацијата. Ако лидерот земе да ги решава сите проблеми во организацијата, тогаш тој нема да има слободно време за стратегиското планирање дури ни за размислување. Од друга страна со сигурност ги лишува потчинетите од битното тренирање и стекнување искуство во решавањето на проблемите, кое е од голема корист за нив. Лидерот треба проблемите, да ги сподели со останатите, да ги раздели на помали задачи и потоа да направи план за нивно разрешување.

Постојат неколку ситуации¹⁷⁸ во кои лидерот треба сам да ги решава проблемите, без оглед на кое ниво во хиерархијата се наоѓа:

- проблемот е поврзан со лидерството во организацијата.
- лидерот има големо искуство или познавање за решавање на проблемот.
- ситуацијата е сложена.
- потчинетите неможат да се справат сами.

¹⁷⁸ Исто. стр.298

Ефективниот лидер треба да знае како да ги решава проблемите. Тој не смее да се чуди што да направи и да не се надева дека одговорот ќе дојде сам. Лидерот има некои структурни методи, кои може да ги искористи како инструменти. Во зависност од тоа каков е проблемот и каква е ситуацијата, тој го избира правилниот инструмент за правилната работа, потоа дејствува.¹⁷⁹

- мозочен напад (така се нарекува методот, користен за изработка на експертски решенија);
- психолошка техника;
- анализа на алтернативите.

Мозочниот напад е метод за решавање на проблемите во група. Основната идеја е проста - два или повеќе луѓе се собираат заедно и почнуваат да ги нафрлаат идеите еден на друг. Не се исклучува ниту една идеја, независно колку и да е ирелевантна. Идеите се комбинираат една со друга и почнува да се појавува некакво решение. Изнесувањето на идеите ги тера луѓето да мислат слободно, тоа ги преминува бариерите на воздржување, самокритика и критика кон другите. Техниката води до создавање на повеќе идеи и ги зголемува шансите за успех.

Мозочниот напад може да се искористи во следните услови:

- групата има богато искуство и се сака да се искористи повеќе од тоа искуство.
- се сака да се постигне максимален допринос кон решавањето на проблемите.
- се сака да се постигне најдоброто решение.

Прво се претставува проблемот. Се поставуваат некакви ограничувања или услови за проблемот, но и тие се оставаат отворени за поконкретно проучување. Се одговара на сите прашање што се сврзани со проблемот. Потоа се прашува за идеите за негово разрешување.

Психолошки техники. Психолошките техники се поврзани со искористувањето на умот. Психологијата е поврзана со неопределеноста и емоциите, со кои луѓето не се чувствуваат конфорно. Лидерите ќе бидат изненадени кога ќе научат дека тие веќе ги искористиле психолошките техники за решавање на проблемите, без да разберат за тоа. Обично лидерите не се склони кон користење на овие техники, затоа што во принцип тие се насочени кон луѓето.

¹⁷⁹ Исто. стр.299

Некогаш подсвеста може да го реши проблемот побргу од свеста. Тоа е затоа што мозокот активно работи и додека се спие, а тогаш потсвеста работи активно.¹⁸⁰

Анализа на алтернативите. Во 1980 година американската армија ја развила анализата на алтернативите или техниката на набљудување на персоналот. Тоа е ефективен метод за набљудување на основните фактори и порамнување на алтернативните решенија. Тоа исто така е корисно средство за документирање на анализата и идеите и нивно претставување пред другите. Тоа е метод кој може да биде широко искористуван во наполно различни професии и е доста ефективен.

Шесте чекори на методот на анализирање на алтернативите се следните:¹⁸¹

- а) се определува центарот на тежиштето на проблемот и формулирањето на суштината на проблемот.
- б) се определуваат факторите кои се поврзани со проблемот.
- ц) се развиваат алтернативни решенија и се размислува за предностите и недостатоците на секое од нив.
- д) се анализира и се усогласува веродостојноста на секоја алтернатива.
- е) се запишуваат заклучоците од анализата.
- ф) се избира алтернативата со која најдобро ќе се реши проблемот.

3.5 Преземање на решенија и одговорност во кризни ситуации

Лидерот треба да ја преземе одговорноста во време на криза. Лидерот може да се најде во ситуација да преземе одговорност за некоја група при тешки услови. Тоа може да биде стара организација, која се наоѓа пред тешка положба или нова организација која треба да се изгради од почеток. Тоа може да се наречат кризни проблеми "соодветни" на ситуацијата. Кога ќе се појави кризна ситуација лидерот треба да е подготвен да ја преземе одговорноста и веднаш треба да ги примени следните чекори:¹⁸²

- а. да ја определи целта.
- б. да разговара со луѓето со кои што раководи.
- ц. да дејствува смело.
- д. да биде решителен.
- е. да владее со ситуацијата.
- ф. да раководи низ личен пример.

¹⁸⁰ Исто. повеќе за оваа техника види на стр.300-303.

¹⁸¹ Исто. стр.306, повеќе за оваа техника види на стр.306-317.

¹⁸² Исто. стр.246

г. да запослува и да отпушта.

Јасната цел е многу битна за лидерството во сите ситуации. “Неможе да се стигне онаму каде што се тргнало ако не се знае каде точно се наоѓа тоа место. Без јасна идеја лидерот нема насока и цел”.¹⁸³

Монтгомери верувал во јасната цел и велел: “Мислам, дека лидерот треба да знае што сака самиот тој. Тој треба да ја гледа целта јасно и да се бори за да ја оствари; тој треба да им каже на сите останати што сака и какви се неговите основни гледања на политиката. Всушност тој треба да даде тврди насоки и јасна цел”.

Во вонредни ситуации лидерите треба да имаат цели. Првото правило за преземање на одговорноста во кризни ситуации е лидерот да има јасна цел каде сака да се оди и што сака да се направи.

Комуникацијата со луѓето е многу важна, кога се презема одговорноста и секој лидер треба да направи се што е потребно за да биде сигурен дека ќе може да комуницира со луѓето со кои раководи. Луѓето треба да бидат навреме известени, од страна на лидерот, за се она што се случува во организацијата. Затоа што оној лидер кој ги информира добро и навремено луѓето навистина ја презел одговорноста.

Понекогаш кога се кажува нешто е исто толку важно, колку и самото соопштување. Мислите треба да бидат што е можно поинтересни и впечатливи. Некои мисли се толку силни што ќе стигнат во годините долго откако биле изречени. Лидерот што ја презема одговорноста треба да им каже на луѓето што сака да се направи. Ако има некоја цел, која лидерот се обидува да ја достигне, тогаш за тоа тој наплаќа како лидер. Во некои ситуации, ако лидерот не е смел, нема да може да се справи.

Патон бил познат како многу смел човек, одговорен, храбар и решителен лидер, но не бил безгрешен. Неговата смелост била поврзана со точно определена цел и тој велел: “Кога се планира една операција многу е важно да не се забораваат и постојано да се повторуваат две работи: во војна се е возможно и бидете дрзок. Ако се запазат тие два принципи...победата е сигурна”.¹⁸⁴

Овие два принципи формираат една идеја од два дела. Патон ја имал во предвид само воената ситуација, но може да се види дека таа идеја може да се однесува и за сите останати лидерски ситуации. Се е можно, ако сте дрзок. Тука дрскоста не е ништо друго освен синоним за смелост.

¹⁸³ Исто. стр.247

¹⁸⁴ Исто. стр.252

Тоа означува дека дејствата на лидерот не се незаконски, неетички или нечесни, не треба да се стравува за да се дејствува само затоа што има некаков ризик. Ако лидерот верува дека има право нека го направи тоа.

Решителност. Луѓето не сакаат да ги следат лидерите кои што не можат да донесат решение или се воздржуваат да стигнат до некое решение. Да се преземе одговорноста значи да се донесе решение и да се биде со останатите.

Некои лидери мислат дека е тешко да се донесе решение, бидејќи не се располага со сите факти. Треба да се знае дека никогаш не може да се има целата информација за донесување на решение. Таква е природата на лидерството. Тоа означува дека лидерот ќе донесува решение без да ги знае сите факти, кои би му помогнале при донесувањето на решението.¹⁸⁵

Колку повеќе се чека толку повеќе факти се на располагање, а понекогаш е потребно да се потроши многу време за да се проучат сите факти пред да се донесе решението. Потребно е лидерот да го процени потребното време за одлагање и негативните последици од тоа одлагање. Елементите на ситуацијата можат да се променат и можностите да бидат загубени. Луѓето, кои го следат лидерот, ќе се чувствуваат неудобно кога немаат решение. Ако нерешителноста му стане навика на лидерот, луѓето нема да го следат. Некои лидери го одлагаат донесувањето на решението со образложение дека е потребно да проучат повеќе информации. Всушност тие се плашат да донесат решение. Да не се донесе решение е исто така решение. Тоа значи сè да се остави на случајноста или на иницијативата на другите. Тоа не е одлика на одговорен лидер и неминовно води до неуспех.

Владеење со ситуацијата. Лидерот во одредени случаи кога треба да ја преземе одговорноста, тој треба да владее со ситуацијата. Тоа значи дека треба да преземе задоволителни дејства за да ја контролира ситуацијата. Потоа треба да продолжи да ги извршува дејствата за да ја зачува таа контрола. Ако неможе да го направи тоа, тој постојано ќе троши време и енергија, за да одговори на другите дејства или за кризите во зародиш. Тоа се нарекува "борба со оган". Борбата со оган ќе му го одземе времето и нема да му остане време за нови иницијативи.

Во секоја одговорна ситуација има потреба од лидерство. Ако навреме не се преземе иницијативата, некој друг може да го пополни лидерскиот вакуум. Некој друг ќе ја преземе одговорноста и улогата на лидер. Втората причина поради која лидерот веднаш треба да завладее со ситуацијата е поврзана со дополнителните фактори. Ако не преземе иницијатива, лидерот ќе се соочи со дополнител-

¹⁸⁵ Исто. стр.254

ните фактори кои ќе му се “срушат врз главата”. Тој веќе има еден проблем, со тоа ќе има и друг, потоа уште еден и ситуацијата сигурно ќе излезе од контрола.

За да се завладее со ситуацијата се што треба да се направи е да се преземе иницијатива. Со други зборови, да се остават луѓето или дополнителните фактори да работат во корист на дејствата на лидерот, а не против нив. Најважно при преземањето на иницијативата е сопствената проценка на лидерот за ситуацијата.

“Добриот воен лидер треба да владее со судбините кои стојат околу него; ако остави судбината да го победи, тој ќе ја загуби довербата кај луѓето и кога тоа ќе се случи, тој повеќе нема да биде вистински лидер”.¹⁸⁶

Раководење низ личен пример. Лидерот треба да биде подготвен да го направи она што сака да го направат и неговите потчинети. Во кризни ситуации обично станува збор за нешто повеќе од желба.

Многу е битно лидерот да ги познава луѓето и да знае што прават тие. Нема друг начин да ги разбере луѓето и процедурите, ако не стане дел од нив. Лидерот треба да преземе дел и од потешките работи, а не само да зборува. Затоа што луѓето или војниците знаат точно кој раководи само со зборови, а кој навистина учествува заедно со нив и во зависност од тоа тие постапуваат различно.

Во бизнисот и цивилниот живот лидерите ретко треба да си го ризикуваат животот или да се жртвуваат себеси за другите. Но треба да се знае дека лидерите во сите области, ако се навистина лидери, треба да раководат низ личен пример, посебно во кризни ситуации.

Запослување и отпуштање. Во кризни ситуации нема време за губење. Потребно е лидерот да се ослободи од оние луѓе кои не работат и да ги замени со оние кои можат да ја завршат работата.

Отпуштањето од работа не е лесно. Во тој случај луѓето кои се отпуштени означува дека ќе ги загубат парите, престижот, сигурноста и самоувереноста. Ако лидерот сака да е чесен кон себе си и кон организацијата тој нема друг избор. Доколку организацијата има важна цел или мисија, треба првин да се расчисти со тие работи, ова е полесно да се види за време на војна, кога дејствата на луѓето ја прават разликата меѓу животот и смртта, победата и загубата, потешко е тоа да се разбере во мирни ситуации.

Луѓето кои не работат доволно добро, оние кои не можат да се справат со работата подобро отколку што покажале, сносат одговорност за кризните ситуации. Во спротивно би немало кризни ситуации. Лидерот на важните позиции мора да назначи луѓе кои ќе можат да ја свршат бараната работа. Лидерот не

¹⁸⁶ Исто. стр.257

треба и не смее да го отпушти секој кој што може да го замени со некој подобар. Тоа не е добро од етички аспект и означува лошо лидерство.

“Сите бизнис операции можат да се сведат на три збора: луѓе, продукти и заработка. Луѓето се на прво место. Додека не се направи добра екипа, не може да се постигне многу со другите фактори”.¹⁸⁷

Лидерот треба лично да учествува во ангажирањето на луѓето кои ќе работат за него. Доколку за некого не е сигурен дали да го ангажира, потрбно е само да направи едно интервју. Кога не се постапува внимателно, лидерот може да ги замени луѓето со уште полоши или со луѓе кои не се подобни за соодветната работа која треба да ја извршуваат. Битно е во кризни ситуации, кога се ангажираат нови луѓе, да се оддели доволно време за да се создаде најдобрата екипа.

3.6 Самоувереност, висок дух и солидарност

“Човекот не може да има самоувереност, ако самиот тој не е убеден дека е способен да ја изврши работата која што му била наложена”.¹⁸⁸

Ако човекот знае дека ќе постигне успех во нешто, тогаш тој ќе биде уверен дека може тоа да го постигне. Проблемот е како да се разбере дека може нешто да се направи. Ништо не може да успее повеќе од успехот - успехот води кон успех, успешните луѓе стануваат уште поуспешни. Ако лидерот верува дека може да постигне мал успех, тој ќе верува дека може да постигне поголеми успеси и ќе стане поуспешен.

Лидерите ја придобиваат самоувереноста кога раководат успешно големи организации со повеќе одговорности. Со секоја нивна постапка им расте вербата дека можат да успеат, а тоа води до самоувереноста, неопходна за да се изврши задачата.

На лидерот во одбраната му стојат на располагање четири начини за развој на самоувереноста и лидерските способности¹⁸⁹ и тоа:

- да стане “некрунисан” лидер
- да биде учител и помошник на другите
- да го развива искуството
- да го искористи поволното мислење.

За да се стане лидер не е неопходно да се биде менаџер, овие две работи не се едно и исто. Со сигурност може да се каже дека за да се биде лидер не е

¹⁸⁷ Исто. стр.264

¹⁸⁸ Исто. стр.130

¹⁸⁹ Исто. стр.136

потребно да се зазема официјална положба како платен менаџер. За да се стане лидер потребно е да се прифати работата со желба за одговорност.

Изградба на висок дух и солидарност. Ако лидерот сака групата да има висок дух, тој треба да им дозволи да учествуваат во играта, односно членовите треба да имаат *учесѝво* во извршувањето на секоја задача или проект. Кога на луѓето им се дава можност да учествуваат, тие задачата ја чувствуваат поразлично отколку, ако лидерот е единствениот одговорен за неа. Разликата е како меѓу еден важен член на екипата и едно организационо делче. Кога на луѓето им се предлага да учествуваат, тие се под влијание на чувства од сосема различен тип.

“Луѓето кои ќе влезат во битка под дејство на чувството за одговорност, со верба за непобедливост, тие всушност ја добиле битката пред да ја започнат.”¹⁹⁰

Друг начин лидерот да влијае врз високиот дух е да *создаде чувсѝво на радосѝ*. Радоста има задоволителен ефект врз духот. Чувството за хумор, насмевката и други такви карактерни црти се дел од успехот на еден лидер. Радоста носи увереност, оптимизам, смелост и верба во луѓето, која се забележува и разбира од сите. Лидерот треба да ги држи ушите и очите отворени, да ги следи тенденциите и она што е најважно, секој ден да ги обиколува и да разговара со луѓето од организацијата. Со тоа тој ќе ја знае најдобро ситуацијата и состојбата со луѓето и организацијата.

Лидерот треба да раководи низ *личен ѝпример* секогаш кога ќе може. Сето она што го прави лидерот го гледатат и ќе го направат и работниците без колебање, затоа што лидерот прв го прави тоа. Просто да се напише на хартија што и како треба да се направи не е лидерство. Штом лидерот може да направи нешто, тоа го можат и другите. Времето потребно за изградба на висок дух не е толку големо колку што се претпоставува. Според Патон, “потребно ми е една недела, за да ја натерам секоја група од луѓе да придобие висок дух”.¹⁹¹

Солидарност. Без разлика каков тип на организација раководи лидерот, тој треба да се воздржи од употребата на власта што ја поседува, освен во случаите кога е наложено да ја употреби. “*Целѝа ѝтреба да му биде да изгѝради ѝтаков однос со луѓетѝо во оргѝанизацијатѝа, за да ѝѝие сакаатѝ да бидатѝ раководени од неѝо. Оргѝанизациониотѝ консензус за лидерсѝвојѝо и високиотѝ дух, кој е ѝоврзан со неѝо, се нарекува солидарносѝ*”¹⁹².

Дисциплината и духот се многу важни за луѓето, кога се издава заповед за напад - тоа е еден вид на психологија на масите, која ги тера да го следат лидерот.

¹⁹⁰ Исто. стр.179

¹⁹¹ Исто. стр.182

¹⁹² Исто. стр.184

Но армијата не тргнува напред пред да биде направен првиот чекор. Со други зборови, преовладува еден дух на групата, кој треба да се постигне, за да се мотивира да ги изврши определените задачи, тоа е потребно дури и во армијата и покрај ефектот од заповедите.

Солидарноста се гради врз три работи: личната чесност, взаемната увереност и соочувањето со реалноста, а не врз личната корист. Солидарноста не може да се стекне без чесноста, тоа е можеби најосновниот лидерски квалитет.

Во Вест Поинт кодексот на честа гласи: "Кадетот не смее да лаже, мами, краде или да натера некој друг да го направи тоа".¹⁹³

Ако лидерот сака да ја изграде солидарноста во организацијата, треба да покаже *чесносѝ*. Солидарноста е продукт на нараснатата взаемна доверба меѓу лидерот и следбениците, засновано врз вербата дека заедно тие ги прикажуваат исклучителните квалитети и способности.

Лидерот за да изгради *взаемна доверба*, треба да искаже вистинска загриженост за состојбата на потчинетите. Таа пак е поврзана со правилните приоритети кои треба да ги поседува лидерот. На прво место е мисијата или целите на организацијата, потоа состојбата на луѓето, а за вистинскиот лидер личните интереси треба да бидат на последно место. Во овој случај, луѓето ќе го следат лидерот, ќе ги преземат тешкотиите, сврзани со личните грешки или особини, дури и ќе го ризикуваат животот. Тоа се однесува при определени услови. Најбитно е тоа каузата да го заслужува.

За да се изгрди и одржи висок дух и солидарност потребно е лидерот да.¹⁹⁴

1. дозволи на другите да учествуваат во неговите идеи, цели и задачи.
2. биде внимателен се сето она што го прави.
3. разбере каква е состојбата и да превземе дејства за подобрување на ситуацијата.
4. раководи низ личен пример секогаш кога тоа е можно.
5. секогаш да биде чесен.
6. изгради *взаемна увереност*, да пројави вистинска загриженост за потчинетите.

¹⁹³ Исто. стр 185

¹⁹⁴ Исто. стр.192

3.7 Тактики кои ги користат лидерите

Кога лидерот раководи тој како да влијае. Понекогаш влијанието може да е случајно. Кога тоа ќе се случи лидерот разбира дека другите ја постигнуваат целта без напори. Искусните лидери исто така можат да влијаат на другите поттикнувачки и тие раководат подобро низ сознајно планирање и искористување на тактиките за дејствување врз другите.

а)Тактики за директно дејствување

Лидерството не се ограничува само на директното раководење со потчинетите. Понекогаш е потребно да се раководи и со колегите, а во некои случаи дури и со надредените. Разбирањето на тактиките за дејствување е важно, затоа што нивното искористување може да е различно во зависност од ситуацијата и од луѓето врз кои се сака да се влијае. Во еден случај дадената тактика е подобна и корисна, а во друг не.

Четири тактики за директно дејствување се;¹⁹⁵

1. давање на заповеди;
2. убедување;
3. преговарање;
4. земање на учество.

Овие тактики се повеќе од неопходни при раководењето во многу различни ситуации во кои може да се најде еден лидер.

Како лидерот да ги искористи тактиките за директно влијание? За да се употреби тактиката за давање на заповед потребно е лидерот да располага со повеќе власт отколку луѓето со кои тој сака да раководи. Оваа тактика може да се искористи и примени во две ситуации. Првата ситуација е кога треба брзо да се дејствува и нема доволно време за да се искористат други тактики. Тоа се применува кога треба нешто да се направи веднаш без да се губи време за објаснување. Нема време за излишни разговори кога животот на луѓето е во опасност или кога најмалото задоцнување може да чини големи загуби, оваа тактика дури и во војна не се користи секогаш и во сите ситуации. Втората ситуација во која може да се искористи давањето заповед, е кога дејствата кои што треба да се направат ќе бидат од голема корист за организацијата,но не се многу посакувани од луѓето.

За жал тактиката на заповед се искористува многу. “Не може лидерот да раководи, ако ги удира луѓето по глава-тоа е напад, а не лидерство”¹⁹⁶. Во армијата се вели дека колку поголем чин има офицерот толку помалку заповеди издава.

¹⁹⁵ Исто. стр.94

¹⁹⁶ Исто. стр.95

Друга причина поради која давањето заповед е премногу искористувана тактика е, ако се искористува постојано преминува во навика. И воопшто нема потреба да се мисли за луѓето со кои се раководи, просто се издава само заповед. Постојаното издавање на заповед може да има и несакани последици. Кога дава заповеди, лидерот треба да е сигурен дека тоа што го прави е правилно.

Убедувањето може да даде добри резултати кога се раководи со луѓе кои во дадена ситуација имаат иста или поголема власт од лидерот. Тоа е особено подобно кога нема друг начин да се награди или казни некој.

Еден од начините да се убеди некој е по пат на логиката. Просто лидерот му ги посочува на човекот со кој раководи основните причини поради кои тој треба да го направи тоа кое го сака. Друг начин да се искористи тактиката на убедување е кога лидерот се потпира на личните потреби или на смислата на каузата. Убедувањето како тактика на дејствување може да биде важно и во војна.

Друга важна тактика за дејствување е *преговарањето*. Преговарањето е покажување на влијание, кога се застапуваат прашања, кои што лидерот ги смета за прифатливи. Тоа може да вклучува компромис или замена на она кое што се сака да го направи другиот човек, со тоа што сака да го направи лидерот.

Ако лидерот сака да раководи во погодна ситуација, тој ќе треба да ја искористи тактиката на преговарање. Тоа едноставно е договор. Преговарањето во военото лидерство не е нешто ново. Тоа се користи кога различните видови на воените сили треба да учествуваат во сложени заеднички операции, или кога заеднички во една операција учествуваат армиите на повеќе држави.

Взаемно учество. Ако лидерот успее да ги натера останатите да учествуваат во она кое што тој сака да го направи, тогаш другите ќе ја прифатат неговата цел како своја и ќе сакаат да ја остварат. Поради таа причина земањето на учество е многу силна тактика за покажување на дејство и објективно може да се искористи во согласност со една или повеќе други тактики.

“Тоа е една од тајните на еден од најважните елементи на јапонскиот менаџмент. Јапонските лидери вложуваат многу напори за да се убедат, дека лидерите и работниците од сите нивоа се наклонети кон предложените дејства. Додека секој еден не ја искористи можноста да ги проучи и коментира предлозите, не се преземаат никакви дејствија”.¹⁹⁷

Во бизнисот човекот не го постигнува тоа што го сака, туку тоа за кое ќе се договори. Претставувањето на идеи е како нови пријателства за кои е потребно да им се остави време за да бидат разбрани и прифатени од другите.

¹⁹⁷ Исто. стр.106

Земањето на учество од страна на другите луѓе е една успешна тактика, затоа што тоа им дава можност да придонесат нешто, но лидерот треба да им даде доволно време за да ги придобие.

Постојат три важни дејства¹⁹⁸ од искористувањето на тактиката на заемно учество како стратегија на дејствување. Тие се:

- споделување
- подпомагање
- содејство.

Лидерот треба да ги сподели информациите со луѓето. Затоа што тие се оние кои го следат и го прават да изгледа умен. Доколку лидерот ги крие информациите, ги чува само за себе тогаш тој ризикува да биде отфрлен од луѓето.

б) Тактики за индиректно дејствување.

Овие тактики потврдуваат дека лидерството треба да биде во корист на другите а не во корист на лидерот. Индиректните тактики се поризични од четирите директни тактики поради следното:¹⁹⁹

- тие можат да предизвикаат негативни чувства.
- тие можат да доведат до идно чувство на самоувереност.
- ако дејствата кои се предизвикани се покажат како погрешни никогаш нема на лидерот да му биде простено.

Ризикот може да се преземе само ако:

- тој се искористи во полза на мисијата, задачата, организацијата и потчинетите, а не во корист на лидерот.
- ситуацијата е опасна или критична.
- четирите тактики за директно дејствување не можат да се искористат, не даваат резултати или не се толку ефективни.

Четирите тактики за индиректно дејствување се:²⁰⁰

- манипулирање;
- заинтересување;
- подведување;
- спротивставување.

Манипулирање. Тактиките на индиректно дејствување се искористуваат кога власта на лидерот во одредена ситуација е ограничена и тие, со кои што се раководи не можат да ги прифатат тактиките на директно дејствување.

¹⁹⁸ Исто. стр.110

¹⁹⁹ Исто. стр.113

²⁰⁰ Исто. стр.114

Оваа тактика ја користи лидерот во ситуација кога нема формална власт, а сака одредена работа да се заврши како што треба или како што тој сака. Тогаш тој се обидува преку манипулирање да ги натера другите да разберат дека треба да се постапи на правилниот начин, без да ги моли оние кои се над него во хиерархијата во организацијата. Дobar пример за силата на оваа тактика се децата кои за да добијат нешто од родителите им се умилкуваат, а всушност тие со нив манипулираат за да ја остварат својата цел.

За да ја искористи лидерот тактиката на манипулирање, тие со кои што сака да раководи треба да знаат што сака тој со тоа да постигне. Покрај тоа треба да направи нешто со кое ќе ги натера да го разберат без да ги моли директно.

Заинтересување. Со тактиката на заинтересување всушност се поставуваат прашања. Оваа тактика дава резултати кога лидерот нема власт или пак ја има, а не може да ја искористи. Поставувањето на прашања има ефект во повеќе ситуации отколку што се претпоставува. Логиката на убедувањето не мора да биде совршена, потребно е оној кој убедува да посочи една причина поради која што сака да се постапи на тој начин. Посочувањето на причина е само посебе доволно убедливо, без разлика што е точно причината.

Подведување. Лидерите го искористуваат подведувањето поради тоа што не сакаат да ја кажат вистинската причина за дејствата кои треба да бидат извршени. Тие сакаат да ги подведат нив, зашто, ако тоа не го направат ќе има негативни последици од еден или друг вид.

Оваа тактика е многу прилагодлива и има многу предности. Лидерот им изразува чувства до голем степен на казнетите и им покажува на другите дека луѓето се многу важни за него. Луѓето не може да бидат исфрлени како пар стари чевли кога нешто ќе згрешат. Освен тоа ако еден човек не е подобен за една работа тогаш тој може да извршува друга работа на друго место и во друго време. Подведувањето може да се искористи и за привлекување на вниманието на оние со кои се раководи кон други работи.

Спротивставување. При тактиката на спротивставување лидерот го тера некого да направи нешто, кога покажува сомнеж во сопствените способности или власт за да го направи тоа. Оваа тактика може да се искористи и од потчинетите, за да можат да раководат со шефовите, или од менаџерите за да раководат со други менаџери. Лидерот може да ги разрешува сопствените проблеми, но пожелно е да се консултира и со претпоставениот. Кога оваа тактика се користи во консултациите со претпоставениот, тогаш претпоставениот станува *мениџор на лидерот*. Никој лидер не ја достигнал соодветната позиција во организацијата

сам, заслуга за неговото издигнување имаат "менторите" или "покровителите". "Менторот е човек кој смета дека некој потчинет има посебни способности и тој го следи развојот на тој човек (штитеник) и на различни начини му помага во кариерата".²⁰¹

Ако се сака да се искористи тактиката на спротивставување спрема претпоставениот треба да се постапува исклучиво внимателно. Може да се прилагоди, но не треба да се очекува автоматско покровителство. Времето и личните квалитети имаат свое значење. Многу менаџери ја искористуваат тактиката на спротивставување за да можат да раководат со други менаџери од нивно ниво. Наместо да му конкурира во одредена област, во која другиот менаџер е поискусен, добриот лидер покажува сомнеж за сопствените способности и на тој начин го тера колегата да го направи она што тој го сака.

Изборот на тактиките кои ќе се користат за остварување на поставената цел зависи од повеќе услови и тоа.²⁰²

- ❖ личните квалитети на човекот или луѓето со кои се раководи;
- ❖ мислењето на луѓето со кои се раководи;
- ❖ сопственото мислење;
- ❖ целите или задачите кои треба да се исполнат;
- ❖ растојанието во власта меѓу лидерот и оние со кои се раководи;
- ❖ важноста на времето за дејствување;
- ❖ видот на учество кое се бара за да се преземат неопходните дејства;
- ❖ правилата, законите или власта, која се поседува во дадениот момент.

Некои тактики на дејствување даваат подобри резултати кога ситуацијата е променлива. Лидерот треба да се насочи кон привлекување на квалификуваните луѓе, за тоа се потребни тактиките на убедување, потребни се сите тактики со кои ќе се овозможи најефективно извршување на поставените цели и задачи.

²⁰¹ Исто. стр.124

²⁰² Исто. стр.125

Глава 7 Потреба од лидерски модел за раководењето со одбраната на Р Македонија.

Моделот е теоретско претставување на работите реално и ако тоа претставување е соодветно, моделот може да има голема вредност (веродостојност). Најтешките услови и ситуации во кои еден лидер треба да раководи се тие во одбраната односно на војната. Војната е најтешката и најсложената ситуација во која човек треба да раководи со другите за постигнување на определената цел. Ако може лидерот да го извршува успешно воениот модел на лидерство ќе може да раководи и во други тешки ситуации. Разлика меѓу лидерството во одбраната т.е. армијата и во деловните и други организации не постои. Принципот е еден и ист односно ако лидерот е успешен организацијата ќе биде уште поуспешна.

Луѓето се раѓаат со определени квалитети, кои им даваат можност да станат професионалци во дадена област, но обуката и развојот на бараните способности се поважни отколку тоа дека човек се родил со нив. Потребните способности човекот ги учи и ги развива. Добриот лидер понекогаш треба да ги земе работите во свои раце. Однесувањето на лидерот треба да ги обединува подготовките, екипната работа, гордоста, мотивацијата и дисциплината - никогаш да не ги тера луѓето да прават нешто кое тој самиот не би го направил. Лидерот се учи од непријателот и од неговото лидерство.

1. Закони - принципи на лидерството

1.1 Воен модел на лидерство

Лидерството се гради врз чесноста. Таа е поврзана со едно од основните прашања, кое е во основата на лидерството и која може да биде претставена низ анализата на лидерството за време на војната.

Осумте универзални закони на лидерството всушност се оние принципи на военото лидерство кои што се универзални за сите лидерски ситуации. Главното прашање е насочено кон тоа дали овие закони или принципи, кои се среќаваат во военото лидерство можат да се применуваат и во другите граѓански, лидерски ситуации, надвор од војската.

Овие принципи се важни, затоа што тие се основата на сите постапки и техники кои треба да ги применува еден лидер за да биде успешен. Примената на овие принципи е од субјективна природа.

Тие принципи или закони²⁰³ се следните:

- 1) чесност
- 2) добро познавање на работата
- 3) изразување на очекувањата
- 4) покажување повеќе желба
- 5) очекување на задоволителни резултати
- 6) грижа за луѓето
- 7) поставување на работата пред се
- 8) да се биде прв.

Чесноста означува нешто повеќе отколку да лидерот ја каже вистината, таа означува тој да постапува правилно. Некои организации постигнуваат големи успеси токму поради тоа што нивните лидери постапувале чесно. Ако луѓето се чувствуваат несигурни тогаш тие нема да се однесуваат добро со останатите. Но дури и апсолутната чесност не може да го гарантира успехот на лидерот, да даде сигурност во работата или да гарантира среќен крај.

Кога лидерот ќе ја загуби дадената битка, поради тоа што останал премногу чесен, тој го задржува правото да раководи. Луѓето продолжуваат да ги следат лидерите, додека оние кои го прекршиле законот на честа, никогаш не ќе можат да ја добијат повторно довербата.

“Радикалниите промени бараат подрастични дејствија. Човекој треба да ја проишежира внатрешна сила, како и да може да покажува влијание. Дејствијата мора да бидат поврзани со полна вистина... ако промената не е поврзана со таквата внатрешна вистина, резултатите ќе бидат лоши и не се постигнува успех. И на крај луѓето ги поддржуваат само оние начини, кои само инстинктивно ги восприемаат како праведни”. Конфучие²⁰⁴

Познавање на работата Луѓето кои ги следат лидерот не се заинтересирани за тоа колку тој ја знае административната работа и колкава е неговата способност да раководи со нивната кариера со цел да постигне повисоки резултати. Тие сакаат да знаат дали лидерот ги познава барањата на таа работа. Некои луѓе се обидуваат да постигнат успех, но кога тоа не можат да го остварат тие вината ја префрлаат на канцелариската политика на организацијата. Најчесто се жалат дека на повисоки позиции се поставуваат млади и неискусни луѓе кои немаат доволно знаење и искуство, но постигнале успех благодарение на канцелариската политика, врски или просто имале среќа.

²⁰³ Коен д-р Уилям, **Новото изкуство на лидера**, как да раководим с достоинство и чест, “Класика и Стил”, ООД СОФИЈА, 2001.стр.24

²⁰⁴ Исто. стр 28

Некои луѓе не мора да имаат завршено факултети или да поседуваат научни звања за да бидат успешни лидери. Некои едноставно без доволно образование многу добро си ја познаваат работата и може да се рече дека во таа област тие се специјалисти иако немаат завршено соодветно образование²⁰⁵

Изражување на очекувањата. Овој принцип го вклучува планирањето, поставување на цели и комуницирање. Лидерот треба добро да ја има испланирано работата пред да почне да ја извршува. Тој треба да ги охрабри луѓето да му објасни во што се состои целта на работата. Треба добро да комуницира и низ комуникацијата да му влее самоувереност на потчинетиот дека од него зависи целата работа, дека за добро завршената задача ќе добие признание.

Покажување на повеќе желба. За да се преземат невообичаени чекори, треба да се ризикува. Со труд се постигнува се. Без труд нема победа. Лидерот мора да верува во успех, дека може да го направи невозможното. Во одредени ситуации лидерот може се да ризикува за да ја постигне целта, затоа што без ризик нема успех. За тоа да се направи потребно е многу желба и храброст. Поради тоа лидерот мора да ги убеди и претпоставените дека може да постигне успех и во борба со поголеми организации од неговата. Тоа е можно само ако се има желба за успех.

Очекување на задоволителни резултати. Проучувањата покажуваат дека колку повисоки цели човекот си поставува толку повисоки цели ќе постигне. Ако лидерот има високи очекувања на позицијата на лидер луѓето ќе разберат дека тоа е верно. Едноставно лидерите се најголемите надежи и од нив се очекуваат задоволителни резултати. Откриено е дека до извесен степен луѓето можат да го контролираат однесувањето и да имаат задоволително мислење и чувствата да им зависат од надворешните фактори. Фактите се важни од тоа како луѓето ги восприемаат и интерпретираат. Луѓето можат да ги контролираат чувствата.

Важно е лидерот да научи да ја користи мислата за да може да ги отстрани негативните влијанија. Оние кои очекуваат подобри резултати тие се трудат да постигнат подобри резултати. Без разлика каде се наоѓаат во хиерархијата на организацијата нивната цел може успешно да се оствари, ако се има желба за тоа. “Со позитивното размислување лидерот може побрзо да ги оствари поставените цели и задачи, но не треба да се заборави и физиолошкото влијание на ензимите и хормоните кои се наоѓаат во организмот на човекот”²⁰⁶.

²⁰⁵ Исто. стр.29. Оправданоста на овој закон-принцип најдобро ја потврдува примерот на Бил Гејтс, кој има завршено само средно образование, а е лидер на најмоќната софтверска корпорација во светот “Мајкрософт”.

²⁰⁶ Коен д-р Уилиам, *Новото изкуство на лидера*, как да рководим с достоинство и чест, “Класика и Стил”, ООД СОФИЈА, 2001.стр.42

Грижа за луѓето. Во армијата има една стара поговорка, “ако се грижиш за луѓето и тие ќе се погрижат за тебе”. Тоа значи дека верноста е двонасочен процес. Лидерот не може да очекува од луѓето да ги примат и исполнат неговите интереси, ако истиот не може да ги разбере нивните и да ги земе во предвид. Лидерот треба задолжително да се грижи за луѓето. Луѓето некогаш може да сметаат, дури и да негодуваат, дека лидерот е премногу строг со нив и да се жалат, да го критикуваат, но всушност лидерот ги тера самите луѓе преку повеќе работа и вежбање да ги подобрат нивните квалитети во животот со кое тие добиваат поголеми знаења и способности, кои ќе им помогнат да преживеат и во доста сурови услови (посебно во армијата), па дури некој од нив може да станат и идни лидери.

Работата ѝ пред се. Лидерот е должен да се грижи за остварувањето на поставените задачи и за луѓето кои се под негова надлежност. Задачите вообичаено треба да бидат на прво место, но лидерот понекогаш првин треба да се погрижи и за луѓето, затоа што во спротивно не ќе може да ги постигне поставените цели. Некои воени командири или команданти го забораваат тоа и ги жртвуваат животите на своите војници. Тие забораваат дека без нив една мисија никогаш нема да биде успешно завршена. Без разлика дали луѓето или задачите во даден случај се на прво место, тоа задолжение треба всушност да стои над интересите на лидерот.

Воените лидери некогаш треба да ги жртвуваат своите животи за да ги спасат останатите војници. Во цивилниот живот лидерите не треба да си го ризикуваат животот кога ги поставуваат задолженијата над личните интереси. “Сите лидери треба да го запазат принципот дека треба да ги постават интересите на мисијата над сопствените”.²⁰⁷

Лидерот ѝ треба да е ѝрв (најпред) Постои само еден вистински начин како лидерот да раководи а тој е секогаш да биде напред. Лидерот треба да раководи со “влечење на луѓето, а не да ги турка”²⁰⁸. Патон кажува дека “лидерството е како конец - лесно можеш да го движиш кога го влечеш, но не и кога го туркаш”.

“Лидерот мора да ја постави целта и да биде напред. Ако го направи тоа лидерот, секој пат ќе биде каде што треба...всушност еден чекор напред пред другите”.²⁰⁹

Еден офицер раководи кога физички е на чело на војската. Според повеќето армии во светот, за да се раководи ефективно, командантот треба да биде во единицата која напаѓа, но не најнапред. Додека кога тој ја предводи

²⁰⁷ Исто. стр.46

²⁰⁸ Исто. стр. 47

²⁰⁹ Исто. стр.48

патролата тој треба да биде втор. Зошто? Затоа што ако не е напред нема да знае како стојат работите, но од друга страна ако цело време се наоѓа на чело на единицата, веројатноста да загина е многу поголема. Тоа означува поголеми загуби, покрај малиот број на офицери - лидери.

Начелото на Израелската армија е “следи ме”, тие на офицерите им кажуваат “Ако си офицер, вие сте платени да бидете таков. Вие треба да бидете на чело на своите луѓе”²¹⁰ Офицерот е показател на најголемиот возможен ентузијазам за војниците од неговата единица.

2. Можен модел на лидер за потребите во раководењето со одбраната на Р Македонија

Врз основа на изнесените видувања за раководењето, менаџментот и лидерството ќе дадеме предлог за можен модел на лидер кој ќе ги задоволува бараните критериуми за потребите на раководењето во одбраната на Р Македонија и за намалување на досегашните слабости кои се присутни во оваа област. Со други зборови ќе се даде предлог кои закони - принципи, одлики и квалитети треба да ги почитува и поседува лидерот во раководењето со одбраната на Р Македонија, за истовремено да ги задоволи потребните критериуми за лидер на национално и на наднационално ниво.

Менаџерите и лидерите во раководењето со одбраната на Р Македонија треба да ги задоволуваат бараните стандарди во согласност со Националната концепција за безбедност и одбрана, Стратегијата за одбрана на Р Македонија, Индивидуалната програма за членство на Р Македонија во НАТО, Стратегискиот одбранбен преглед-политичка рамка, Западен - НАТО модел за потребите на одбраната на Р Македонија и друго.

Едукацијата на цивилни кадри со лидерско однесување во раководењето со одбраната на Р Македонија и АРМ потребно е на две нивоа и тоа:

- Кадри со лидерско однесување во раководењето со одбраната на Р Македонија на национално ниво т.е. за потребите на Министерството за одбрана на Р Македонија на сите нивоа на хиерархиска организација и АРМ.
- Кадри со лидерско однесување за потребите на одбраната на Р Македонија и АРМ на наднационално ниво т.е. потребни лидерски кадри кои ќе ја претставуваат Македонија во НАТО и мировните мисии во состав на ООН.

²¹⁰ Исто. стр.48

Овие лидери мора да ги задоволуваат потребните квалитети, барања и стандарди кои што се присутни во земјите членки на НАТО, затоа што стратеската определба на Р Македонија е полноправно партиципирање во истиот.

Во рамките на нашите потреби за целосно анализирање и проектирање на потребниот модел на кадар со лидерско однесување за потребите во раководењето со одбраната и командувањето со единиците на АРМ ќе појдеме од следните битни елементи и тоа:

- Употреба на Командувањето и контролата во процесот на донесувањето на одлуки.
- Прилагодување кон НАТО утврдените процедури и стандарди.
- од Годишната национална програма за подготовка на Р Македонија за членство во НАТО 2002-2003
- од Националната концепција за безбедност и одбрана на Р Македонија.
- од Стратегискиот одбранбен преглед - политичка рамка.
- од Стратегија за одбрана на Р Македонија.

2.1 Приоритети

Согласно презентираниите документи на Р Македонија за членство во НАТО ќе бидат приоритетни следните потреби:

- континуирана едукација на лидери и менаџери кои со својата компетентност ќе придонесат за поефикасно остварување на политиката на Национална безбедност и одбрана;
- дизајнирање, развој и имплементација на план за прогресивен последователен образовен систем на лидери за потребите на Министерството за одбрана и АРМ;
- усогласување на развојот на прогресивниот последователен образовен систем за лидери со промените во Министерството за одбрана и Генералштабот;
- развој и имплементација на курсеви за лидери на сите нивоа на раководење со одбраната и АРМ;
- дизајнирање, развој и имплементација на постоечкиот образовен систем за потребите на одбраната на Р Македонија, олицетворен преку Воената академија и Институтот за одбранбени и мировни студии, со организација на последипломски и докторски студии според западните модели компатибилни со НАТО.

2.2 Постоен модел за обука на лидери за потребите на одбраната на Р Македонија и АРМ

За да дојдеме до предлогот на можниот лидерски модел за потребите на одбраната на Р Македонија и АРМ, претходно ќе го изнесеме постојниот модел за едукација на лидери за потребите на одбраната и АРМ, кој егзистира во Р Македонија во согласност со постојната законска и друга регулатива.

а) Министерството за одбрана на Р Македонија

Министерството за одбрана на Р Македонија своите потреби од лидерски кадар ги задоволува со вработување на кадри кои завршиле високо образование низ постојните Универзитети на Р Македонија. Посебна програма за едукација на лидери за цивилните потреби на министерството, во рамките на самото министерство, не постои. Ваквиот лидерски кадар не ги задоволува посакуваните стандарди на министерството за одбрана и пошироко пред се на НАТО. На Филозофскиот факултет егзистира Институтот за мировни и одбранбени студии, чии план и програма се во согласност со европските и светските стандарди. На него се изучува делумно лидерството во рамките на раководењето и командувањето.

б) Модел за обука на лидери во Генералштабот на АРМ

Генералштабот на АРМ има потреба од лидери на три нивоа и тоа: на стратегиско, оперативно и тактичко ниво. За потребите на тактичко и донекаде на оперативно ниво едуцирање на кадри со лидерско однесување се врши на Воената Академија, кои лидери се едуцираат според план и програм на образование компатибилен со стандардите на НАТО. Додека за потребите од лидери на стратегиско ниво, едукација се врши надвор од Р Македонија, се испраќаат лица во школите на земјите членки на НАТО.

в) Модел за обука на лидери во Командата за обука и нејзините центри и во единиците на АРМ

Во рамките на ингеренциите на Командата за обука и нејзините центри се оспособуваат лидери на тимови, одделенија и водови, за потребите на видовите, родовите и службите во АРМ. Овие лидери по завршената обука на соодветните курсеви се оспособени за лидери на најниско тактичко ниво, за командување со соодветните формациски структури до ниво на вод. За војниците по договор, по одредени профили, се врши едукација и по посебна програма и се организираат курсеви за подофицери во рамките на Воената академија.

ц) Модел за обука на лидери на Воената академија

Воената академија како единствена високо - образовна и научна институција во Р Македонија има основна задача да школува, оспособува и усовршува офицерски кадар за АРМ и да се занимава со научно истражувачка работа за потребите на одбраната согласно со закон.

Според законот за Воена академија, Законот за високо образование и Статутот на Воената академија се организираат и реализираат:

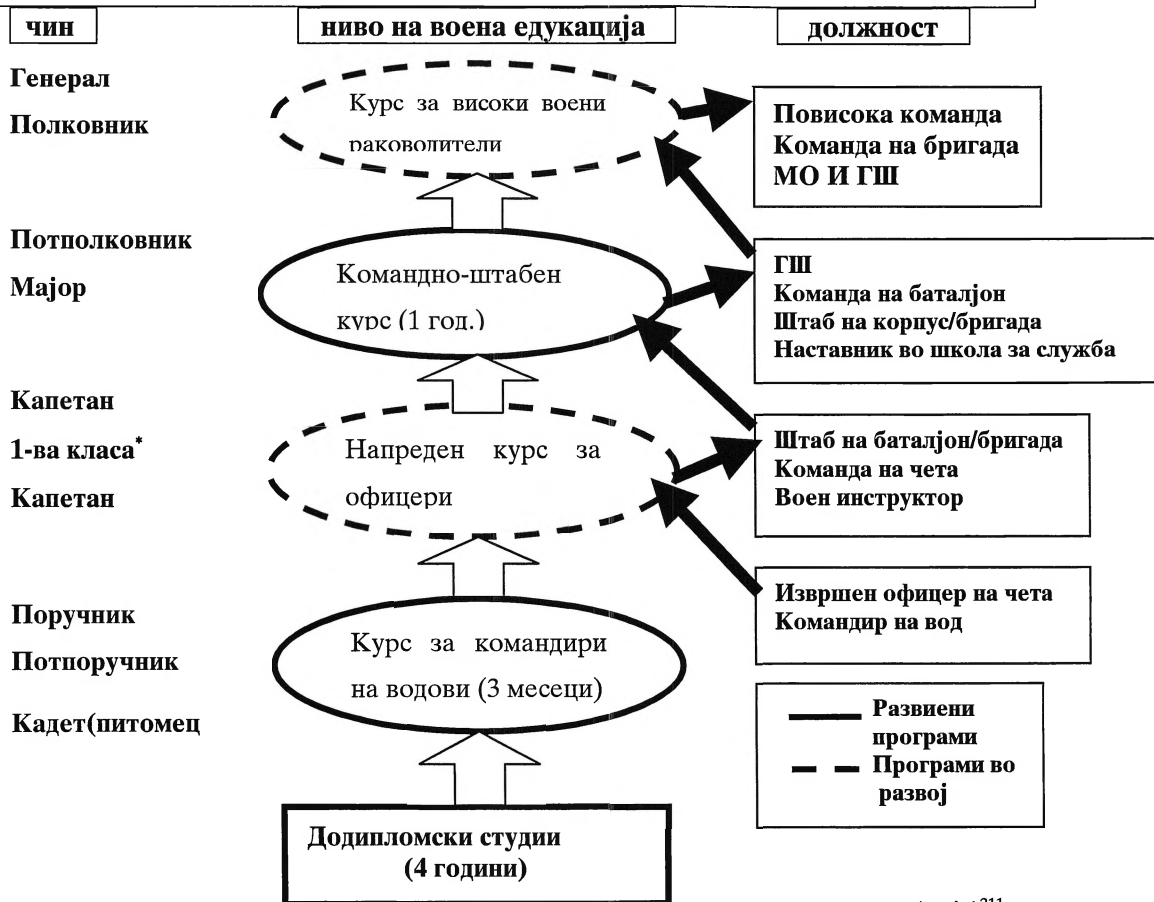
- додипломски студии за офицери на родовите и службите на АРМ (4 години),
- постдипломски студии за воено-стручно усовршување (специјализација) за командни и штабни должности (1 година),
- стручно оспособување и усовршување на офицери за службите во АРМ (во траење до 1 год),
- курсеви и други форми на перманентно образование на офицери.

Со посебни акти на Министерството за одбрана и Генералштабот на АРМ во рамките на Воената академија се организира и реализира:

- школување и обука на резервен офицерски кадар;
- курсеви за стручно оспособување и усовршување на подофицери за родовите и службите на АРМ.

Следниве три шеми на посликовит начин го прикажуваат моделот за обука на воените лидери на воената академија во Р Македонија:

МОДЕЛОТ ЗА ЕДУКАЦИЈА НА ОФИЦЕРИ ПО НАТО СТАНДАРДИ



шема број 1²¹¹

МОДЕЛОТ ЗА ЕДУКАЦИЈА НА ОФИЦЕРИ ЗА СЛУЖБИТЕ ВО АРМ



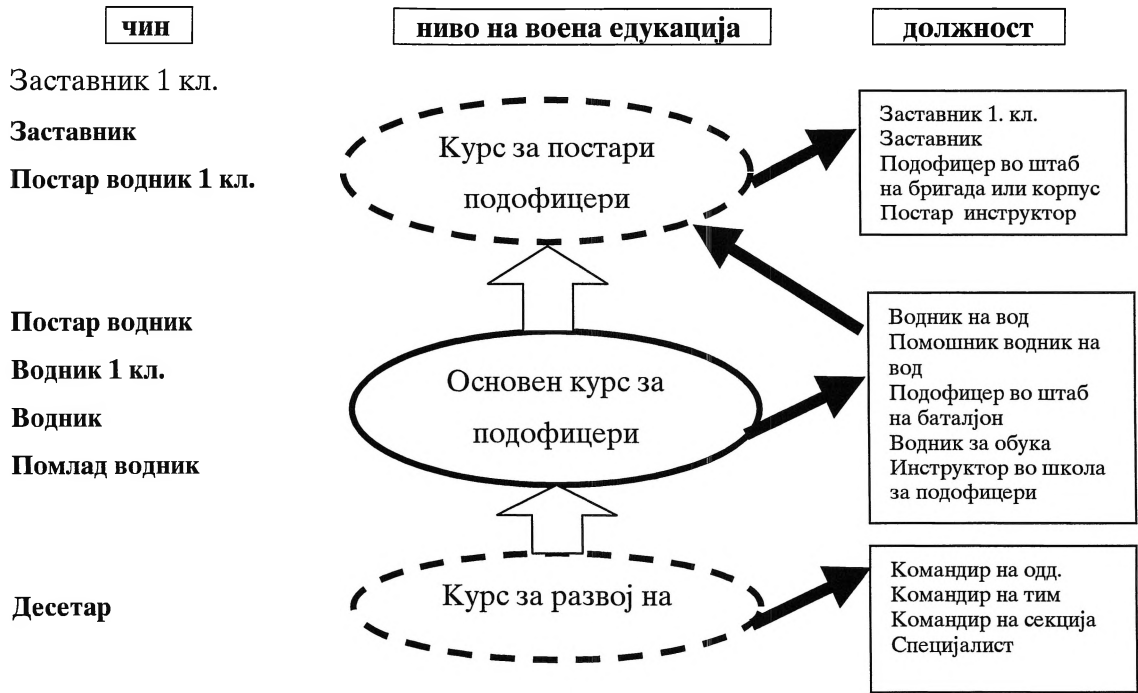
шема број 2²¹²

* Капетан 1-ва класа- со стапување во сила на Законот за служба во АРМ се заменува со чин мајор

²¹¹ Тасевски Љ, Лидерство во раководењето со Армијата на Република Македонија, магистерски труд, Институт за мировни и одбранбени студии, Скопје, 2004, стр.129

²¹² Исто. стр.130

МОДЕЛОТ ЗА ЕДУКАЦИЈА И ОБУКА НА ПОДОФИЦЕРИ ПО НАТО СТАНДАРДИ



шема број 3²¹³

²¹³ Исто. стр.130

2.3 Предлог на можен модел на лидер

1) Принципи и закони на лидерството

Прашањето на лидерството е поврзано со спремноста да се преземе одговорноста. Ако сака лидерот да раководи тогаш тој треба да ја преземе таа одговорност. Лидерот во одбраната мора²¹⁴ да ги почитува и применува *принципиите и законите* на лидерството. Овие закони и принципи се дадени во воениот модел на лидерство и истите се однесуваат и на овој дел, за да не дојде до повторување и преоптоварување на текстот подетално види погоре. Овде само ќе повториме за кои принципи се станува збор (забелешка од И Ѓорески).

- секогаш да биде чесен;
- да ја познава добро работата;
- да ги изрази очекувањата;
- да покаже повеќе желба;
- да очекува задоволителни резултати;
- да се грижи за луѓето;
- да ја постави работата пред се;
- да биде прв.

2) Квалитети кои лидерот во одбраната мора да ги поседува

Квалитетите на еден добар генерал - лидер се следните:²¹⁵

- а. тактички агресивен;
- б. силен карактер;
- ц. насочен кон целта;
- д. преземање на одговорност;
- е. енегичност;
- ф. добро здравје.

Лидерството бара готовност човекот да биде **агресивен**. Во многу ретки ситуации е неопходен агресивен поход во работата со луѓето. Во поголем дел од времето "тактичката агресивност" е начинот на разрешување на даден проблем. Таа претставува лидерски поход, кој поактивно ја ангажира реалноста, а не просто чекање на соодветни услови, при што агресивниот лидер создава соодветни услови.

²¹⁴ Коен д-р Уилям, **Новото изкуство на лидера**, как да ръководим с достоинство и чест, "Класика и Стил", ООД СОФИЈА, 2001. стр.49

²¹⁵ АКСЕЛПРОД А. **ПАТЪН за лидерството, стратегически уроци за корпоративна воина**, "Класика и Стил", ООД, СОФИЈА, 2002. стр.28

Основните **квалитети** на лидерството се:²¹⁶

- 1) испитување на деталите;
- 2) лично набљудување.
- 3) задлабочено и детално познавање на работата одблиску;
- 4) силно лидерско присуство;
- 5) способност да дава личен пример;
- 6) способност да ги искажува и објаснува заповедите;
- 7) задолженост да проверува дека тие заповеди се правилно исполнети.

По принцип лидерот ја презема иницијативата и дејствува кога е неопходно. Тој не чека да му биде кажано што да прави. Исклучителниот лидер го создава тој потфат пред другите кога ќе утврди недостиг од насоки за дејство.

Лидерот во одбраната пред да ја заземе раководната положба потребно е да ги познава следните факти:

- секој еден човек може да биде од голема корист за успехот или неуспехот на една организација. Таков човек може да биде и раководителот кога ќе стане лидер;
- еден од најбитните факти е дека повеќето луѓе постигнуваат големи успеси со помош на други луѓе. Раководителот може да ја искористи таквата помош низ лидерството;
- не е неопходно да се биде менаџер за да се биде лидер. Не е неопходно да се чека унапредување во организацијата за да се стане лидер, тоа може да се случи порано;
- ако се научат основните елементи од воениот модел на лидерство, ќе може полесно да се раководи во секоја ситуација. Тое е така, поради фактот што војната претставува најголемиот предизвик за лидерството пред се поради ризикот што го носи со себе, несигурноста, тешкотиите на опстанокот, како и поради цената која се плаќа за успехот и неуспехот;
- смислата на лидерството е едноставна - да се мотивираат луѓето да работат, да пружаат максимална ангажираност во остварувањето на поставените цели или задачи од страна на лидерот;
- лидерите се создаваат, а не се раѓаат такви. Ако се сака да се биде лидер, може да се научи како да се постигне тоа по истиот начин по кој се учат и другите мудрости (науки);

²¹⁶ Коен д-р Уилям, **Новото изкуство на лидера**, как да ръководим с достоинство и чест, "Класика и Стил", ООД СОФИЯ, 2001.стр.29

- доброто лидерство не е сврзано со добрата работа или со добрите работни услови. Способноста да се натераат луѓето да дадат се од себе не е поврзана со тие фактори;

Лидерството бара огромна сила, со која може да се натераат луѓето или организацијата, која се раководи да го постигне она кое од нив се бара. Таа сила може да се добие доколку се почитуваат и применуваат соодветни техники.²¹⁷

Лидерот треба да знае како да **привлече следбеници**. Постојат повеќе начини за тоа:

- Луѓето треба да се натераат да се чувствуваат горди. Луѓето ќе го следат лидерот кога тој ќе ги натера нив, а не себе си, да се чувствуваат горди.
- Претставување на идеите. Никој нема да го следи лидерот само затоа што решил дека сака да раководи. Тој треба да има јасна представа каде сака да ја носи групата и сето тоа да им го каже на луѓето и да ги убеди дека неговата цел е добра.
- Лидерот треба да се однесува кон другите онака како што се однесува кон самиот себе. Тоа е многу важно и лидерот мора да го прави многу често.
- Преземање на одговорноста за грешките и дејствата како на групата така и на сопствените е работа на лидерот. Ако лидерот сака навистина да биде лидер тој треба да ја преземе одговорноста за постапките на своите луѓе, односно на луѓето со кои тој раководи.
- Лидерот треба да фали јавно, а да критикува насамо. Ако некој заслужил пофалба нека го знаат тоа сите, луѓето треба да се натераат да се борат за пофалба. Ако некој треба да е критикуван тоа треба лидерот да го направи насамо.
- Лидерот мора да најде време да ја надгледува работата и да биде виден. Тој треба да им помага на луѓето, но и да ја користи нивната помош. Движењето меѓу оние со кои раководи и разговорите со нив влијаат дополнително како мотивирачки фактор.
- Мора да се искористети натпреварот за да се добие “играта”, луѓето во суштина сакаат да се докажуваат, да се натпреваруваат со другите, а со тоа се зголемува нивната ангажираност во работата и нивната ефективност.²¹⁸

Лидерот за да биде вистински лидер во своето раководење со одбраната мора да користи и **соодветни тактики** за дејствување и тоа:

²¹⁷ Исто стр.19

²¹⁸ Исто стр.19

- Давање на заповеди.
- Убедување.
- Преговарање;
- Земање на учество.
- Манипулирање.
- Заинтересување.
- Подведување.
- Спротивставување.

Лидерот мора да има **авторитет**. Од авторитетот кој го поседува лидерот зависи и успехот во остварувањето на доверените задачи во раководењето со одбраната и самата организација. Тој е средство преку кое се влијае на однесувањето на другите луѓе. Формалниот и личниот авторитет го сочинуваат вистинскиот авторитет на лидерот. Посебно значаен за успешно извршување на доверените задачи е и неформалниот авторитет на лидерот како и храброста. Лидерот за да биде успешен не смее да го применува т.н. лажен авторитет.

Лидерот мора да е добар **комуникатор** кој "знае" со луѓето, кој мора да знае да слуша и комуницира со нив. Лидерот треба да има способност да слуша, тоа е дури и критичен фактор на лидерството. Со доброто комуницирање лидерот може да ги мотивира луѓето да работат и да се обврзат дека ќе работат подобро отколку пред тоа.

Лидерот треба да **мотивира**. Лидерот треба да го изнајде правиот и вистински мотивирачки фактор со кој ќе ги мотивира луѓето за благовремено и правилно да ги завршат доверените задачи и да ја постигнат посакуваната цел. Лидерот треба да изнајде начини како да им ја направи работата интересна на луѓето, да ги натера да се натпреваруваат меѓу себе. Мотивацијата е основен двигател на скриената човекова сила за постигнување на невозможното.

Лидерот треба да знае како да привлече **внимание**. Привлекувањето на вниманието е многу битна особина на лидерството. Лидерот треба да знае како да им го привлечи вниманието на луѓето за тие да се заинтересираат за побрзо остварување на поставените цели. Постојат повеќе начини да се привлече вниманието на луѓето.²¹⁹

Лидерот треба да ја **преземе одговорноста** за исполнувањето на одредената цел. Тој може да го преотстапи правото за извршување на определени задачи на луѓето, но не може да им ја отстапи одговорноста. Правилна постапка е

²¹⁹ За начините на привлекување на внимание прочитај кај: Ландсбјрг М. **Основи на лидерството**, идея, вдохновение, импулс, "Класика и Стил", ООД СОФИЈА, 2002.стр.87

лидерот да ја преземе одговорноста и да си ги признае грешките. Покрај тоа што е правилно, тоа е и единствениот начин по кој треба да постапува лидерот, ако сака да биде лидер. Признавањето на грешките е знак на сила, зрелост и чесност. Лидерот е единствено одговорен за она што го прават неговите потчинети.

Лидерот треба да има **харизма**. Харизмата е нешто што се добива со раѓањето, нешто што природата му го подарила на човекот. Луѓето ги восприемаат успешните лидери како харизматични. Со други зборови, тој не треба да биде првин успешен лидер, но ако е успешен неговата харизматичност ќе се прифаќа многу полесно. Човекот може да стане успешен лидер донекаде затоа што е харизматичен. Харизмата е нешто кое треба да се развива со тек на времето, секој еден човек има можност да ја развие сопствената харизма.

Лидерот треба да ги **решава проблемите и да донесува одлуки**. Лидерот треба да знае како да ги разрешува проблемите кои се придружен сегмент на секоја работа, во согласност со соодветната ситуација и проблеми тој треба да дејствува и да донесува одлуки преку кои на најдобар можен начин ќе придонесе во заштитата на луѓето и во остварувањето на поставените цели на организацијата. Способноста за справување со проблемите или придонесот за нивното разрешување е основна карактерна црта на многу ефективни лидери. Преземањето на решенија е тешка задача. Ова е посебно значајно во услови на војна. Лидерот, мора да биде подготвен да ги решава тие проблеми кога ќе се појават. Лидерот има некои структурни методи, кои може да ги искористи како инструменти.

Лидерот треба да знае да **изгради висок дух и солидарност**. За да има успех во организацијата и ако лидерот сака да биде успешен тогаш тој треба да знае како да изгради висок дух и солидарност меѓу луѓето во самата организација. Секој успех води кон поголем успех. Лидерот треба да ги држи ушите и очите отворени, да ги следи тенденциите и секој ден да ги обиколува и да разговара со луѓето од организацијата. Лидерот треба да се воздржи од употребата на власта што ја поседува, освен во случаите кога е наложено да ја употреби. Солидарноста се гради врз три работи: личната чесност, взаемната увереност и соочувањето со реалноста, а не врз личната корист. Солидарноста не може да се стекне без чесноста, тоа е можеби најосновниот лидерски квалитет.

За да се изгради и одржи висок дух и солидарност потребно е лидерот да:

1. дозволи на другите да учествуваат во неговите идеи, цели и задачи.
2. биде внимателен со сето она што го прави.

-
3. разбере каква е состојбата и да преземе дејства за подобрување на ситуацијата.
 4. раководи низ личен пример секогаш кога тоа е можно.
 5. секогаш да биде чесен.
 6. изгради взаемна увереност, да пројави вистинска загриженост за потчинетите.

Лидерот треба да знае да **гради доверба**. За успехот или неуспехот на една организација од голема важност е и довербата меѓу оние кои раководат и оние со кои се раководи. Лидерот треба да има доверба во потчинетите и што е исто толку важно, да сака и да може да ја покаже довербата кон нив. Како што вели Патон довербата е двонасочна улица, ако сакаш доверба тогаш истата мора и да ја покажеш. Лидерот за да ја покаже довербата потребно е да биде виден меѓу луѓето и да комуницира со нив. Кога довербата еднаш ќе се изгуби таа тешко повторно се стекнува. Преку довербата и соработката се манифестираат и креативните способности на потчинетите. Без доверба и без меѓусебно почитување помеѓу лидерите и потчинетите, големите организации, а сособено во одбраната и воената организација, често ќе страдаат од комбинација на слаби перформанси и низок морал, што е погубно за секоја организација.

Ефикасно да **го користи и управува времето**. Во секојдневните професионални обврски, начинот со кој лидерот управува и го користи времето е еден од најзначајните фактори за неговиот успех и ефикасност. Малку луѓе признаваат дека правилното управување со времето е тешка работа. За да може лидерот да располага и управува со времето поуспешно тој треба да има јасна претстава со колку време располага за остварување на поставената задача и правилно да го распореди според потребите. Лидерот кој знае како јасно да им диктира и издава задачи на потчинетите на лице место, може да заштеди драгоцено време.

Друг аспект на менаџментот со времето е брзото читање. Времето може да биде подобро искористено ако лидерот има способност брзо да чита и да ја фаќа суштината на настаните и проблемите.

Третиот аспект на управувањето со времето го опфаќа максималното користење на помошници или заменици.

Следен аспект е зачувување на слободно време секој ден. Тоа значи дека лидерот треба да има време за размислување за справување со проблемите, за примање на неочекувани посетители или за справување со брзо променливи збиднувања.

Лидерот треба да **има визија**. Лидерите кои не планираат, едноставно се лица-чувари, кои само внимаваат на организацијата, тимот. Иако тие можат да раководат со успешна и ефикасна организација, сепак, тие вистински не им служат на долгорочните интереси на институцијата се додека не почнат да планираат, да поставуваат цели и да утврдат стратегиска визија. Лидерите кои се грижат за својата мисија и за своите луѓе нормално сакаат да ја остават организацијата во подобро светло и со појасна стратегиска насока отколку кога ја презеле. Лидерот мора да има визија за тоа каде сака да се движи организацијата, што сака да постигне, која е крајната цел што треба да ја оствари, каде да ја насочи самата организација за да биде подготвена да се справи со новите предизвици во иднина.

Лидерот треба да знае да **раководи со состаноците**. Голем дел од своето време лидерите го поминуваат на состаноци. Поради тоа тие треба да ги познаваат правилата, техниките и вештините на организирање и водење на состаноците, како и улогите во кои можат да се најдат на состанокот. На состаноците тие треба да ги утврдат основните правила на состаноците; треба активно да учествуваат на истите; да им дадат на лицата широки можности за да ги изразат своите гледишта и несогласувања. Лидерите треба да знаат како да ги обликуваат состаноците, да извлечат заклучоци, да го утврдат времето, темата, дневниот ред за следниот состанок и да им дадат директиви на лицата со цел тие да утврдат задачи како резултат на донесените одлуки на состанокот. Оние состаноци кои не се во интерес на целите на организацијата лидерите треба да ги откажат. Лидерите треба да знаат како да се извршат донесените одлуки, затоа што донесените одлуки, ако не се извршат правилно и навремено, малку вредат.

Лидерот треба да има **смисла за хумор**. Смислата за хумор на лидерот овозможува релаксирање и мотивирање на самиот себе и на луѓето со кои работи. Тој треба да им докаже на луѓето дека забавата и смеата не се забранети во работата, туку тие на моменти влијаат стимулативно и мотивирачки врз луѓето да се издржи во тешките и некогаш навидум безизлезни ситуации. Со тоа на луѓето им се влева дополнителна енергија во остварувањето на доверените цели и задачи.

Лидерот треба да биде **решителен**. Лидерите треба да ги сослушаат сите страни пред да донесат одлуки. Голем дел од лидерството е тврдата решителност насочена кон целта. За да постигне напредок, лидерот треба да го помине сето она кое што му пречи на напредокот. Лидерството бара деликатна комбинација од подготовка и спонтаност. Лидерот не треба да запре кога ќе одговори на пра-

шањето што треба да се направи, туку треба да биде решителен и да каже како тоа да биде направено. Штом решението е донесено не треба повеќе колебање, потребна е решителност. Кога треба да се донесе решение, лидерот треба тоа да го направи решително.

Да биде **доследен**. Дел од вниманието на лидерот треба да биде насочено кон тоа кои обврски тој ќе ги преземе, затоа што кога еднаш обврските се преземени и ќе станат цврсти, никакви проблеми и изговори, сериозни деловни кризи, институционални, здравствени и семејни проблеми не треба да ги сменат. За да обезбедат стабилност и цврстина во организацијата, лидерите потребно е да поседуваат доверливост, цврстина и истрајност.

Да биде **отворен за идеи**. Недостатокот на идеи за еден лидер е сериозен проблем за организацијата. Оние лидери кои размислуваат добро, кои никогаш не се затворени, кои секогаш се расположени да слушнат за нови идеи, кои се желни да откриваат и да работат на нови проблеми, да бидат иновативни и носители на идејата, инспирацијата (вдахновението) и импулсот, тоа се прави и добри лидери, богатство за секоја една организација.

3) Предлог можен модел за едукација на лидери за потребите на раководењето со одбраната на Р Македонија

Врз основа на досегашните согледувања и анализи, предлогот на можен модел за едукација на лидери на сите нивоа за потребите на одбраната и АРМ би требало да се темели врз:

1. Теоретското познавање на изворите за определување на вештините, компетенцијата и знаењата од страна на лидерите во одбраната и АРМ, како битен предуслов за нивна успешна трансформација во лидери компатибилни согласно потребите на национално и наднационално ниво.

2 Познавање на барањата и интересите на одбраната на Р Македонија согласно Националната концепција за безбедност и одбрана, Стратегискиот одбранбен преглед, Стратегијата за одбрана и другите документи.

3 Лидерите за потребите на одбраната и АРМ на стратегиско, оперативно и тактичко ниво, да ги познаваат и вградуваат приоритетните потреби на Министерството за одбрана, командите, единиците и установите во процесот на раководењето, командувањето и контролата, со посебно внимание врз планирањето и реализацијата на лидерската обука.

4 Постојниот модел за едукација на лидери за потребите на одбраната и АРМ потребно е да се додизајнира согласно нејзините потреби и стандардите присутни во НАТО и тоа:

а) За потребите на Министерството за одбрана на сите нивоа;

Во постојните високошколски институции, посебно во Институтот за одбранбени и мировни студии, да се воведат наставни предмети кои ќе го проучуваат лидерството, преку кое студентите (идните) лидери ќе се стекнат со знаења од оваа проблематика, истото се однесува и за организирањето на постдипломските студии (магистратура) и докторските студии, или да се организираат посебни постдипломски и докторски студии во траење од по две години на некој од постојните факултети.

За потребите на Министерството за одбрана за лидери на национално ниво да се воведат посебен курс за едукација на постојните и идни лидери во времетраење од три месеци во два модули, од кои првиот основен во траење од два месеци и вториот специјалистички во траење од еден месец.

За потребите на Министерството за одбрана за лидери на наднационално ниво да се воведат курс за едукација на лидери во времетраење од три месеци во еден модул, на кој ќе имаат право да конкурираат лицата кои го завршиле првиот курс или завршиле постдипломски студии (магистратура) по лидерство.

б) За потребите на АРМ постојниот систем за едукација на лидери на ниво на генералштаб да остане и понатаму на истата шема за едукација на лидери на сите нива.

в) Командата за обука и нејзините центри за обука, единиците и установите на АРМ да продолжат со едуцирање на лидери до ниво на вод, со приоритетно едуцирање на инструкторски кадар (офицерски и подофицерски) според НАТО стандардите. Едукацијата да се реализира во првата и втората фаза на обука. Селекцијата за подофицерскио лидерски кадар да се врши од исклучиво од редовите на професионалните војници. Едукацијата да се врши на курс во траење од три месеци во рамките на соодветните (по родови и служби) постојни центри за обука, при што истите ќе се произведат во чин водник по соодветниот род или служба

Едукацијата на офицерскиот лидерски кадар да се врши во траење од шест месеци во два модула од по три месеци до чин мајор, а курсот за едукација за командно - штабни офицери да трае една година, со соодветно вградување на потребните тематски содржини според НАТО.

Постојниот модел за едукација на лидери за потребите на резервниот состав да продолжи по сегашната програма, со тенденција најдобрите питомци да се лиферираат во активниот состав после завршен соодветен родовски курс во траење од три месеци.

Со вака предложените можни решенија за лидерско едуцирање и водење на одбраната на Р Македонија и АРМ, би се постигнале планираните партнерски и останати национални цели и интереси во рамките на одбраната на Р Македонија. Со други зборови би имале лидери кои ќе ги поседуваат потребните квалитети, ќе ги познаваат и владеат тактиките, техниките и вештините на лидерството и со одветно на тоа ќе ги применуваат при секојдневните нивни активности во раководењето со одбраната на Р Македонија и командувањето со единиците на АРМ.

Прашање за размислување, дилеми и полемики сигурно ќе има по однос на понудените можни решенија за обезбедување на квалитетен и продуктивен лидерски кадар за потребите, конкретно, за одбраната на Р Македонија и АРМ. Предизвикот е голем да со заеднички сили се изнајдат и најсоодветни, пореални, порационално прифатливи, ефективни и ефикасни решенија по посочената проблематика, со што би го подобриле лидерско-едукацискиот систем на АРМ и на одбраната на Македонија. Со тоа би се надминале сериозните проблеми од недостаток на лидерски кадар во одбраната на Р Македонија на сите нивоа и во АРМ.

Соодветно едуцираните, способните лидери кои ги поседуваат лидерските квалитети, особини и вештини, ги применуваат и се придржуваат до лидерските техники, тактики и со лош план и стратегија можат да донесат победа, а лошото лидерство и најдобрата стратегија може да ја уништи.

2.4 Одлики кои лидерот мора да ги поседува за да раководи со одбраната

Мудрост. "Не правете глупави економии. Наместо тоа распределете ги ресурсите во времето. Искористете ги ефективно - т.е. тогаш кога ќе ти свршат најдобро работа".²²⁰ Лидерот за да управува со луѓето треба да е умен - мудар, но за да управува со "вистината" тој треба да е уште помудар. Лидерот никогаш не треба да ја претставува критичната ситуација во розова светлина и да не го одрекува присуството на проблеми и опасности кога е јасно дека се присутни.

Доверба. Лидерот треба да има доверба во потчинетите и што е исто толку важно, да сака и да може да ја покаже довербата кон нив. Никој не сака да биде предаден. Повеќето луѓе сакаат да ја свршат работата добро. Лидерот мора да ги тренира и подготви членовите на организацијата и потоа максимално да ги искористи нивните знаења, потребно е да го следи процесот, но не и да им дише во вратот. "Има сосема мала граница помеѓу самоувереноста и слепата заблуда. Прашање на големо мајсторство и морален кураж е да се издадат заповеди и

²²⁰ АКСЕЛПРОД А. ПАТЪН за лидерството, стратегиски уроци за корпоративна во на, "Класика и Стил", ООД, СОФИЈА, 2002.стр.167

задачи, без да се поткопа довербата на потчинетите и без да се прекинат блиските работни односи со нив”.²²¹

Лидерот не може да раководи дистанционо, скриен во канцеларијата. Личното присуство се препорачува не само со цел сам да ја види ситуацијата, туку тоа и ја зголемува довербата кај луѓето со кои лидерот раководи. Тој е активен-присутен на првата линија, лично го следи извршувањето на заповедите и ја искористува секоја можност физички да биде присутен со членовите со кои раководи.

Дисциплина. И порано и сега се зборува за дисциплината, но малку луѓе во армијата и надвор од неа знаат што претставува таа и зошто е неопходна. Притисок треба да врши врз командирите, а не врз војниците за спроведување на дисциплината. Кога лидерот го искористува прашањето за униформите, тој ги принудува командирите да спроведуваат “дистанционо управување” над луѓето. Така дисциплината се постигнува во синцирот на командување, но и надвор од него.

Секој човек искажува вродена одбивност кон потчинувањето. Дисциплината ги надминува тие спротивности. Покрај тоа тренирањето го прави потчинувањето по навика позначително. Дисциплината во човекот создава незаменлив кураж, кој води до победа. Самоувереноста доаѓа директно од дисциплината. Согласноста, кооперативноста и координирањето се многу важни како и желбата да се сврши добро работата. Тие квалитети се постигнуваат со дисциплина и гордост и лидерот не треба да смета дека тие карактеристики се вродени во сите работници. “Лидерот треба да постави високи стандарди за внатрешниот ред и за почитување на значајните правила, не поради самиот внатрешен ред или послушноста, туку за да се создаде дисциплина и гордост”.²²²

Менаџерите прават договор со луѓето со кои раководат. Лидерот создава дисциплина во секое едно однесување, кога обрнува внимание на деталите.

*“Има само еден вид на дисциплина. Идеална дисциплина”, рекол Пајон.*²²³

Лидерот мора да биде бескомпромисен во сферите кои не допуштаат компромиси, како на пример прашањата за квалитетот, концентрацијата и продуктивноста. Во навистина важните аспекти на организацијата тој може да се колеба да бара многу од себе и од потчинетите. Лидерот заедно со останатите треба да открие нови нивоа на работење, но треба тоа да го сака и да го очекува. Ефективниот лидер изградува дисциплина и гордост кај потчинетите, така да тие се чувствуваат како дел од организацијата на највисоко ниво.

²²¹ Исто. стр.169

²²² Исто. стр.172

²²³ Исто. стр.174

“Дисциплината се базира на гордоста од професијата војник, педантното однесување кон деталите и взаемната уваженост и доверба. Дисциплината треба да биде навика, толку длабоко вкоренета, да е посилна од предизвикот на битката или стравот од смртта”.²²⁴

Ефективниот лидер ја опишува дисциплината со задоволителни, привлечни фрази и ја претставува не како нешто наложено од надвор, туку како карактерна црта - навика - која доаѓа од длабоката внатрешна потреба од прогрес.

За лидерот е важно да покаже дека се гордее со својата организација и да ги убеди членовите да ја споделат гордоста. Тие треба да раководат низ пример и треба постојано да ги покажуваат квалитетите и вредностите, кои ги почитува организацијата. За зацврстување на дисциплината од голема важност се церемониите и создавањето на чувство за гордост и групна солидарност. Лидерот мора да презема решителни дејства со максимално ангажирање, половичните мерки им даваат предност на конкурентите. Секогаш е потребно да се оддели време за подготовка тесно поврзана со дадената операција или проект, не треба да се помешува трпеливоста со брзината. Лидерот треба да биде сигурен дека неговите заповеди се разбрани и слушнати, за тоа е потребна добра комуникација. Заповедите треба да бидат кратки за да бидат разбрани. Човечките ресурси треба да бидат “раководени”, но и да се води грижа за нив, во права смисла на зборот да се одгледуваат. Разговорите со луѓето во организацијата се неопходни, да се проучат интересите.

Решителност. Работата на менаџерот е да раководи со промените, да ја води продуктивно организацијата низ неа. Тоа често го вклучува и одблесокот на стравот на членовите во организацијата. Потребно е да се објасни дека промената е дадена и не може да биде избегната, од неа треба да бидат искористени предностите. Плановите треба грижливо да се прилагодат кон промените на условите. Лидерството бара деликатна комбинација од подготовка и спонтаност. Лидерот треба да биде дел мечтател, а дел реалист. Плановите не треба да потонат во детали, но на крај треба секогаш да ги задоволуваат барањата на деталите. “Работата на менаџерот не е да запре кога ќе одговори на прашањето што треба да се направи, туку треба да биде решителен и да каже како тоа да биде направено”.²²⁵

Лидерството вклучува воспоставување на деликатен баланс меѓу планирањето и импровизацијата. Потребно е да се одлага решението колку се

²²⁴ Исто. стр.201

²²⁵ Исто. стр.134

може повеќе, за да може да се соберат повеќе факти. Но штом решението ќе биде донесено не треба повеќе колебање, потребна е решителност. Кога треба да се донесе решение, лидерот треба тоа да го направи решително, затоа што нема апсолутно соодветно време за тоа.²²⁶

Секој лидер треба да направи една голема отстапка кон реалниот свет и таа е *реалниот свет*. Во теоријата и во игрите има време да се решава и да се дејствува. Не може да се контролира се. Понекогаш треба да се дејствува со тоа што се има. Тој основен договор треба да се направи со реалноста или реалноста ќе го фрли на земја.

Лојалноста. Лојалноста треба да доаѓа не само оддолу нагоре, туку и одгоре надолу. “Генералот се воодушевувал од командирите, кои биле исклучително оддадени на луѓето и кои биле готови да се откажат од унапредувањето за да останат нивни командири. Претпочитам еден лојален штабен офицер отколку еден брилијантен”.²²⁷ Патон

Треба да се создадат снаодливи и внимателни менаџери, на кои лидерот може да им верува. Лидерот не може да им суди на луѓето од екипата само по нивните способности туку мора да го види и нивниот карактер. Лојалноста секогаш е во две насоки. Ако очекува лојалност од потчинетите, лидерот треба да е готов да биде секогаш до нив. Многу се зборува за лојалноста оддолу нагоре. Лојалноста одгоре на долу обично е уште понеопходна, но многу поретко се среќава. Сите менаџери бараат лојалност од потчинетите, но лојалноста е двонасочна улица. Менаџерите треба да бидат лојални кон потчинетите и треба да се сигурни дека потчинетите наполно ја разбираат нивната лојалност. “Лидерот никогаш не треба да ја изневерува довербата на потчинетите, де не го користи својот потчинет за жртва, да не ги експлоатира луѓето од кои зависи, да не им дава дури ни слаб знак, дека тие се искористени, измамени или дека кон нив се пројавил некој друг вид на лошо однесување”.²²⁸

За Патон лојалноста била двонасочна улица. За менаџерот во секоја ситуација лојалноста не е никаков надворешен код на честа, најмалку како “машки ритуал”. Таа е толку неопходна, колку и праведната плата и шансата за напредок. Можеби и понеопходна од тие работи. Лојалноста ја движи и ја помага организацијата. Спротивно на мислењето на некои менаџери, лојалноста не е нешто кое просто се искористува од потчинетите како данок или такса. “Таа

²²⁶ Исто. стр.127

²²⁷ Исто. стр.150

²²⁸ Исто. стр.152

всушност е взаемна зделка. Не може лидерот да очекува лојалност без да демонстрира лојалност”.²²⁹

Во многу организации преовладувачката етика вклучува и “нож во грб”. Тоа е разурнувачко и за одделните луѓе и за колективот. Наместо тоа треба да се создава во организацијата чувство, што се однесува на грбот на другите, одговорност дека секој член од групата мора да го чува грбот на другите. Лидерот кога зборува за создадената лојалност тој мора истата и да ја демонстрира. Лидерите се избираат по делата, а не според однесувањето. Лојалноста треба да биде базирана според постигнатото. Лидерот не смее да си дозволи луксуз да ги разоткрие сите чувства, посебно ако тие се негативни.

Ефективност. Точната, добро организирана, јасна, лична комуникациска способност за зборување пред публика е многу важна за добриот лидер. Тој мора да ја повторува спонтаноста за комуникација се додека таа навистина не почне да изгледа спонтано. Лидерот треба да се идентификува со тие со кои раководи. Тој треба буквално да зборува на нивниот јазик. Лидерот обично е актер кој соодветно треба да ја игра улогата на лидер. “Ефективниот лидер треба обично да изгледа и да се однесува како таков, но не до толкав степен, за да ја загуби врската со “публиката” - луѓето со кои тој раководи”.²³⁰

Доколку му дозволуваат силите, ефективниот лидер треба да создаде процедури така да тие бидат стандардизирани по некаков интуитивен начин. Лидерот треба да ја насочи физичката и умствената енергија на луѓето за реализација на навистина важни цели и задачи. Тој треба да ги определи и искористи можностите кои му се пружаат, а исто така треба да создава и такви ситуации. Ефективниот лидер не се задоволува со тоа само да се справи добро со ситуацијата во која припаѓа. “Тој создава, се избира, измислува ситуација, соодветна на силите и на силата на организацијата со која раководи. Тоа е основата на проактивниот менаџмент; да се создадат услови, а не просто да се работи според нив”²³¹.

Ефективниот менаџер не само што знае како да ги делегира задачите туку знае и како да го делегира лидерството. Основниот критериум за еден лидер е да се оцени дали е способен да ја заврши доверената работа, каква и да е таа. Ефективните менаџери треба да раководат да даваат увереност, така да е апсолутно јасно дека тие и нивните потчинети преземаат едни и исти ризици во функциони-

²²⁹ Исто. стр.153

²³⁰ Исто. стр.219

²³¹ Исто. стр.234

рањето на организацијата. Лидерот мора да дејствува како лидер и да зборува како лидер.²³²

За лидерот е важно да ги сподели одговорностите и ризиците на луѓето со кои раководи, постојано да го мери ризикот спрема добивката и да е подготвен да ризикува - кога е убеден дека работата е сигурна. Тој треба да ги искористи ресурсите така да ја контролира ситуацијата и да го победи проблемот, а не да остави проблемот да го победи него. Лидерот мора да користи прости тактики и објаснување само ако добро ја разбира мисијата, целите, задачите и плановите.

Ефективното лидерство е консултативно. Лидерството бара самостојно искористување на целосните ресурси, со истовремено запазување на независноста на мислењето. Колку повеќе мозоци работат независно во ситуацијата толку подобро. Ефективното лидерство има многу аспекти. "Да се формулира еден план и да се следи единствено само тој е еднонасочно мислење. За да се одолее и да се успее во многунасочниот свет потребно е да се има повеќе од еден план. Ефективниот лидер не пропушта ниту една можност и никогаш не е фокусиран само на една работа".²³³

Ефективниот лидер треба да започне еден проект со јасна идеја колку време и ресурси да вложи во определен поход кон успехот. Тој треба да знае што да очекува во определено време, треба да има определен стандард по кој ќе го мери процесот. Во согласност со тоа "следење" тој треба да го насочи проблемот во "нова насока". Најважно е да ги определи точните цели и задачи, да го следи степенот, до кој биле или не биле постигнати резултати за определено време, да направи проучување, ако тие цели и задачи не се постигнати на време. Доколку резултатот не е сигурен, лидерот на проектот треба да му даде друга насока.

"Кога ќе се увиди сериозен проблем, не треба да се фрли вината на другите, треба лидерот да се бори со него дури и ако смета дека тоа е одговорност на некој друг. Ефективниот лидер се грижи за деталите од кои зависи големиот успех и тој владее со тие детали".²³⁴

Ефективниот лидер е учител, инструктор и ментор. Ефективниот менаџер ги искористува сите ресурси ефективно. Тој не ги тера луѓето да работат повеќе само поради самата работа. "Ефективниот лидер секогаш ги исполнува побарувањата, за да им служи тоа на луѓето и никогаш не ги тера луѓето да им служат на побарувањата".²³⁵

²³² Исто. стр.42

²³³ Исто. стр.81

²³⁴ Исто. стр.111

²³⁵ Исто. стр.148

Ефективните лидери никогаш не го потценуваат човековото однесување и секогаш го покажуваат. Тие ја покажуваат увереноста и гордоста. Ефективните лидери јавно ги соопштуваат исклучителните постигнувања и вниманието го насочува кон потчинетите, а не кон себе. Најефективна, убедлива пофалба е пофалбата прецизно да соодветствува на постигнувањата. “Пофалбата во краен случај е мотивација, а мотивацијата по дефиниција е насочена кон иднината”.²³⁶

Ефективните лидери ги искористуваат средбите за координација на организацијата, а не просто за размена на идеи или разговор за минатото.

“Успешната армија: прво таа треба да се бори. Второ треба да јаде. Трето треба да може да се движи брзо. Ефективниот лидер секогаш знае што му е работата и за да раководи, тој треба да ја разбира работата во основа, потоа да ги насочи сите ресурси кон нејзината суштина”.²³⁷

Тој не ги поткупува потчинетите, но постојано покажува дека се грижи за нив и дека ги уважува нивните барања и потреби. Максималната продуктивност означува да се работи економично, тоа подразбира да се управува со времето и ресурсите ефективно.

Ефективното лидерство е добро лидерство. Тоа ги сведува операциите на најпросто ниво, кое е сврзано со комплексноста на дадената работа т.е. методите за извршување на работите не треба да бидат посложени од потребното. “Лидерот треба да научи да го контролира стравот, а не обратно стравот да го контролира него. Стравот за секој ефективен лидер, повеќе е научено однесување, отколку вроден квалитет”.²³⁸

Смелосѝ Смелоста е мудрост. Таа е највозвишениот дел од војната. Креативното преземање на ризик е важно на секој начин кој заслужува да биде добиен. Бесмислените ризици се разбира дека се разурнувачки, но поопасна е бесмислената претпазливост, која води до бездејство и невозможност да се искористи можноста. За време на војна ништо не е невозможно, ако се има смелост.

Во денешно време зборот смелост често се сфаќа како негативност, како израз на наглост, небрежност или лекомисленост.

Залогот за смелоста без сомнение е висок, затоа што цената на неуспехот е голема. Покрај тоа цената за преземањето на смелоста е висока. “Не може да се изненадат конкурентите ако се дејствува на старите и општо прифатени мудрости”.²³⁹

²³⁶ Исто. стр.196

²³⁷ Исто. стр.227

²³⁸ Исто. стр.229

²³⁹ Исто. стр.245

“За да стане еден командир добар, му треба точната комбинација од здрав разум и глупост. Лидерот треба да биде интелигентен и да прави правилни проценки, наложени од здравиот разум. Но треба да биде подготвен да презема и ризици, кои “поумните” би ги избегнале. Лидерот не треба да стравува да ги прифати предизвиците кога тоа се налага. Пред се лидерот треба да биде глупав да не се оддаде на стравот”.²⁴⁰

Стравот во повеќе случаи е страв од неизвесното. Лидерот може да се справи со стравот во себе и кај потчинетите, ако го направи она што е потребно за да се елиминира неизвесното. Тешкотиите треба да се прифатат како можност за прогрес.

“Секој човек стравува, колку е поинтелигентен толку повеќе стравува. Смел човек е оној кој ги употребува сите сили и покрај стравот, да продолжи напред. Дисциплината, гордоста, самопочитта, самоувереноста и љубовта кон славата се квалитети кои можат да го направат еден човек смел, дури и кога тој стравува”.²⁴¹

Лидерот треба да научи да го контролира стравот, а не обратно стравот да го контролира него. Стравот за секој ефективен лидер, повеќе е научено однесување, отколку вроден квалитет. Куражот, најопшто, е навика и самоувереност, тој е ценет квалитет на борбеното поле или во салата за состаноци, кој може да биде научен - придобиен со практиката. Моралниот кураж е највредниот и обично најдефицитниот квалитет кај луѓето. Патон разликувал два вида на кураж: “физички, кој ги тера луѓето да се исправат пред куршумите во битката и морален, кој ги тера луѓето да го направат она за што веруваат и мислат дека е правилно”²⁴²

Чесношћ: Вистината, реалност, факти и чесна проценка на ситуацијата, тие нешта не секогаш се постигнуваат лесно. Често пати лидерот сака да им го каже на луѓето - неговите потчинети, колеги, шефови и клиенти - тоа кое, тие сакаат да го чујат и дури тоа кое тие му го кажуваат, дека би сакале да го слушнат. Таквото однесување може да доведе само до времено залажување. Катастрофата обично може да е продолжена. Вистината ќе ги одврати на еден или на друг начин и вообичаено тоа се случува порано, отколку подоцна. Независно дали ќе се примени или не вистината ќе доведе до последици.

Вистинските лидери не се кријат зад некои фрази, туку тие го конкретизираат лидерството. Улогата на лидерот е да биде рамо до рамо со потчинетите и да ги споделува тешкотиите и ризиците со нив. Добриот лидер е

²⁴⁰ Исто. стр.47

²⁴¹ Исто. стр.248

²⁴² Исто. стр.252

скромнен на пофалби и истите ги прави искрено. Пофалбата треба да се направи со вистинска информација поткрепена со факти. Секоја можност треба да се искористи за убедливо пофалување. Целта на пофалбата е да се продолжи добрата работа, секогаш пофалбата треба да биде со поглед кон иднината.

“Скромноста е квалитет на лидерството, кое често се избегнува. Појавата на потенцијално штетни оговарања треба да се спречи, а доколку се појават треба да се искористи најефективното оружје за нивно уништување, а тоа е: вистината поткрепена со факти, логика и детали. Лидерот е најубедлив не кога ќе им каже на луѓето што да мислат, туку кога ќе им ги претстави соодветните факти и аргументи, кои ќе ги натераат луѓето сами да се замислат - се разбира во посакуваната насока”.²⁴³

²⁴³ Исто. стр.212

ЗАКЛУЧОК

По осамостојувањето Р Македонија се определи за изградба на сопствен безбедносно-одбранбен систем и сопствена армија, која соочена со проблемите од потесното опкружување и историското наследство, како и од предизвиците на времето мораше да се гради врз демократските принципи и барања. Тоа беше неопходно поради ориентацијата на Р Македонија својата иднина да ја бара во интеграција во политичките односно воените системи за колективна безбедност, со крајна цел полноправна партиципација во ЕУ и НАТО. Системот за одбрана на Р Македонија мораше да биде граден според барањата и стандардите кои важат за земјите членки на споменатите колективитети. Носители на креирањето на таквата структура и модалитет треба да бидат нејзините лидери и менаџери со одбраната. Лидерите и менаџерите се носителите во остварувањето на стратегијата на секоја армија, па и на АРМ. Главен носител на менаџментот и лидерството во раководењето со одбраната на Р Македонија е Министерството за одбрана и Генералштабот на АРМ, кои овие елементи ги претставува на врвно-стратегиско ниво, во соработка на административно ниво со останатите органи на државната власт - Претседателот на Републиката со неговиот советодавен орган Советот за безбедност на Р Македонија, Собранието, Владата. Тие се главните креатори на политиката на менаџментот со одбраната и лидерството во раководењето со одбраната на Р Македонија, преку извршување на нивните функции и на менаџментот со одбраната.

Менаџерите со одбраната и лидерите во раководењето со одбраната на Р Македонија треба да бидат оние личности од кои во најголем дел зависи остварувањето на одбранбената функција на државата, лица кои на стратегиско ниво на одлучување ќе ги носат сите одлуки (за доброто на граѓаните) поврзани со оваа осетлива и клучна област за секоја држава. Тие мора да бидат компетентни експерти во оваа област, способни, смели, морални и решителни лица кои треба да бидат подготвен да ја преземат одговорноста за успехот или неуспехот на една политика, за доброто на останатите т.е. народот. Овие лица на овие положби не треба да бидат назначувани по партиски клучеви и да се запазуваат интересите само на одредена владејачка елита, туку напротив тие мора да бидат лица кои се кадарни и едуцирани за таа област, вистински лидери и менаџери кои го заслужиле тоа со дела, а не со зборови и обврските ќе ги извршуваат во интерес на сите.

Менаџерите и лидерите во раководењето со одбраната на Р Македонија мора да ги познаваат и применуваат соодветните модели, видови, стилови, методи, инструменти, тактики, техники, принципи, закони од лидерството и менаџмен-

тот во областа на одбраната. Познавањето на овие елементи се неопходни за секоја личност која ќе прифати да биде носител на соодветната менаџерска или лидерска функција на секое ниво на хиерархиска организираност во одбраната.

Познавањето на раководењето, основните составни елементи, начелата, методите, системите и моделите на раководење, од страна на менаџерите и лидерите во одбраната е повеќе од неопходно, затоа што тие се лицата кои ќе извршуваат различни должности во хиерархијата на системот на одбрана. Од друга страна познавањето на менаџментот ќе им овозможи поефикасно и поефективно управување со ресурсите со кои располага Р Македонија, нивно правилно искористување за реалните потреби и можности во областа на одбраната и нејзино поставување на долгорочни стабилни основи.

Изучувањето на техниките, тактиките, факторите на лидерството директно влијаат на лидерот и неговото водење на соодветната организација. Секој лидер во раководењето со одбраната треба да ги знае нивните карактеристики, за да може успешно да се постави во хиерархиската структура на одбранбениот систем. Лидерот мора да има визија, идеја, инспирација (вдохновение) и импулс, да ги познава целите, да поседува и пренесува авторитет, да ја презема и делегира одговорноста, да ја почитува дисциплината, да го поседува моралот и моралните норми, висок дух, солидарност, харизма, да ги познава прописите и да знае да се движи во времето. Лидерот во раководењето со одбраната треба да има и потребни вредности, карактеристики, вештини и да презема соодветни акции. Со поседувањето на ваквите квалитети, вештини и знаења, ќе биде во состојба да ја оствари својата визија, идеја, цел и би одговарал на потребните лидерски вредности и квалитети на НАТО. Вака едуцираните лидери во раководењето со одбраната ќе можат успешно да одговорат и да се справат со денешните и идни предизвици, истовремено ќе бидат промотори на вредносните особини кај својот персонал, кај лидерите на пониско ниво и нивните следбеници.

За полноправна партиципација во НАТО, потребно е да се изврши трансформација и реорганизација не само на безбедносно-одбранбениот систем, туку и на целокупниот едукациски систем на лидери и менаџери во високообразовниот систем на Р Македонија, посебно во Воената Академија и Институтот за одбранбени и мировни студии. Предложениот лидерско - едукациски модел за потребите на одбраната, би требало да ги инспирира соодветните одговорни структури во оваа област на соодветна реакција. Менаџерите и лидерите на иднината ќе мораат да воспостават соодветна реална визија и да внесат во раководењето со одбраната такви новитети и односи кои ќе

ги предводат своите подредени со чувство за вредност, насочено кон остварување на визијата и доверените задачи. Крајната цел на визијата на Р Македонија, на нејзините граѓани, е полноправната партиципација и интеграција во западноевропското семејство на пазарни демократии, односно Р Македонија да си го најде и добие своето место кое и припаѓало под сонцето низ историјата и денес во Европа и светот.

ЛИТЕРАТУРА

1. Атанасовски Тодор: **Пулсот на војната**, НИП ПУЛС, Скопје, 1996
2. АКСЕЛПРОД А. **ПАТЪ Н за лидерството, стратегически уроци за корпоративна во на**, "Класика и Стил",ООД, СОФИЯ, 2002.
3. Бакрески О. **Државните органи и одбраната-координација**, Македонска ризница, Куманово 2002.
4. Ванковска Б и Цветковски Ц., **Правото и одбраната-основи на одбранбеното право**, РОБЗ, Скопје, 1996.
5. Ванковска-Цветковска Б, **Војската и демократијата**, Детска радост, Скопје, 1995.
6. Георгиева Л., **Творење на мирот**, Студио АДА, Скопје, 1999.
7. Георгиева Л., **Творење на мирот**, Виладорф, Скопје, 2004.
8. Гоцевски Т: **Политичкиот и економскиот систем на Република Македонија**, Универзитетска печатница "Свети Кирил и Методиј" Скопје, 1995.
9. Гоцевски Т: **Основите на одбранбено-заштитниот систем на Република Македонија**, НИГП Европа 92, Кочани 1995.
10. Гоцевски Т: **Колективната безбедност и одбраната на Македонија**, Просвета, Куманово 1993.
11. Гаве А. **Вештина командовања**, ВИНЦ, Београд, 1993.
12. Димишкоски Слободан: **Основи на националната одбрана на Република Македонија-воено-политички аспекти**, НИП Глобус, Скопје, 1996.
13. Димишковски Слободан: **Војна, војска и политика**, НИП Глобус, Скопје 1994.
14. Додевски. З. **Лидерство во армијата**, 2-ри Август С, Штип, 2001.
15. Домазетовиќ Љ. **Ратови новог доба-ратоводство у биткама и ратовима**, книга 2, Београд, 1999.
16. Domazetovic Lj. **Rukovodenje i komandovanj kroz vekove**, knjiga 1, VINC Beograd, 1992.
17. Domazetovic Lj. Mr Petar V. Terazic. **Likovi i dela slavnih vojskovoda starog veka**, knjiga 2, VINC Beograd, 1992.
18. Jovanovic B. **Uvod u teoriju vojnog rukovodenja**, Vojnoizdacki zavod, Beograd, 1984.
19. ЇЪРГИН Д. СТАНИСЛАУ Д. **Командните висости-борбата за световната икономика**, Весела ЛЮЦКАНОВА, СОФИЯ , 2003.
20. Коен д-р Уилям, **Новото изкуство на лидера**, как да рководим с достоинство и чест, "Класика и Стил",ООД СОФИЯ, 2001.
21. Кузев С., **ЗБИРКА-документи од областа на безбедноста и одбраната (стратегисиски определби)**, Југореклам, Скопје, 2001.

-
22. Кузев С., **Стратегија за одбрана**, Југореклам, Скопје, 2001.
 23. Ландсбјург М. **Основи на лидерството**, идеја, вдъхновение, импулс, "Класика и Стил", ООД СОФИЈА, 2002.
 24. Макијавели Н., **Владетелот**, Култура, Скопје, 1993.
 25. Mils R. **Elita vlasti**, PLATO, Beograd 1998.
 26. **Македонија во НАТО**. Министерство за одбрана на РМ. Форумпринт- Д.Е. Куманово. 2003г.
 27. Митревска Марина, **Кризен менаџмент**, Македонска ризница, куманово, 2005
 28. **NATO Handbook**, Brussels, NATO Office of Information and press, 2001.
 29. Нацев З., **Едукативни проекции во одбаната**, НИП, Ѓурѓа, 1995.
 30. Нацев З., **Теориски основи на доктрината и стратегијата на Националната одбрана**, НИП, Ѓурѓа, Скопје, 1998.
 31. Нацев З., и Начески Р., **Безбедност и Националната одбрана**, Македонска ризница, Куманово, 2001.
 32. Николовски Б., **Воено раководење, организација на штабови и штабни операции**, АЛФА 94, Скопје, 2003.
 33. Николовски Б., **Основи на военото раководење**, АЛФА 94, Скопје, 1999.
 34. Николовски Б., **Вкомандирски практикум, раководење со вод и чета-батерија во мир и војна**, АЛФА 94, Скопје, 2000.
 35. Перспективите на Р македонија на патот кон НАТО И европската унија, Коста Абраш-Охрид, 2006
 36. Pecujic, M., Milic, V., **Metodologija drustvenih nauka**, Beograd, NIRO Sluzbeni list SFRJ, 1991.
 37. SSNO, **Rukovodenje I komandovanje**, udzbenik za vojne akademije, Vojnoizdavacki zavod, Beograd, 1983.
 38. Славевски С. **Националната безбедност на Република Македонија И евроатланските интеграции**, Диги принт, Скопје 2003.
 39. Спасески Ј, и Аслимоски П, **Безбедност, одбрана, мир**, АД Коста Абраш, Охрид, 2000.
 40. Стаменковски А. **Одбрана-НАТО**, НИП "Ѓурѓа", Скопје, 1997г.
 41. Стаменковски А: **Планирање во одбраната**, НИП Ѓурѓа, Скопје, 1996.
 42. Стаменковски А: **Менаџмент со одбраната**, НИП Ѓурѓа, Скопје, 2004.
 43. Сун Цу, **Вештина на војувањето**, Штрк, Скопје, 1996.
 44. Stojiljkovic M. **Proces donosenja odluke**, Vojnoizdavacki zavod, Beograd, 1975.
 45. Centar visokih vojnih skola JNA "MARSAL TITO", **UPUTSTVO, za rad komandi-stabova**, nacrt, Vojna stamparija, Beograd, 1983.

-
-
46. **Современа македонска одбрана**, Министерство за одбрана на РМ, бр.1-12, 1999-2006.
 47. Тодоров. Т. Димков. Д. **Меѓународен менаџмент**, Боро - Графика, Скопје, 2000.
 48. Тасевски Јб. **Лидерство во раководењето со Армијата на Република Македонија**-магистерски труд, Универзитет "Св. Кирил и Методиј" Филозофски Факултет-Скопје, Институт за одбранбени и миривни студии, 2004.
 49. Tankosic S. Vukadinovic D. **Rukovodenje i komanduvanje u sistemu opstenoj odbrane**, 1981.
 50. Управување со кризи во Р Македонија, "БМ-АМБ" ДОО-Струмица, 2005.
 51. Фукујама Ф, **Крајот на историјата и послоедниот човек**, Култура, Скопје, 1994.
 52. FM 22-100 – Military Leadership, Headquarters, Department of the Army, 1990.
 53. FM 22-101 – Military Leadership, Headquarters, Department of the Army, 1999.
 54. Шуклев Б. **Менаџмент**, Економски факултет, Скопје, 1999.

ДОКТРИНАРНИ ДОКУМЕНТИ

Акционен план за членство на РМ во НАТО

Бела книга на одбраната на Република Македонија, Дата Понс, Скопје, 1998.

Бела книга на одбраната на Република Македонија, Министерство за одбрана на Р Македонија, Скопје, 2005.

Годишна национална програма за членство на РМ во НАТО 2003-2004г, Скопје, Октомври 2003г.

Национална концепција за безбедност и одбрана на РМ, Скопје, Мај 2003г.

Стратегиски одбранбен преглед-политичка рамка, Скопје, Октомври 2003г.

Стратегија за одбрана на Република Македонија, (Сл. Весник на РМ, 45/98).

Стратегија за интеграција на РМ во НАТО, (Сл. Весник на РМ 45/98).

НОРМАТИВНО-ПРАВНИ АКТИ

Устав на РМ, (Сл. Весник на РМ, бр. 52/91)

Закон за одбрана (Сл. Весник на РМ, бр. 8/92)

Закон за одбрана (Сл. Весник на РМ, бр. 42/01)

Закон за Служба во Армијата на Р Македонија (Сл. Весник на РМ, 62/2002)

Закон за управување со кризи (Сл. Весник на РМ, 29/05)

Закон за заштита и спасување (Сл. Весник на РМ, 36/04)